

Roma, 24 febbraio 2005.

Seminario promosso
Per la presentazione del volume
**“La riforma rivoluzionaria. Leadership, gruppi professionali
e valorizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni”.**

Luiss Guido Carli

a cura di Daniela Bolognino

Il 24 febbraio 2005 si è tenuto, presso la Luiss Guido Carli, il Seminario promosso per la presentazione del volume **“La riforma rivoluzionaria. Leadership, gruppi professionali e valorizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni”**, del Prof. Antonio Cocozza, organizzato dal Centro di Ricerca sulle amministrazioni pubbliche “V. Bachelet” e dal Centro di ricerca sulla comunicazione.

Presentazione:

- Prof. Gian Candido De Martin (Direttore del Centro di Ricerca sulle amministrazioni pubbliche “V. Bachelet”);

Discussant:

- Prof. Luigi Frudà (Direttore Dipartimento di Sociologia e Comunicazione dell'Università di Roma “La Sapienza”);
- Dott. Angelo Mellone (Capo Segretario Tecnico Direttore Generale INAIL);
- Dott. Luigi Calcerano (Dirigente Direzione Personale della scuola - Ministero Istruzione, università e ricerca scientifica);
- Dott. Franco Porrari (Dirigente Generale Formazione e sviluppo competenze INPS);
- Prof. Antonio Cocozza (Università “G. d’Annunzio” di Chieti –Luiss Guido Carli).

Prof. De Martin:

La presentazione del volume *“La riforma rivoluzionaria. Leadership, gruppi professionali e valorizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni”*, è un’occasione preziosa per ragionare sulla stagione delle riforme amministrative, il cui obiettivo di forte innovazione ha abbracciato questioni relative al decentramento, alla valorizzazione delle autonomie, allo sviluppo della sussidiarietà orizzontale e verticale. Dal 1990 in poi il legislatore ha provveduto a costruire un impianto normativo che permettesse di rinnovare l’Amministrazione nella sua totalità, ma i risultati rimangono ancora oggi in chiaro scuro.

Il successivo intervento con la legge delega n. 59/97, ci interessa, oltre che per il suo respiro generale, per aver dato vita a nuovi modelli manageriali dove, alla autonomia di gestione si è affiancata la giusta contropartita della responsabilità

dirigenziale (l'Autore, a tal proposito, sottolinea il passaggio dal modello burocratico al modello teleocratico).

Purtroppo però si constata una grande distanza tra le attese (insite nelle riforme) ed i risultati ottenuti. Quali i motivi di questa distanza l'interrogativo di oggi. Si rileva innanzitutto la necessità di "tempo" sul piano tecnico per la messa a regime delle riforme, ma non è possibile non notare che il sistema soffre di una generalizzata disattenzione per la fase di attuazione delle riforme in questione. Il clima di forte incertezza relativo agli obiettivi istituzionali ha poi pesato ulteriormente. Occorre un forte coordinamento ed impegno di tutti i soggetti che, a livello centrale e locale, sono attori nelle e delle riforme, con una rinnovata consapevolezza "culturale" degli stessi. Il dirigente di oggi dovrebbe essere un *manager* pubblico, ma il momento della formazione sembra essere mancato.

Dott. Mellone:

L'INAIL ha attraversato un periodo di grande difficoltà (si veda il commissariamento degli ultimi tre anni), sicché il nuovo dirigente generale ha avuto l'importante ruolo di trainare l'Ente verso la sua nuova *mission*, estendendo i propri compiti verso la prevenzione, il reinserimento dei lavoratori etc., trainando anche la dirigenza che si trovava ad essere parzialmente demotivata.

Come emerge chiaramente proprio dal volume presentato oggi, rilanciare strategicamente un'amministrazione non è una operazione semplice. I problemi di maggiore rilevanza sono stati relativi alla mancanza di un momento formativo, alla utilizzazione della norma giuridica in modo formale, concependola quale modalità di auto-difesa della dirigenza stessa e non quale mezzo che concede delle aperture verso l'ampliamento del potere gestionale.

Ulteriori problemi derivano dal blocco del *turn over* nelle P.P.A.A. imposto dalla finanziaria del 2005. Oggi si chiede una maggiore efficienza, efficacia ed economicità delle amministrazioni, ma le risorse sono sempre più decrescenti, risorse che invece non dovrebbero mancare affinché si possano perseguire le proprie *missions*. In questo quadro una grande risorsa, su cui puntare, è sicuramente la risorsa umana valorizzandola ed accrescendo l'elemento motivazionale, attraverso il rilancio della cultura e della formazione.

