

Paolo Di Nola: “Dieci principi per la buona gestione della PA” (a cura di Nicoletta Stame)

La PA è una grande azienda, composta di tante amministrazioni diverse per settore, dimensione, finalità. Essa produce servizi per i cittadini (salute, istruzione, sicurezza, ecc.), e dovrebbe farlo secondo criteri di democrazia ed equità.

La PA ha sempre goduto di un regime particolare, e corporativo, giustificato dalla sua funzione “pubblica”, che si traduceva nel non essere legata all’idea “privata” di profitto, anche se l’universalità dei diritti lasciava molto a desiderare. Efficienza ed efficacia sono stati per lungo tempo concetti estranei alla PA, visti con sospetto. E quando sono stati introdotti principi di “management pubblico” la gestione della PA ha opposto resistenze, stravolgendo le nuove tendenze.

In effetti, per rendere le amministrazioni pubbliche efficienti ed efficaci occorre soprattutto saper combattere i vizi di quel corporativismo, utilizzando esperienze di buona gestione aziendale adattate alla propria situazione, riflettendo sulla propria esperienza e avendo il coraggio di innovare.

Paolo di Nola è un dirigente di una Società pubblica che è un’azienda organizzata nella forma di società commerciale. I suoi dieci principi di buona gestione sono il frutto della sua esperienza professionale e di un suo modo di concepire e di vivere un’amministrazione pubblica con la passione del cambiamento. Ognuno di essi è articolato in un “per” e in un “contro”, e insegnano a combattere il corporativismo che si manifesta nelle proprie situazioni specifiche, e a contrastarlo trovando soluzioni innovative.

Questo testo è stato costruito in due fasi. Inizialmente Paolo di Nola ha presentato i suoi dieci principi in un documento collettivo di Federalismo Democratico (FD) intitolato “Meglio”. In seguito Nicoletta Stame lo ha intervistato chiedendogli di illustrare quei principi con la propria esperienza. La stesura del testo rende evidenti questi diversi contributi.

Principi di “buona gestione” del settore pubblico

Il miglioramento della PA passa per un riferimento a principi di “buona gestione”. Si tratta di “regole del privato” che hanno cittadinanza anche nel pubblico: le due sfere devono, anzi, imparare reciprocamente. Vengono di seguito elencati una serie di tali principi, come sono vissuti in un’esperienza professionale all’interno di un’organizzazione pubblica che si sforza di orientarsi (non sempre ci riesce e tanto ha ancora da fare) a banali regole di sana amministrazione.

- 1. Produttività dei costi: contro l’inefficienza*
- 2. Organizzazione per la produzione: contro l’esuberanza dello staff*
- 3. Saturazione delle risorse: contro la sottoutilizzazione*
- 4. Controllo di gestione: contro l’ignoranza di se stessi*
- 5. Limitare le esternalizzazioni ai consulenti: contro la perdita di autostima*
- 6. Cambiamento continuo: contro l’Occultamento delle energie*
- 7. Alzare gli obiettivi: contro il deficit di ambizione*
- 8. Rendere riconoscibili le reputazioni dei gruppi: contro la negazione delle distinzioni e l’affondamento dell’orgoglio*
- 9. Saper comprare, contrattare, controllare gli acquisti: contro il tabù del mercato*
- 10. Remunerazione ancorata ai risultati: contro gli automatismi*

1. **Produttività dei costi: contro l'inefficienza**

Un costo deve generare ricavi: principio basilare di qualsiasi organizzazione che implica effetti economici. Il ricavo si traduce in un guadagno strettamente economico o in un rendimento del benessere della collettività. La conoscenza della produttività dei costi è una via di miglioramento gestionale essenziale. Mette in luce i deficit dell'organizzazione e dell'attività che realizza. Non si tratta di una questione di mera contabilità ma di approccio culturale al lavoro. Sapere quanto costa un'ora di lavoro induce tutti a chiedersi del valore realizzato nell'ora di lavoro.

La conoscenza della struttura dei costi emerge proprio attraverso l'analisi del contributo che il costo determina in termini di risultati/ricavi: la scoperta del rapporto tra costi diretti (quelli impiegati per produrre il servizio/prodotto) e costi generali (quelli necessari per mantenere e far funzionare l'organizzazione, a prescindere dalla produzione) facilita i grandi cambiamenti organizzativi.

