

LAVORO E NUOVE PROFESSIONI NELLA P.A.: IL CONTRIBUTO ALLO SVILUPPO E ALL'INNOVAZIONE DEL PAESE

Giuseppe Tripoli (*)

Nel mio intervento riprenderò e sottolineerò alcune delle tante considerazioni che sono state sviluppate in questo pomeriggio ricco di riflessioni, utilizzando delle *slide* in modo da essere più rapido, anche perché illustrerò qualche dato.

Nell'affrontare questo tema comincerò col ricordare a tutti – anche se ce l'abbiamo ben presente – qual è la situazione attuale, cioè come oggi la pubblica amministrazione viene percepita e viene valutata.

La *slide* 1 riproduce i giudizi elaborati da un osservatorio, l'*European quality of government index*, realizzato dall'Università di Göteborg, uno strumento che la Commissione europea ufficialmente utilizza e che confronta la qualità delle pubbliche amministrazioni di diversi Paesi.

slide 1

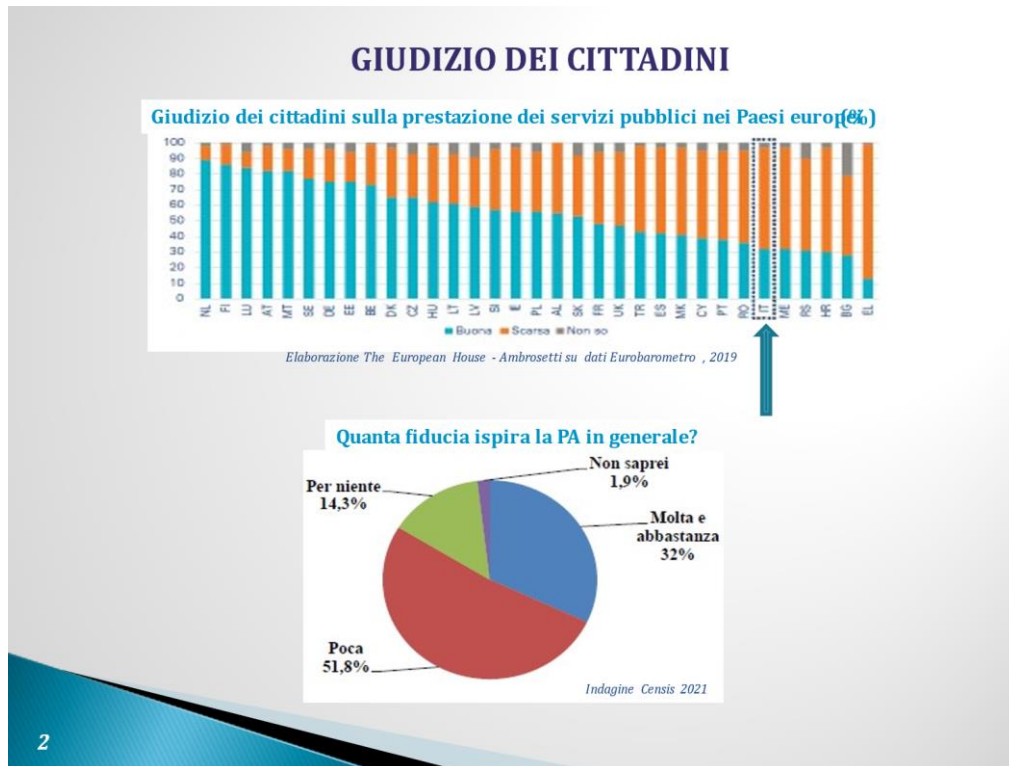


La carta sulla destra è interessante, perché confronta le pubbliche amministrazioni a livello regionale, e il colore caldo, rosso in particolare, non è indice di buon funzionamento delle pubbliche amministrazioni. L'infografica sulla sinistra mostra l'Italia collocata tra le posizioni di coda delle pubbliche amministrazioni dei Paesi europei.