Dott. Calcerano:

Il dirigente oggi è un *leader*, che deve saper valorizzare le risorse umane, tale concezione, nel nostro Ministero deve corrispondere ad un'opera permanente di costruzione di un sistema di formazione nella Scuola.

Abbiamo affrontato la sfida della formazione di oltre 62.000 docenti, dove il mutamento culturale della dirigenza scolastica doveva avere come presupposto il mutamento culturale della dirigenza ministeriale. Abbiamo scelto un modello di formazione che privilegiasse le "esperienze di vita" per la costruzione del percorso formativo; ma, nella scelta di modelli formativi elaborati e praticati al di fuori dell'ambito scolastico, abbiamo affiancato tutto ciò che era possibile salvare dalle esperienze precedenti (già metabolizzate), creando un sistema integrato di formazione.

Prof. Frudà:

Il volume presentato oggi sottolinea alcune questioni specifiche:

- la *leadership* e sugli stili di *leadership*;
- la criticità ed il ruolo della comunicazione;
- prefigura una via di fuga virtuosa negli scenari di adattabilità.

L'innovazione è fortemente legata alla funzione trainante dei ruoli e degli stili di *leadership*. Oggi non ci troviamo più in un contesto di società semplice, ma in una società complessa; assistiamo ad una esplosione di soggettività, siamo in un sistema a rete dove i soggetti devono trovare una loro collocazione. Sono forti i problemi di incertezze di governo del sistema, occorre coniugarsi con un sistema flessibile, dove, il quadro di un sistema di rete è attraversato da un flusso costante di informazione per poter funzionare e conduce ad una quantità di informazioni talmente elevata che occorre effettuare delle selezioni nell'ambito delle stesse.

Dott. Porrari:

Oggi la grande risorsa delle Amministrazioni è rappresentata dal capitale umano, in particolar modo dalla dirigenza pubblica, che nella consapevolezza del suo ruolo deve gestire autonomamente le risorse a sua disposizione, recuperando e valorizzando le individualità dei dipendenti.

Il d.lgs. n. 29/93 ha separato la responsabilità politica da quella gestionale, ma nella pratica ciò non è accaduto perché si assiste a continue invasioni delle rispettive competenze. Non basta dunque una disposizione normativa perché gli scenari prefigurati si realizzino, ma occorre una reale attuazione della stessa ed mutamento culturale della dirigenza, che deve essere in grado di affrontare consapevolmente il passaggio da uno scenario di certezza ad uno di rischio.

Prof. Cocozza:

Le riforme delle PP. AA. non si possono realizzare solo ed esclusivamente attraverso l'intervento normativo, occorre prestare particolare attenzione alla fase di implementazione e accompagnarle con interventi a sostegno (comunicazione, organizzazione, formazione). In particolare, quando le riforme si propongono di introdurre principi nuovi nell'ordinamento, come quelli orientati al decentramento, all'autonomia e alla sussidiarietà, non assistiamo solo ad un cambiamento di quadro amministrativo, ma ad un vero e proprio mutamento di tipo politico, organizzativo e culturale.

Per queste ragioni, il dirigente potrebbe tendere a svolgere un ruolo fondamentale di *leader* e non più di capo, nell'evoluzione dei modelli organizzativi e nell'acquisizione di comportamenti orientati ai principi innovatori. Infatti, per attivare un processo di innovazione c'è bisogno di una cultura adeguata, poiché nelle organizzazioni burocratiche innovare non è un'attività naturale.

Oggi le PPAA sono nel mezzo di una vera e propria rivoluzione culturale, non possono essere più rappresentate come una “macchina”, ma come un “sistema complesso”, dove le decisioni non sono più prese in modo unilaterale, ma scaturiscono dalla convergenza di una pluralità di centri decisionali, che hanno necessità di realizzare un efficace coordinamento tra di loro. In questa sfida innovativa le PPAA. devono tendere a valorizzare meglio le risorse umane, non perpetrando un sistema statico, ma un sistema flessibile capace di far fronte alle nuove necessità, poiché sempre più l'efficacia dei sistemi politici dipende dall'efficacia dei sistemi amministrativi.