Sappiamo bene che questi concetti non sono popolari nella PA. Ti faccio un esempio. A un seminario a cui ho partecipato recentemente il direttore della ASL di Pescara raccontava la sua esperienza di quando è arrivato e ha trovato una situazione gravissima e l'ha risolta riorganizzando completamente la struttura degli ospedali; poi si è preoccupato di migliorare i servizi ai cittadini (ad esempio tenendo aperto più giorni l'ambulatorio, in modo da avere un servizio migliore e anche più ticket che vengono pagati). E ha concluso che andavano meglio perché facevano risparmi, meno sprechi e anche maggiori guadagni. Poi si è fermato e ha detto: "Forse non è neanche una bella cosa" (quasi a voler sottolineare che nel pubblico non ci si preoccupa di questi aspetti). E io dalla sala ho ribattuto: "No, è bella! È bella!". Tu come pensi che questa idea possa entrare nel settore pubblico?

Questa è una delle distanze più chiare tra un'organizzazione organizzata secondo principi aziendali e la PPAA tradizionale: la forma della società commerciale te lo impone. Ogni anno presenti un bilancio e il CdA viene giudicato dall'azionista in base al risultato di esercizio. Ovviamente questo non è vero se guardi il panorama delle società pubbliche in Italia che non è confortante. Uno dei dati che è venuto fuori dal lavoro di Cottarelli (il commissario alla Spending Review) è stato proprio questo: una situazione di diffusa difficoltà delle società pubbliche, dove il vincolo del bilancio non è mai stato interpretato con rigore. Ma, almeno la società dove lavoro, è indenne da questa epidemia che colpisce meno le società dello Stato.

Se stanno in perdita poi lo Stato le rfinanzia?

Questo non lo può fare più e quindi la prospettiva è la chiusura. Non è pensabile che una società pubblica dopo tre esercizi in perdita continui il calvario: o è risanata veramente o deve chiudere. Forse a livello di Amministrazione centrale l'attenzione politica e amministrativa è più alta. Nell'Azienda dove lavoro, l'attenzione al bilancio è sempre stata rigorosissima. Una Bibbia intoccabile: il bilancio è una cosa sacra. Tutti lavorano per non fare perdite e per fare quanto più utili possibili. Dopodiché, è giusto che una società pubblica paghi le tasse allo Stato sugli utili che ha fatto? Ci sono modi e modi, regolari e legittimi, per non fare utili altissimi, si possono fare accantonamenti da destinare a investimenti, premi, ecc. Ma che ci sia sempre il segno "+" nel risultato di esercizio è un dovere.

Ecco, adesso questo discorso trasferiamolo alla PA. Nell'università da quando hanno cominciato a venire meno soldi dal centro l'unico utile che si può fare sono i master, e infatti sono fioriti centinaia di master. Non c'è mai stato però un cambiamento di mentalità! E in altre situazioni pubbliche non saprei come potrebbe succedere.

È solo un fatto di espressione "contabile". Se si riesce a dare valore anche al prodotto sociale, quello è il risultato. Non si deve chiudere con un numero finanziario. L'utile non è solo un dato finanziario, espresso numericamente. L'utile è la produttività che hai generato e che deve giustificare il costo reso necessario a

produrre quella determinata attività. La questione è riuscire a esprimere qual è il prodotto realizzato e riuscire a standardizzarlo – che non è solo un problema di indicatori e di misurazione del prodotto sociale nel senso lato del termine. Si tratta di stabilire qual è la proporzione accettabile tra il costo e quello che hai realizzato. Per esempio, affrontando il tema dal punto di vista dei beni culturali, il Museo di Roccasecca (nome inventato) ha 4 custodi che sorvegliano un'unica sala che compone il museo, nella quale ci stanno: un'anfora, una mezza testa di un filosofo e 4 o 5 ancore. Se in quel museo ci entrano 40 persone in un anno che pagano un biglietto e se avesse una riconoscibile produttività sociale, allora va bene; altrimenti va chiuso! È un'azienda in perdita sociale cronica! Cosa perde l'umanità con la chiusura di quel Museo? Penso quasi niente. Perché quei quattro reperti li porti in musei più importanti, limitrofi.... Il tema è misurare e capire la redditività sociale di quel museo e non nel senso banale della espressione.