Invece il giudizio dei cittadini è sintetizzato nella *slide* 2:

(*) Segretario generale Unioncamere.

slide 2



L'infografica in alto è del 2019, su dati dell'Eurobarometro. L'Italia è indicata dalla freccia ed è seguita da Montenegro, Serbia, Croazia, Bulgaria e Grecia. In totale il 65% dei cittadini dà un giudizio negativo sulla pubblica amministrazione dell'Italia. Il grafico in basso, la torta, rappresenta il risultato di una recente ricerca del Censis, del 2021. Al quesito "quanta fiducia ispira la pubblica amministrazione?", il 67% risponde "per niente" o "poca".

La slide 3 rappresenta il grado di soddisfazione delle imprese.

slide 3



L'Italia, purtroppo, è nell'ultima posizione. Secondo un'elaborazione di Ambrosetti condotta sui dati dell'Eurobarometro, il 39% delle imprese si dichiara "abbastanza insoddisfatto", il 41% "molto insoddisfatto".

L'80% del totale delle imprese risulta, pertanto, insoddisfatto.

Allora dobbiamo chiederci: come è potuto accadere che l'Italia, che è un grande Paese, membro del G7, che ha eccellenze imprenditoriali e industriali che nel mondo tutti invidiano, sia precipitata in questa situazione? Come è possibile che la pubblica amministrazione italiana, un grande comparto che rappresenta il 16% del Pil, il 13,6 degli occupati, sia connotata così negativamente? La questione ci riguarda direttamente: qui siamo tutti, o quasi tutti, con ruoli di responsabilità nella pubblica amministrazione.

Quali sono i motivi per cui la pubblica amministrazione, anzi le pubbliche amministrazioni, perché sono oltre 12.000, riportano valutazioni così negative?

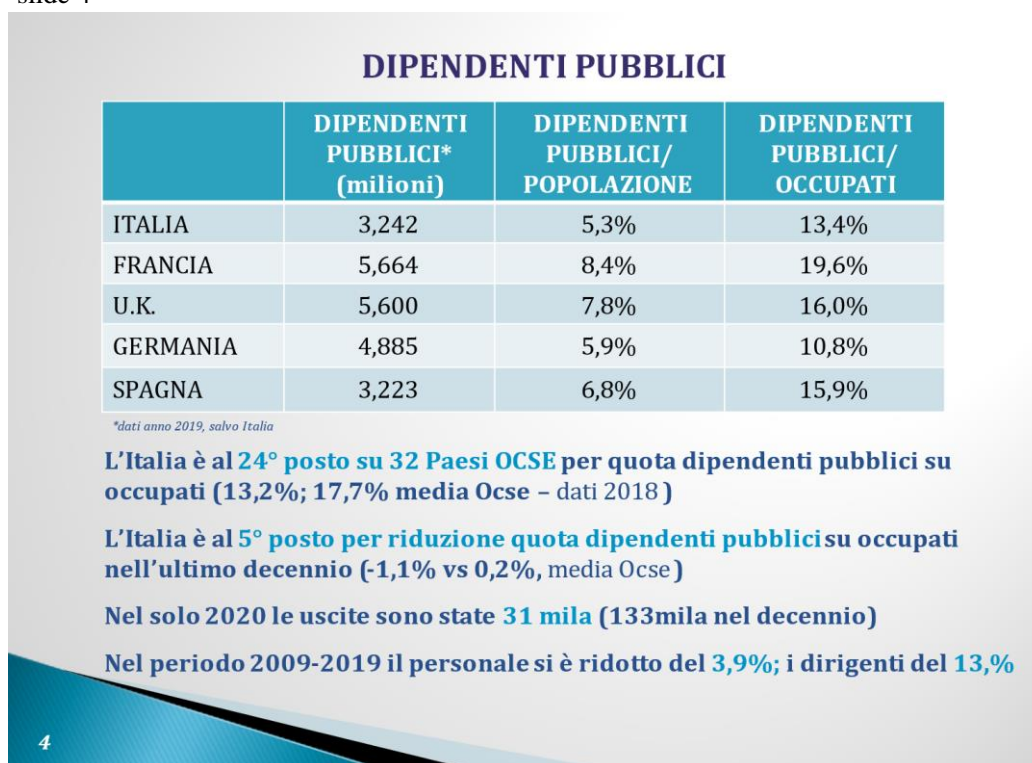
Sono certamente tanti i motivi: regole complicate; procedure farraginose (la World Bank ogni anno individua nelle procedure farraginose una delle principali difficoltà per fare impresa in Italia); livelli di competenza sovrapposti (locali, nazionali ed europei), che si sono ancor più intrecciati con la riforma del titolo V e con il procedere dell'Unione europea, che ha acquisito un'incidenza diretta sulla vita economica; la carente digitalizzazione: l'88% delle pubbliche amministrazioni locali utilizza ancora procedure e strumenti analogici.

