

Semplificare per crescere

dal Rapporto Attali alla via italiana alle riforme della PA per i cittadini e le imprese

(convegno promosso dall'Osservatorio sulle riforme e l'alta formazione della Pubblica Amministrazione della LUISS Guido Carli, Roma - 11 giugno 2008)

Alcuni spunti di riflessione sul tema "La cultura della semplificazione nella formazione alla dirigenza"

di **Giuseppe Perrone**

Presidente della Fondazione Fondirigenti "G. Taliercio"

Fondirigenti: un sistema integrato di servizi per le aziende e i manager

Fondirigenti è la fondazione promossa da Confindustria e Federmanager per lo sviluppo della cultura manageriale d'impresa. Coerentemente con la complessità e l'interconnessione delle sfide che la competizione pongono a manager e imprese, la fondazione si propone di offrire un vero e proprio sistema integrato di servizi per la crescita e lo sviluppo che si muove su tre direttrici tra di loro fortemente integrate: promozione della formazione continua, ricerca e cultura manageriale, incontro tra domanda e offerta di lavoro manageriale.

In qualità di fondo interprofessionale, Fondirigenti raccoglie le risorse versate dalle aziende aderenti per destinarle alla realizzazione di Piani formativi rivolti al management, proposti e condivisi da Confindustria e Federmanager a livello aziendale, territoriale o settoriale. Dall'inizio delle attività, si è registrato un continuo trend di crescita delle aziende che hanno scelto autonomamente di aderire al nostro Fondo, passando dalle 8mila aziende per 47mila dirigenti del 2004, alle 12mila aziende per 70mila dirigenti del 2008.

La composizione di queste adesioni rispecchia le caratteristiche del tessuto produttivo nazionale, con una predominanza di aziende di piccole e medie dimensioni (il 90% delle imprese ha meno di 10 dirigenti) e una localizzazione prevalente nelle regioni del Centro-Nord. In tre anni, abbiamo promosso più di trecento piani formativi di diverse tipologie e dimensioni che hanno coinvolto 2.850 imprese; 11.600 dirigenti interessati ad attività formative, per un totale di 400mila ore.

Sul fronte della domanda di formazione, cominciano ad emergere alcune prime tendenze di cui occorre tenere conto per migliorare e rendere l'offerta sempre più vicina ai fabbisogni delle organizzazioni e della dirigenza, sia pubblica che privata: un'attenzione per i temi strategici e interpretativi, coerenti con lo sforzo di riposizionamento e di ristrutturazione attivato da parte delle imprese; una sensibilità pronunciata verso la relazionalità interna all'azienda, volta a migliorare la gestione delle risorse umane; un'ancora modesta capacità di trasformare in formazione le esigenze dei processi evolutivi in corso (come il valore dell'implicito, la relazionalità esterna e la continuità d'impresa), su cui pubblico e privato dovrebbero investire di più; un certo orientamento a cogliere le "mode" formative sotto il profilo delle metodologie; una domanda di piani Formativi, basata su una convergenza tra dirigenti e quadri, come esigenza esplicita emersa dalle imprese.

Fondirigenti, partendo proprio dalle esperienze maturate, è attiva anche sul fronte della ricerca. In particolare, la fondazione su questo versante di attività ha dato vita al Management Forum, un'iniziativa di ricerca, approfondimento e comunicazione sulle competenze manageriali. Il Forum si propone di coinvolgere un numero sempre più vasto di attori nell'analisi e nel dibattito sulle caratteristiche peculiari del nostro management e sui relativi fabbisogni di sviluppo. Un apposito Rapporto annuale condensa i risultati di un'ampia attività di indagine che, negli ultimi due anni, ha coinvolto circa mille tra manager, imprenditori e