Hai usato la bella espressione “proporzione accettabile”, il che vuol dire che ogni situazione ha una specificità, una sua caratteristica particolare, va studiato nel caso concreto cosa sia accettabile. Questa questione di solito viene vista attraverso un altro punto di vista che tu descrivi in questi termini: occorre privilegiare la ricerca e la costituzione di parametri semplici, facili da rilevare e non tanto sofisticati da imporre impegni gravosi a strutture già deboli. Questa questione è il problema degli indicatori e l'accettabilità è il vero criterio. Purtroppo molto spesso vengono usati parametri facili da misurare ma che poi non vogliono dir niente. Per avere dei parametri che vogliono dir qualcosa non bisogna rivolgersi alle società di consulenza ma bisogna coinvolgere le persone che sono in quella situazione, e che siano esperte. Definire dei parametri giusti è una delle cose di maggiore responsabilità che ci sia ...

Quasi una questione di democrazia ... Io, per esempio, penso che l'introduzione dei costi standard sia una via importante per arrivare a questo, però non basta, perché valgono per misurare il costo a km del trasporto pubblico locale ma quando devo preoccuparmi se mantenere aperta l'Opera di Roma oppure no, a quale costo standard posso riferirmi? Non posso andare a vedere la Filarmonica di Berlino o quella di Sidney quanto costano, perché Roma e Sidney non sono assimilabili e neanche posso andare a vedere quanto costa l'accademia di Santa Cecilia o l'Auditorium di Roma. È un fatto di responsabilità che deve essere riconosciuta da un processo democratico.

L'Opera è un caso limite ma anche nel piccolo ... quelli dell'ospedale per esempio sanno benissimo quali sono i parametri significativi ...

Il problema è stabilire qual è il meccanismo per rendere pubblico il processo che porta alla definizione del costo accettabile. Non è una questione di dimensione del costo ma è una questione di democrazia del processo decisionale. Decidere quanto deve costare un'ora di rappresentazione di un'opera lirica è una questione opinabilissima da chiunque. E a quel punto chi assume la decisione, lo deve pubblicamente manifestare, rappresentare, condividere. Io, manager o amministratore pubblico, devo far sì che questa decisione sia sottoposta ad un processo democratico senza per questo sostituire i controlli formali della Corte dei Conti.

2. Organizzazione per la produzione: contro l'esuberanza degli “staff”

La PA è considerata dall'immaginario degli italiani una sorta di grande “unità di staff” del Paese. Cioè una organizzazione che non produce ma che assiste gli altri impegnati nella produzione. Nelle aziende, le unità di staff, soprattutto quando le cose non vanno bene, sono considerate centri energivori che non contribuiscono (se non molto indirettamente) ai guadagni e alla salute dell'azienda. Se poi sono considerate anche sovrabbondanti, allora la reputazione e la difendibilità degli staff crolla. Il loro costo viene considerato improduttivo tout-court e mantenuto dal lavoro delle unità della produzione. E' un luogo comune ormai affermato che l'improduttività della PA è mantenuta dal resto del Paese e dai pochissimi che dentro la PA lavorano anche per gli altri. Conoscere il rapporto dei pesi tra “staff” (funzioni indispensabili e non eliminabili ma certamente razionalizzabili) e “line” è un passaggio, anche analitico, necessario per

riorganizzare in chiave produttiva l'assetto generale delle organizzazioni: il rapporto tra le due componenti non può che tendere alla proporzione ideale di 20 - 80.

Mi sembra che questo principio sia collegato a quello precedente ...