Tutto ciò è vero. Però oggi vorrei sottolineare un elemento che, secondo me, è un motivo determinante, centrale nel determinare questa percezione negativa delle performance del mondo pubblico in Italia. Faccio riferimento all'importanza che hanno la dotazione di capitale umano e la sua qualità in qualunque organizzazione di servizi. Negli anni recenti sono fioriti studi economici ed econometrici per valutare quanto incide la qualità del capitale umano sulla produttività totale e sul Pil. Qui mi limito a ricordare solo che l'Ocse stima che un anno di istruzione in più genera uno 0,8% di Pil aggiuntivo. In altre parole, senza un capitale umano di qualità, ogni processo di sviluppo è più difficile.

E come siamo arrivati ad una situazione in cui, per decenni, abbiamo disinvestito sulla pubblica amministrazione e sul suo personale? Ci sono diversi fattori che si sono condensati in particolare tra la fine degli anni '90 e gli inizi di questo secolo. Andando per sintesi: da un lato la considerazione della globalizzazione come un fenomeno "flat", per cui si compete prevalentemente sui costi, e tra i costi c'è anche il costo del lavoro; dall'altro una particolare visione dell'economia che individuava nel mercato il luogo dell'innovazione, della crescita, e dello sviluppo e, invece, nello Stato il soggetto deputato al sostegno e alla redistribuzione. Tutto ciò con, in aggiunta, la grave crisi fiscale innescatasi nel 2007-2008 e la consapevolezza che in Italia qualche eccesso nelle politiche del personale pubblico c'era sicuramente stato negli anni '70 e '80, ha portato ad una valutazione complessiva della pubblica amministrazione come fattore di costo che occorreva certamente ridurre, contenendo in special modo il costo del suo personale.

Oggi, come è noto, la situazione è quella illustrata nella *slide 4*.

slide 4



Una situazione che vede l'Italia al 24° posto su 32 Paesi Ocse per quota di dipendenti pubblici su occupati. In particolare, nel confronto con Italia, Francia, Gran Bretagna, Germania e Spagna. L'Italia, ad eccezione della Spagna, che è più piccola anche in termini di popolazione, ha il numero di dipendenti pubblici più ridotto; un rapporto tra dipendenti pubblici e popolazione più basso; e la percentuale degli occupati nel settore pubblico, rispetto al totale degli occupati, è, dopo la Germania, la più piccola (ma va ricordato però che la Germania ha un tasso di occupazione generale più elevato). L'Italia risulta al 5° posto per riduzione della quota di dipendenti pubblici sugli occupati nell'ultimo decennio, tra i paesi Ocse. La riduzione di personale ha riguardato di più la fascia dei dirigenti: il 3,9% è stata la percentuale di riduzione dei dipendenti pubblici tra il 2009 e il 2019, 13% quella dei dirigenti.

I dipendenti pubblici sono quindi pochi, con un'età media elevata.

slide 5



La questione dell'età media è già stata ricordata nelle precedenti relazioni, per cui non commento ulteriormente i dati della slide 5. Va sottolineato che gli *over 50* nella pubblica amministrazione sono il 55,6%, mentre sul totale dei lavoratori italiani sono il 37,3%.

L'Italia è inoltre il Paese dell'Ue che registra la quota più bassa di *under 40* nel pubblico impiego.

