

L'ECO DI BERGAMO

LAVORO PUBBLICO, TALENTI E QUALITÀ

di PAOLA SEVERINO

Le trasformazioni che attraversano il nostro tempo – sanitarie, energetiche, demografiche, tecnologiche – ci impongono una consapevolezza ormai inevitabile: la vera sfida non è più decidere se cambiare, ma imparare a governare il cambiamento. È questa la responsabilità che oggi grava sulle istituzioni, sulle università e su chi è chiamato a formare la classe dirigente pubblica del futuro. Viviamo una fase storica in cui la normalità appare fragile, talvolta intermittente. La velocità delle trasformazioni

supera spesso la capacità delle società di adattarsi e questo produce incertezza, soprattutto nelle nuove generazioni. Ma la crisi, nel suo significato più profondo, non è soltanto difficoltà: è scelta, discernimento, capacità di capire cosa deve essere difeso e cosa deve essere trasformato. In questo spazio si colloca la responsabilità delle istituzioni democratiche e dei sistemi formativi, chiamati non solo a interpretare il cambiamento, ma a guidarlo con consapevolezza.

In questo scenario anche la Pubblica amministrazione deve essere riletta con categorie nuove. Per troppo tempo è stata descritta come un sistema statico, lento, impermeabile all'innovazione. Oggi questa rappresentazione è superata. La Pubblica amministrazione è al centro di una trasfor-

mazione profonda e può diventare una vera palestra di innovazione: il luogo in cui le trasformazioni si confrontano con la vita concreta delle persone, con l'effettività dei diritti, con la qualità dei servizi, con la responsabilità delle decisioni pubbliche.

Il motore reale di questa trasformazione non è però la tecnologia da sola. È la formazione continua. È una infrastruttura meno visibile delle piattaforme digitali, ma molto più decisiva. Senza competenze diffuse, la digitalizzazione rischia di trasformarsi in una semplice trasposizione online della complessità esistente. Digitalizzare un procedimento inutilmente complicato significa ottenere un procedimento altrettanto complicato, solo più veloce. La vera trasformazione richiede invece ripensamento dei processi, semplificazione, interoperabilità dei dati, orientamento reale ai cittadini e alle imprese.

Qui emerge un nodo culturale prima ancora che tecnologico. La Pubblica ammini-

strazione del futuro richiede competenze tecniche avanzate – gestione dei dati, sicurezza informatica, progettazione dei servizi – ma richiede anche una nuova mentalità: lavorare per risultati, misurare l'impatto delle politiche pubbliche, correggere gli errori, comunicare con trasparenza. Lo stesso vale per l'intelligenza artificiale. La domanda non è più se entrerà nei processi pubblici, ma come. L'algoritmo può supportare le decisioni, ma la responsabilità pubblica non può essere delegata: la decisione deve restare umana, motivata, controllabile, rispettosa dei diritti.

In questo passaggio il ruolo dell'università è decisivo. La formazione del futuro non potrà più essere rigidamente settoriale. Avremo bisogno di figure ibride: tecnologi capaci di comprendere l'impatto sociale delle innovazioni e giuristi capaci di governare processi digitali complessi. È un modello che valorizza una tradizione storica della formazione europea e italiana: la capacità di unire saperi diversi e costruire competenze ampie e integrate.

La posta in gioco non riguarda soltanto l'efficienza amministrativa. Riguarda la qualità stessa della democrazia. Una Pubblica amministrazione competente, trasparente e tecnologicamente consapevole riduce le disuguaglianze, rende effettivi i diritti, rafforza la fiducia dei cittadini nelle istituzioni. Allo stesso tempo può diventare leva di sviluppo economico, creando prevedibilità per gli investimenti, riducendo i costi indiretti, stimolando innovazione attraverso una domanda pubblica progettata sulla qualità. Il punto decisivo resta la fiducia. Innovazione senza trasparenza genera resistenza; innovazione senza equità genera esclusione; innovazione senza sicurezza genera paura. Legalità, responsabilità e protezione dei dati non sono ostacoli allo sviluppo: sono le condizioni che rendono l'innovazione sostenibile e accettabile nel tempo.

La Pubblica amministrazione, oggi, deve tornare ad essere percepita come uno spazio ad altissimo impatto sociale, dove competenze e talento possono incidere direttamente sulla qualità della vita collettiva. Se vogliamo trattenere capitale umano qualificato, dobbiamo rendere il lavoro pubblico più dinamico, meritocratico, capace di offrire percorsi reali di crescita professionale e personale.

In un'epoca di trasformazioni rapide, il futuro non si attende: si costruisce. Con la tecnologia, certamente. Ma soprattutto con competenze solide, responsabilità pubblica e visione culturale. È nella formazione – universitaria e continua – che si giocherà una parte decisiva della competitività e della qualità democratica del nostro Paese.

Presidente della Scuola
Nazionale dell'Amministrazione



Stand al forum della Pubblica amministrazione in una foto d'archivio