Certo, di riferisce ad un'organizzazione che risponde a un modello che ha una scarsa consapevolezza del costo perché non ha consapevolezza della relazione che c'è tra il prodotto e le attività necessarie per la sua realizzazione: o perché quel prodotto non c'è, o perché il prodotto è poco visibile perché immateriale (è un servizio), o perché non si ha una chiara idea della filiera delle attività necessarie per realizzare la produzione (si direbbe della "catena del valore"). Nella rappresentazione tradizionale della "catena del valore" una delle attività è costituita da quella sottostante la produzione, come attività trasversale, cioè tutte le attività indirette, di gestione, di amministrazione, ecc. In generale nella Pubblica Amministrazione si ha una consapevolezza "sfocata" dei costi, delle energie e delle risorse impegnate nelle attività trasversali (che in azienda si chiamano "di staff"). La mia percezione, molto soggettiva, è che non si abbia un'idea molto vaga di questa componente dei costi.

Quindi, secondo te, nella PA c'è più staff rispetto al privato?

Anche se la percezione comune è che i costi indiretti siano assolutamente esuberanti, per essere fedele al mio ragionamento, la risposta è che non si sa, anche perché il problema di arrivare ad un bilancio di esercizio annuale che ti dice *tu hai venduto 100 e per produrre 100, hai speso complessivamente 80* (in un'ipotesi molto virtuosa), non c'è!

Non per forza devi avere una rappresentazione numeraria, ma l'idea del rapporto funzionale tra costo e prodotto è certamente tanto vaga da essere inaffidabile.

E spesso non si ha né la dimensione e l'identità del prodotto, né la dimensione e l'identità del costo. Sono abbastanza sicuro che mentre io conosco (devo conoscere) il costo pieno della mia giornata di lavoro (o, patologicamente, di non lavoro), nella Pubblica Amministrazione ci sarebbero non poche difficoltà a rispondere.

Non si sa soprattutto perché non si conosce la stratificazione sul costo del lavoro di tutti i costi indiretti (lo spazio, l'energia, ecc.). È una nozione neanche contabilmente affrontata.

A cosa ti riferisci quando parli di spazi, sono i metri quadrati del tuo ufficio, cosa di cui si è occupato Cottarelli?

Non solo! Sono i corridoi, la reception, il soppalco, etc.: se chiediamo a un dipendente della Pubblica Amministrazione se ha idea di quanti siano gli spazi utilizzati e quelli inutilizzati, lo saprà? E le autovetture? E il personale alle guardiole? Sono tutti costi che non partecipano direttamente alla produzione ma rappresentano un iceberg da misurare. Probabilmente se si facessero i conti, si scoprirebbe la vera dimensione del costo di una giornata di lavoro.

Questo è il punto: non averne la percezione, perché è fuori da uno schema di natura non aziendale. In uno schema aziendale, emerge subito se i costi indiretti sono proporzionati al valore della produzione. In una logica non aziendalistica, questa proporzione può essere un non problema e resta pericolosamente occultata, sommersa.

Quale dovrebbe essere un rapporto equilibrato?

Ovviamente dipende dai settori, ma in letteratura si dice che non dovrebbe essere superiore al 15-20% . Il controllo di questo equilibrio richiede spesso manovre dure, in primo luogo, perché può comportare uno sconvolgimento della struttura aziendale che, se adagiata da troppo tempo su certi modelli, farà fatica a riconfigurarsi.

Una via è quella di spostare le risorse di staff sulle attività operative. È chiaro che chi non si è mai occupato di attività di line, deve impararlo. Ma se non lo fa, diventa un problema.

E come si procede? Con la formazione? Con sistemi di mobilità interna?

La formazione, sì, nel senso che se fino ad oggi ti sei occupato di comunicazione, non è detto che tu non sia capace di imparare a “leggere” un progetto di investimento. Nei primi due mesi, lo farai informalmente senza assumerti responsabilità e, con l’affiancamento di colleghi esperti, il processo di cambiamento può realizzarsi.

E questo si può fare anche dentro la Pubblica Amministrazione?

Io penso di sì. Dipende molto anche da una forza direzionale nei confronti del personale. Se sei in grado di dire: “da oggi si fa così!” (accompagnando lo sprono anche con possibili incentivi), allora il processo è possibile.