Il personale più anziano richiederebbe più formazione, per imparare le nuove modalità di lavoro: basti pensare alle tecnologie digitali.

slide 6

FORMAZIONE

Anno 2008 ➡ 262 milioni di euro

Anno 2019 ➡ 164 milioni di euro
(48 euro/dipendente)

- **Scarsa erogazione di formazione nell'ICT: rappresenta solo il 7,3% della formazione erogata nel 2018 con una diminuzione dello 0,4% rispetto al 2015**

6

Ecco, la spesa per la formazione non solo non è cresciuta ma si è ridotta, da 262 milioni del 2008 a 164 milioni del 2019.

slide 7

COSTI DEL PERSONALE

	COSTO PERSONALE / TOTALE SPESA PA	COSTO PERSONALE / PIL
ITALIA	19,6%	11,4%
FRANCIA	21,7%	14,3%
U.K.	20,6%	11,6%
GERMANIA	16,3%	9,2%
SPAGNA	25,4%	13,6%

7

Fonte: Conto annuale MEF, 2021

È difficile stimare la retribuzione media confrontando diversi ordinamenti, soprattutto per la eterogeneità delle relative regole. Però si può stimare quanto pesa il costo del personale sul totale della spesa della pubblica amministrazione e in rapporto al Pil. Nel confronto con Francia, Gran Bretagna, Germania e Spagna, l'Italia è al penultimo posto per costo del personale pubblico sul totale della spesa pubblica in rapporto al Pil. Solo la Germania ha un valore inferiore. Siamo nella parte bassa anche per il livello delle retribuzioni. Questo fenomeno va visto in collegamento al tema della produttività. Difatti, negli anni più recenti, la retribuzione del settore privato è cresciuta maggiormente, ma perché è cresciuta di più, al contempo, la sua produttività.

slide 8

ALCUNE CONSEGUENZE PER LE IMPRESE

- 1. Tempi: 550 ore/anno piccole imprese; 1.200 ore/anno medie imprese (Studio Università Cattolica)
* burocrazia difensiva**
- 2. Costi: 57,1 mld; 32,6 PMI e 24,5 grandi imprese**
- 3. Incidenza sulla produttività del lavoro a livello aziendale**
↓
Un aumento dell'efficienza della PA dal 25 al 75° percentile comporterebbe la crescita della produttività del 2.4% l'ann(@cse*)*
- 4. Incidenza sulla produttività totale dei fattori e sull'attrattività del Paese**
↓
Se l'efficienza della PA italiana fosse allineata a quella degli altri grandi Paesi europei, ciò si sarebbe tradotto nel 2018 in circa 146 miliardi di euro di maggiorPIL (circa il 9%)

8

Fonte: The European House - Ambrosetti

Quali sono le conseguenze per le imprese? Sono diverse e purtroppo negative, anzitutto in termini di tempi richiesti per il disbrigo delle procedure.

Si è ricordato nei precedenti interventi che i tempi lunghi sono anche l'effetto del fenomeno della "burocrazia difensiva". Qui consentitemi solo una brevissima riflessione. Alle tante cause dell'atteggiamento difensivo della burocrazia che sono state richiamate, vorrei aggiungere una in particolare: la mancanza nella pubblica amministrazione di competenze tecniche. Assumere decisioni, frutto in molti casi di valutazioni complesse, se si è sprovvisti di competenze tecniche specializzate, è veramente complicato. Si è costretti spesso a ricorrere a consulenti esterni. Tutto ciò comporta tempi più lunghi, e questi implicano anche maggiori costi, costi che da tempo sono molto rilevanti per le imprese, pari al 4% del fatturato per le piccole imprese, al 2% del fatturato per le grandi imprese. Ciò pesa anche sulla produttività del lavoro, sulla produttività generale del sistema, sulla capacità di favorire iniziative imprenditoriali e di attrarre investimenti.

