

I Maestri del Management Pubblico - Il pensiero dei grandi autori per costruire amministrazioni capaci di creare valore pubblico

Scritto da Interdata Cuzzola | 25/08/2026

EDITORIALE N. 5 - ANDREW CARNEGIE

La responsabilità di restituire valore alla comunità

La collana I Maestri del Management Pubblico prova a rileggere alcuni grandi protagonisti del pensiero manageriale per comprenderne le implicazioni nella pubblica amministrazione. Dopo Drucker, Burns e Kotter, con Peter Senge abbiamo visto come un'organizzazione possa migliorare solo se è capace di apprendere continuamente. Con Andrew Carnegie cambiamo prospettiva: non incontriamo un teorico del management, ma un grande imprenditore che pone una domanda fondamentale anche per chi dirige un'amministrazione pubblica: quale responsabilità accompagna il potere di amministrare risorse? Nel prossimo editoriale, con Dale Carnegie, passeremo dalla responsabilità verso la comunità alla capacità di costruire relazioni di fiducia.

Andrew Carnegie (1835-1919) fu uno dei protagonisti della grande industrializzazione americana. Nato in Scozia in una famiglia modesta ed emigrato negli Stati Uniti, costruì nell'acciaio una delle maggiori fortune della sua epoca. Ma la parte più interessante della sua eredità, per il nostro percorso, arriva quando Carnegie si interroga sul significato della ricchezza e sulla responsabilità di chi dispone di grandi risorse.

Nel 1889 pubblica *The Gospel of Wealth*. La sua tesi è radicale: accumulare ricchezza non può essere considerato il fine ultimo del successo. Chi dispone di risorse superiori alle proprie necessità assume una responsabilità nei confronti della società e deve utilizzarle per favorirne lo sviluppo.

Carnegie tradusse questa convinzione in una straordinaria attività filantropica, finanziando biblioteche, università, istituzioni scientifiche e culturali.

Al di là del contesto storico e delle contraddizioni del capitalismo industriale nel quale operò, emerge un principio di grande interesse: il potere sulle risorse comporta una responsabilità verso la comunità.

Ed è qui che il suo pensiero incontra la pubblica amministrazione.

Il dirigente pubblico, infatti, si trova in una posizione persino più delicata. Non amministra risorse proprie, ma risorse affidategli dalla collettività. Bilanci, personale, patrimonio, informazioni e capacità amministrativa esistono per realizzare finalità pubbliche.

Ne deriva che la buona gestione non può essere misurata soltanto attraverso la regolarità degli atti o

la capacità di contenere la spesa. Occorre interrogarsi sul valore che quelle risorse riescono a generare.

Un avanzo di bilancio, considerato isolatamente, non dimostra necessariamente una buona amministrazione. Una spesa ridotta non è sempre sinonimo di efficienza. Una procedura perfettamente corretta può non aver risolto alcun problema concreto.

La domanda manageriale diventa allora un'altra: che cosa abbiamo restituito alla comunità attraverso le risorse che ci sono state affidate?

Servizi migliori? Tempi più brevi? Infrastrutture più efficienti? Maggiori opportunità? Più fiducia nelle istituzioni?

In questa prospettiva, la responsabilità del dirigente supera il semplice rispetto della norma. La legalità rimane un presupposto irrinunciabile, ma deve accompagnarsi alla capacità di produrre risultati socialmente utili.

È precisamente qui che l'intuizione ottocentesca di Carnegie incontra il moderno concetto di valore pubblico.

LA LEZIONE PER LA DIRIGENZA PUBBLICA

Chi amministra risorse pubbliche non ne è il proprietario, ma il temporaneo custode nell'interesse della collettività. La qualità della gestione deve quindi essere valutata anche attraverso ciò che quelle risorse riescono a restituire ai cittadini. Amministrare bene significa trasformare risorse pubbliche in valore pubblico.

Nel prossimo editoriale incontreremo Dale Carnegie — nessuna parentela con Andrew — che sposterà il nostro sguardo dalle risorse alle persone. Se Andrew Carnegie ci invita a riflettere sulla responsabilità di chi esercita il potere, Dale Carnegie ci mostrerà perché l'autorevolezza di un leader dipende anche dalla capacità di ascoltare, comunicare e costruire fiducia.