rappresentanti della business community italiana, caratterizzandosi per l'uso sinergico di diversi strumenti (indagine desk e sul campo, focus group e workshop di approfondimento). Le evidenze del Rapporto 2007 mettono in rilievo in primo luogo il fabbisogno di crescita manageriale delle nostre imprese, specie nell'ambito dei processi legati al passaggio generazionale, all'internazionalizzazione, alla crescita dimensionale, al networking e all'innovazione. Questo rafforzamento richiede al management una decisa presa di responsabilità circa l'urgenza di investire nel proprio sviluppo professionale, per essere più efficace ed efficiente nel proprio agire e migliorare le proprie opportunità occupazionali. Tra i principali fabbisogni dall'indagine emergono le capacità decisionali e di execution, nonché le competenze gestionali connesse all'internazionalizzazione. Inoltre, sul fronte formativo emergono difficoltà nella frequenza di iniziative di sviluppo manageriale, anche a causa dell'offerta non sempre in grado di venire incontro ai reali fabbisogni della dirigenza, specie nelle imprese di minori dimensioni.

Strettamente connesso al tema delle competenze è il problema sempre più rilevante dell'espulsione dei dirigenti dal tessuto produttivo e dei servizi, su cui Fondirigenti si sta cominciando ad impegnare, affinché possa essere seguito l'intero ciclo di vita economica e professionale delle aziende e dei loro manager, attraverso un impianto di servizi integrato. Le frequenti difficoltà dei manager a trovare un'adeguata ricollocazione, se da un lato rappresenta un pericolo di depauperamento del patrimonio di professionalità del nostro management, dall'altro richiede un preciso intervento per contribuire ad invertire la tendenza. Fondirigenti è quindi, da poco tempo, anche l'Agenzia per la promozione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro per i dirigenti in stato di disoccupazione o dipendenti di aziende in liquidazione, svolgendo la propria attività, in fase sperimentale, attraverso sedi territoriali operanti in cinque Regioni.

Alcuni tratti della nostra esperienza da non ripetere

L'esperienza della nostra Fondazione sul terreno della semplificazione e della formazione alla dirigenza ha un duplice risvolto: quello strettamente operativo, essendo costretti al rispetto di procedure pubbliche, a causa appunto della natura "pubblica" delle risorse da noi gestite, e quello più culturale e formativo, per le nostre finalità istituzionali.

Come spesso avviene, è proprio il terreno operativo quello con più spunti ed informazioni, offrendo un quadro disarmante circa la possibilità di superare le difficoltà tutt'ora esistenti per uscire da un sistema complicato ed oneroso per tutti: per gli operatori privati, costretti a lunghe procedure di istruttoria, per avere accesso alle risorse da loro versate ed accantonate presso l'Inps; per la stessa pubblica amministrazione che per mantenere questo impianto deve garantire un proprio sistema di controllo, centrale e locale, spesso inadeguato e poco competente.

Si tratta di un'esperienza di cui avremmo davvero fatto a meno, per evitare di proporre modelli già ampliamenti diffusi nella PA, incoerenti alle esigenze di rapidità espresse dalle imprese ed avere più disponibilità e risorse da destinare alla progettazione ed alle valutazioni di merito. Per non essere costretti a ripercorrere lo stesso errore della PA, quello di fare attenzione alla procedura, trascurando le necessarie capacità di lettura dei contenuti e di rapporto con il "cliente", rischiando di avere qualche buon metodologo e nessuno vero esperto di formazione e ricerca.

Da questo punto di vista stiamo rischiando anche noi di costruire ulteriore "burocrazia" di cui certo il nostro Paese non ha bisogno, anziché competenze nuove e mirate all'esigenze della domanda che, proprio insieme all'amministrazione pubblica potremmo invece contribuire a sviluppare.

Pubblico e privato uniti dall'esigenza di semplificazione

L'esigenza di una maggiore semplificazione della management education resta invece un nostro obiettivo prioritario, sia per superare i limiti del predetto sistema gestionale imposto ai Fondi, sia per migliorare le capacità dirigenziali, non solo sul versante pubblico ma anche su quello privato.