Questa è dunque la situazione attuale. Ma desidero sottolineare che oggi siamo in un passaggio chiave, sintetizzato dalla slide 9:

slide 9

FABBISOGNI OCCUPAZIONALI 2021-2025 PER COMPONENTE

	Expansion	Replacement	Fabbisogni
TOTALE	1.286.800	2.616.000	3.902.800
<i>di cui:</i>			
Indipendenti	373.500	679.500	1.053.000
Dipendenti privati	864.600	1.243.900	2.108.500
Dipendenti pubblici	48.800	692.600	741.300

Fonte: Unioncamere Anpal, Sistema informativo Excelsior

La *slide* stima i fabbisogni occupazionali del Paese nel prossimo quinquennio. Essa prende in considerazione gli indipendenti, cioè i lavoratori autonomi, i dipendenti privati e i dipendenti pubblici. Da qui al 2025, ci sarà necessità di inserire 741.300 dipendenti pubblici, in particolare 692.600 unità, per sostituire coloro che andranno in pensione, cui si aggiungono 48.800 unità, che stimiamo essere gli ingressi previsti nei ranghi pubblici, alla luce dei provvedimenti vigenti alla data del gennaio 2021. Ed allora è fondamentale non sbagliare nelle assunzioni dei 741.000 nuovi collaboratori, che vogliono dire circa 1/4 del personale della pubblica amministrazione attuale. Non centrare bene queste 741.000 assunzioni, significa portarne le conseguenze per i prossimi decenni. Le scelte che si faranno in questi anni faranno il bene o il male della pubblica amministrazione, e quindi del Paese, per i prossimi 20-30 anni.

Aggiungo qualche ulteriore elemento che può risultare di interesse riassunto nella *slide* 10.

slide 10

FABBISOGNI DIPENDENTI PUBBLICI 2020-2025 PER SETTORE ECONOMICO

	2021-2025		Fabbisogni
	Expansion	Replacement	
TOTALE	48.800	692.600	741.300
Istruzione e servizi formativi pubblici	22.000	243.500	265.500
Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari pubblici	16.600	188.400	205.000
Servizi generali della pubblica amministrazione e assicurazione sociale obbligatoria	10.100	260.600	270.800

Fonte: Unioncamere Anpal, Sistema informativo Excelsior

Noi stimiamo che la parte più rilevante del ricambio avverrà nel settore dell'istruzione e dei servizi generali della pubblica amministrazione.

La slide 11 mostra invece quale sarà la consistenza nel 2025:

slide 11

STOCK DIPENDENTI PUBBLICI 2020-2025 PER SETTORE ECONOMICO

	2020	2025
TOTALE	3.216.500	3.265.300
Istruzione e servizi formativi pubblici	1.285.200	1.307.200
Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari pubblici	690.900	707.500
Servizi generali della pubblica amministrazione e assicurazione sociale obbligatoria	1.240.400	1.250.600

11

Fonte: Unioncamere Anpal, Sistema informativo Excelsior

slide 12

FABBISOGNI DIPENDENTI PUBBLICI 2020-2025 PER LIVELLO DI ISTRUZIONE E SETTORE

	FABBISOGNI 2021-25 (v.a.)*			TOTALE PA
	Istruzione e serv. form. pubb.	Sanità, assistenza sociale e serv. sanitari pubb.	Serv. generali della PA e assicurazione sociale obbligatoria	
TOTALE	265.500	205.000	270.800	741.300
Livello universitario	184.500	123.200	149.700	457.300
Livello secondario - Diploma	66.100	70.100	91.700	227.800
Qualifica professionale e obbligo formativo ⁽¹⁾	15.000	11.800	29.400	56.100

12

Fonte: Unioncamere Anpal, Sistema informativo Excelsior

La gran parte delle assunzioni, circa i 2/3, sarà di laureati. E questa è una grossa *chance*.

Saranno 457.30 e rappresentano circa i 2/3 delle future assunzioni; la parte prevalente ovviamente nel settore dell'istruzione e, poi, dei servizi generali.

slide 13

**FABBISOGNI DIPENDENTI PUBBLICI 2020-2025
PER GRANDI GRUPPI PROFESSIONALI**

	2021-2025	
	Fabbisogni (val. ass.)*	Quote (valori %)
TOTALE	741.300	1.000
Dirigenti, impiegati con elevata specializzazione e tecnici	472.800	637,8
1 Dirigenti	9.100	12,3
2 Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	309.500	417,5
3 Professioni tecniche	154.200	208,0
Impiegati, professioni commerciali e nei servizi	202.000	272,4
4 Impiegati	143.800	194,0
5 Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	58.200	78,5
Operai specializzati e conduttori di impianti e macchine	1.300	1,8
6 Operai specializzati	800	1,1
7 Conduttori di impianti e addetti a macchinari fissi e mobili	500	0,7
Professioni non qualificate	61.100	82,4
Forze Armate	4.200	5,7

13

Fonte: Unioncamere Anpal, Sistema informativo Excelsior

La *slide* 13 illustra, infine, i fabbisogni distinguendoli per gruppi professionali: 472.800 riguarderanno l'area dei dirigenti, impiegati con elevate specializzazioni e tecnici. Nel dettaglio, 9.100 riguarderanno il segmento dei dirigenti, 309.500 il segmento delle professioni intellettuali, scientifiche e ad elevata specializzazione (dagli insegnanti ai medici), 154.000 il segmento delle professioni tecniche (per esempio infermieri, esperti di informatica).

Ci sarà quindi la possibilità di un ricambio consistente di personale nella pubblica amministrazione; e allora non si può sbagliare. Ovviamente, se si continuasse a considerare la pubblica amministrazione come pura voce di costo, nella contabilità generale del Paese i risultati non potranno essere molto diversi da quelli, sconsolanti, che abbiamo finora sinteticamente illustrati. Se, invece, essa verrà considerata come un vero settore produttivo, e soprattutto come un importante, anzi uno dei più importanti fattori produttivi, allora si potrà realizzare quel reale cambio di passo che è necessario.

Più precisamente, che cosa si può fare? La *slide* 14 individua alcune linee di intervento.

slide 14

ALCUNE LINEE DI INTERVENTO

- 1. Selezionare persone adatte**
- 2. Motivare chi è presente nelle organizzazioni**
- 3. Ingaggiare un rapporto positivo col mondo delle imprese**
- 4. Attrarre persone nuove**

14 15

Sono linee di intervento che nascono anche dall'esperienza di anni nella pubblica amministrazione, e in particolare nel settore delle camere di commercio. Io credo che siano quattro temi centrali:

- selezionare le persone adatte;
- motivare chi è presente nelle organizzazioni;
- ingaggiare un rapporto positivo col mondo delle imprese;
- attrarre nuove persone.

Il primo tema è dunque selezionare persone adatte. Occorre, a mio avviso, prendere spunto dall'esperienza del mondo privato, il quale pianifica i propri fabbisogni a medio termine, nella base delle trasformazioni dell'economia e dell'evoluzione previste dal mercato. Non ci si può limitare semplicemente a sostituire nella stessa identica posizione quelli che usciranno (esce un ragioniere prendo un ragioniere, esce un legale prendo un legale). Bisogna tenere conto di quella che si prevede sia l'evoluzione dell'economia e, di conseguenza, dei bisogni a cui rispondere a medio termine, creando i modelli di competenza per individuare in maniera coerente le professionalità richieste.

Vorrei condividere con voi una *chart* dell'Institute for the Future di Palo Alto, uno dei centri di ricerca più prestigiosi a livello internazionale che si occupa di questi temi. La *slide 15* riepiloga brevemente le grandi trasformazioni già in atto nell'economia e nella società: le macchine intelligenti, i *big data*, i nuovi linguaggi, il sorgere di organizzazioni non territoriali, le connessioni globali.

E quali saranno le *skill* richieste? In una situazione che cambia rapidamente e costantemente (pensiamo ad esempio ai paradigmi tecnologici), devono essere legate alle competenze tecniche, ma soprattutto alle capacità di saper cambiare, saper imparare, saper operare in contesti difficili perché in continua trasformazione anch'essi, in *network* fisici e virtuali, sempre più caratterizzati dalla presenza dell'intelligenza artificiale. Sono le *skill* informali, le *soft skill*, ad essere sempre più indispensabili.

slide 15

DOVE VA IL MERCATO DEL LAVORO NEI PROSSIMI ANNI?