Esiste un reale bisogno di rendere meno caotico e più efficace l'attuale "mercato" della formazione, nel nostro Paese ancora troppo guidato dall'offerta, sovente inidonea a soddisfare le esigenze della domanda, specie di quella espressa dai dirigenti delle aziende di minori dimensioni, spesso incapaci di far emergere una propria domanda di formazione e di management.

La semplificazione presuppone un ribaltamento della attuale logica "supply driven" nella direzione di una maggiore attenzione agli esiti della formazione. In questo senso, occorre supportare la domanda sia mediante azioni di analisi del fabbisogno, sia a livello informativo sulle opportunità e la qualità dell'offerta, come pure a livello di incentivazione finanziaria alle imprese nella presentazione di piani formativi.

La semplificazione implica maggiore trasparenza ed informazione da parte delle business school in merito al livello qualitativo e di innovazione dei propri programmi formativi. In tal modo la domanda avrà a disposizione una serie di elementi aggiuntivi in base ai quali scegliere la formazione di qualità.

Fondirigenti è attiva nella promozione della semplificazione e della innovazione, offrendo ai propri aderenti strumenti e opportunità concrete, nell'ottica della creazione di una agenzia di servizi integrati per lo sviluppo delle competenze e della competitività.

Il primo obiettivo di questo percorso consiste nel raggiungimento di una comune e nuova definizione di formazione, costituita da un equilibrato impegno culturale e professionale del manager, con una forte valorizzazione delle competenze e del merito, con un'infinita propensione alla mobilità geografica e professionale, oggi pressoché inesistente.

Una definizione in grado di superare anche le barriere tra scuola, formazione ed università dove si costruiscono i primi steccati ideologici contro la costituzione di una società aperta ed interculturale: aperta verso l'apprendimento per tutta la vita, la cittadinanza attiva e la crescita dello Stato; una società della conoscenza, della meritocrazia e della cultura d'impresa.

Anche le scuole di management, pubbliche o private che siano, dovrebbero impegnarsi di più verso questo comune obiettivo, coniugando l'interesse specifico con l'interesse generale, la necessità di affrontare la specializzazione con l'etica e la solidarietà, la crescita individuale con quella associativa, la gestione della complessità con l'esigenza di semplificazione.

Generare una nuova classe dirigente per lo sviluppo del paese

A queste comuni esigenze di semplificazione si aggiungano le considerazioni che legano ancor di più il pubblico e il privato in quanto molti dei provider di formazione manageriale - spesso di derivazione universitaria - offrono in misura sempre maggiore anche al management della PA iniziative di alta formazione.

Nelle aule delle nostre business school, anche in virtù dei processi di managerializzazione del pubblico, è sempre più frequente incontrare insieme a manager privati anche manager di aziende pubbliche locali, di amministrazioni pubbliche centrali e periferiche. Ciò conferma di fatto l'esigenza di considerare le problematiche di sviluppo del management e, più in generale della classe dirigente del paese come un terreno di approfondimento, sviluppo e formazione comune.

In tal senso Fondirigenti, in stretta collaborazione con Luiss G. Carli, ha attivato la già descritta attività di ricerca, approfondimento e comunicazione sui temi delle competenze manageriali, attraverso il Management Forum. Il Forum ha permesso di approfondire le caratteristiche del management italiano a confronto con quelle dei nostri principali competitor, identificando anche i relativi punti di forza e debolezza e offrendo al sistema dell'education (domanda e offerta) utili spunti per operare nella direzione di una maggiore efficacia ed efficienza dell'agire manageriale nell'ottica del merito, a partire dalla formazione. In tal senso quindi le scuole di formazione possono e devono divenire delle vere e proprie "fabbriche di eccellenza".

Le prime evidenze dell'analisi, che ben si integrano con quelle già effettuate dalla Luiss sulla classe dirigente, rendono auspicabile un rafforzamento del legame tra queste due istituzioni nell'ottica di un'azione sinergica sul

fronte delle competenze e dello sviluppo del management pubblico e privato nel nostro Paese come una delle principali leve dello sviluppo.