DRIVER DELL'ECONOMIA E DELLA SOCIETA'

- ✓ Macchine intelligenti
- ✓ Big data
- ✓ Nuovi linguaggi
- ✓ Organizzazioni non tradizionali
- ✓ Connessioni globali

Fonte: Ifoa, Institute for the future, Paolo Allio

SKILL RICHIESTI

- ✓ Capacità di cambiare
- ✓ Pensiero innovativo
- ✓ Competenze cross culturali
- ✓ Pensiero computazionale
- ✓ Mentalità «design»
- ✓ Capacità di collaborare
- ✓ Capacità di aggiornarsi e formarsi durante la vita in azienda
- ✓ Capacità di lavorare con macchine intelligenti
- ✓ Comprensione dei temi legati ai Big data
- ✓ Capacità di governare nuovi linguaggi
- ✓ Adattabilità alla diversità

15

Ovviamente tale pianificazione risulta indispensabile per tutte le pubbliche amministrazioni, ma maggiori responsabilità competeranno a chi gestisce numeri più grandi, come ad esempio le amministrazioni centrali. E per pianificare bene, risulta imprescindibile tenere conto dei trend di cambiamento e dell'impatto dell'innovazione non solo a breve termine.

La slide 16 a me sembra molto interessante.

slide 16

TASSO DI INCREMENTO DEGLI OCCUPATI SECONDO IL TITOLO DI STUDIO UNIVERSITARIO. ANNI 2011 E 2020

Gruppo	PA in senso stretto al netto di istruzione e sanità	SERVIZI di mercato comparabili servizi PA
	VARIAZIONE PERCENTUALE 2011-2020	VARIAZIONE PERCENTUALE 2011-2020
Insegnamento	-13,8	49,0
Arte e Design	-37,9	79,3
Letterario-Umanistico	-20,4	13,2
Linguistico	-0,2	23,5
Umanistico	-15,6	27,7
Politico-Sociale e Comunicazione	18,1	31,5
Psicologico	40,4	81,2
Politico-Socio/Psicologico	20,2	45,7
Economico	22,1	53,0
Giuridico	31,2	21,9
Scientifico	-19,4	6,2
Informatica e Tecnologie ICT	13,0	62,9
Architettura e Ingegneria civile	33,1	29,8
Materie S.T.E.M.	13,0	23,3
Agrario-Forestale e Veterinario	-12,8	50,0
Medico-Sanitario e Farmaceutico	-9,0	36,0
Scienze motorie e sportive	96,6	29,7
Scienze mediche e motorie	13,9	35,5
Altro	31,2	95,3
TOTALE	16,6	32,7

Fonte: Elaborazione Centro studi delle CCAA Guglielmo Tagliacarne su dati Istat - Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro

15

La tabella sintetizza uno studio che analizza le dinamiche nel decennio 2011-2020 dei laureati occupati, confrontando la pubblica amministrazione in senso stretto (al netto di istruzione e sanità) e il settore dei servizi privati (anch'esso al netto di istruzione e sanità). Sono tanti i dati interessanti, ma vorrei in particolare soffermarmi su tre aspetti. Anzitutto possiamo notare come i laureati in materie giuridiche siano aumentati del 31% nella pubblica amministrazione, del 21,9% nel settore privato: molto meno, quindi.

Per il segmento delle lauree s.t.e.m. accade l'inverso: c'è stato un aumento del 13% nella pubblica amministrazione, ma del 23% nel settore privato.

Infine, il numero dei laureati in campi umanistici nella pubblica amministrazione si è ridotto, viceversa nel settore dei servizi privati è cresciuto del 27%. È chiaro che la base era più bassa. Però va osservato che oggi, l'evoluzione dei servizi moderni, con l'attenzione al *design* del servizio, la cura per il cliente, la costruzione di modalità di interrelazione costante, la necessità di utilizzare nuovi linguaggi, valorizza anche lauree diverse da quelle scientifiche e tecniche. Conta infatti, il possesso di competenze tecniche, scientifiche, matematiche, ma contano soprattutto quelle capacità e quelle *skill* che consentono di affrontare il nuovo.

Ma come fare le selezioni? Cito al riguardo un ulteriore dato: nei prossimi cinque anni per il 57% dei fabbisogni professionali del settore privato e pubblico si richiederanno competenze digitali, per il 64%, competenze *green*. Come verificare che le persone da selezionare abbiano tutte le competenze necessarie (tecniche, informali, *green*, digitali); se non ammodernando anche le modalità di selezione? Per l'ingresso nel settore pubblico la selezione pubblica è ovviamente necessaria ma si può abbinare anche con altre modalità, come l'esperienza inglese e quella francese mostrano: dal *training on the job* (che prevede che si cominci a lavorare e, se si raggiungono dei risultati soddisfacenti, seguirà la selezione) alle sinergie con le università per *stage* e dottorati, da formule che prevedono di formare le persone e poi fare la selezione, ai *self-assessment* con la preparazione al lavoro nella pubblica amministrazione svolta dallo stesso modo pubblico. In sostanza vanno articolate e ammodernate le modalità delle selezioni.

Una seconda linea di intervento è focalizzata sul motivare chi è già presente nelle organizzazioni. Nello specifico, si pongono due questioni. *In primis* la formazione; senza prevedere un'adeguata e continua formazione nel corso della vita lavorativa è difficilissimo motivare chiunque. E poi vanno ben gerarchizzati i criteri con cui si fanno le valutazioni, che devono puntare sul risultato complessivo da raggiungere, più che sul rispetto delle procedure, sugli *outcome* complessivi più che su obiettivi parziali o poco significativi anche se numericamente declinati. L'attenzione alle procedure non può non esserci ma è un presupposto, perché l'obiettivo su cui misurarsi è il risultato finale da raggiungere e si è valutati su questo.

La terza linea fondamentale è quella di puntare a ingaggiare un rapporto positivo con le imprese. Sicuramente nella pubblica amministrazione qualcosa deve cambiare sia in termini di attenzione sia in termini di concreta strutturazione. In particolare, io auspico che ci sia un *front-end* dedicato alle imprese.

Le imprese hanno esigenze diverse rispetto ai cittadini, non tanto quanto a tempestività delle risposte, ma perché le procedure che le riguardano sono più complesse e articolate. Negli Stati Uniti a metà degli anni '50 fu creata una struttura, la *Small business administration* (Sba), agenzia federale dedicata all'affiancamento delle piccole e medie imprese. In Italia bisognerebbe fare una cosa simile, certamente non creando una nuova agenzia, ma incaricando amministrazioni già esistenti di occuparsi del rapporto con le micro, piccole e medie aziende, che, ribadisco, hanno esigenze specifiche. E io sostengo sommessamente che le camere di commercio sono in grado di farlo. E comunque se la pubblica amministrazione non si doterà di nuove modalità di rapporto con il mondo delle imprese, sarà difficile che cambi la valutazione oggi estremamente negativa.

Un'ultima riflessione riguarda la necessità di attrarre giovani e nuove competenze. Anche questo è un punto fondamentale. Oggi la *reputation* della pubblica amministrazione non è quella che c'era alcuni anni fa. Quando ho cominciato a lavorare, far parte della pubblica amministrazione era un vanto, un onore. Oggi purtroppo questa reputazione va recuperata, mostrando che nella pubblica amministrazione ci sono innovazione e competitività; riconoscimento del merito; *chance* professionali intriganti. Ma soprattutto va recuperato dopo tante campagne contro le burocrazie, il senso del servizio al bene comune che è il "*core*" del lavoro nelle pubbliche amministrazioni.

Sono tante, dunque, le cose da fare; mi sono permesso di indicarne alcune. Di recente nelle scuole di *management* si sta affermando un nuovo modello, chiamato "*collaborative public management*". È un metodo di gestione della cosa pubblica capace di integrare, includere e far interagire con le pubbliche amministrazioni le reti esterne che servono cittadini e imprese. Questo è anche il nucleo profondo del principio della sussidiarietà, il quale non consiste solo nel prevedere che il livello superiore non faccia ciò che può fare il livello inferiore, che non faccia lo Stato ciò che può fare la società. Esso è soprattutto un principio operativo che si basa sulla collaborazione, l'alleanza e la sinergia tra pubblico e privato. Ritengo che si possa raggiungere una maggiore efficacia nella azione pubblica puntando su questa chiave. La partita cruciale si svolgerà in questi anni: abbiamo la possibilità di vincerla – sostenuti anche da programmi e le risorse straordinari messi in campo con il Pnrr, com'è stato ricordato – ma dobbiamo mettercela tutta.