La mia sensazione è che adesso ci si riesca quando si presenta come un percorso inevitabile, tipo: la tecnologia ha eliminato questa posizione e quindi non c’è più niente da fare per te. Ma se qualcuno arriva e dice “siete troppi” rispetto a una organizzazione sana scattano subito meccanismi di difesa dell’esistente senza pensare a come sarebbe possibile migliorare la situazione. E questo è un altro limite dell’idea che una Pubblica Amministrazione debba avere dei criteri di gestione diversi; magari si compra qualcosa all’esterno, ma non si cerca di aumentare la produttività interna.

Nel caso della mia organizzazione, l’inevitabile è il bilancio: “Questi sono i numeri; così non sostenibile. Se si va in perdita; scatta la mobilità. E dopo la mobilità, c’è il licenziamento”. Questo funziona da stimolo forte perché forte è il timore della mobilità e delle altre conseguenze.

Invece, il modo in cui normalmente un ufficio pubblico vede i problemi di bilancio è questo: “quanto ho io di budget? Vediamo cosa si può fare con questi soldi”. Non c’è la tendenza a pensare “voglio fare delle cose, vediamo se questo budget mi basta, e come potrei aumentarlo”. Il budget diventa il perimetro all’interno del quale tu agisci senza preoccupartene...

Più che budget è considerata come una mera disponibilità di risorse, appunto.

Sì, si vede solo l’entrata. E quindi, ad esempio, tutta la richiesta che ci sia contemporaneità tra il piano di performance e il budget è anche un modo per mettersi al sicuro: se so che non ho risorse non promuovo niente. Come potrebbe entrare nella logica della Pubblica Amministrazione questa critica dell’eccesso di posizioni non produttive?

Quando ho iniziato a frequentare i ministeri rimanevo sempre incuriosito dal numero di impiegati che stavano in strada, all’ingresso delle varie sedi. All’inizio non capivo neanche chi fossero; però davanti a ogni ministero c’era un gruppo di persone in attesa di qualcosa. Poi, ho capito che erano tutti autisti o commessi generici.

È una cosa di cui si è occupato Cottarelli ...

Beh, oggi davanti ai Ministeri, non c’è quasi più nessuno. L’autista è concesso a poche funzioni di vertice dell’amministrazione (devo dire giustamente). Queste manovre impattano molto perché toccano nell’intimo personale. Su alcuni aspetti, l’effetto dirompente è molto più ampio rispetto ai risultati veri. Questa storia delle auto blu, degli autisti, dei fringe benefit, sono tutti aspetti che hanno un valore fortissimo dal punto di vista dell’idea del rigore gestionale ...

3. Saturazione delle risorse: contro la sottoutilizzazione

Non si tratta di “sfruttare” ma di accertare che si può fare molto di più. Le pianificazioni del lavoro non sono sufficienti e spesso non sono attendibili. Pur mantenendo il rispetto dei diritti del lavoratore, non è detto che, anche se la pianificazione dimostra un carico di lavoro già massimo, non ci siano tempo ed energia da dedicare ad altro....Come spesso accade, si scoprirà che quella pianificazione è stata fatta con eccessi di cautela e che tutto sommato c'è spazio per fare molto altro ancora. Così facendo, si può facilmente scoprire grandi serbatoi di “energia” non utilizzata. Poi, è difficile far valorizzare tali “tesoretti” ma almeno si deve tentare e insistere.

Come si riesce a individuare queste potenzialità?

Un dirigente ha e deve sentire la responsabilità del lavoro di tutti coloro che lavorano nel gruppo che dirige, sia in termini di output (responsabilità verso l'esterno) sia in termini di produttività e della “saturazione” delle risorse (responsabilità verso l'interno, verso l'azienda). In questo senso, se ci sono colleghi inoccupati, emerge subito. E te ne accorgi, ad esempio, quando costituiscono i team di lavoro: le risorse inoccupate per scarse capacità, il team le rifiuta o le sopporta di mal grado si creano spesso condizioni di emarginazione degli inefficaciOgni team e il suo responsabile (del raggiungimento di un risultato, in un determinato tempo e con quelle persone), tentano di non caricarsi risorse meno capaci, dato che i costi del suo team aumentano a dispetto della produttività che potrebbe essere addirittura danneggiata.

Ovviamente si deve evitare che l'inutilizzazione delle risorse interne porti alla cronicizzazione dell'inefficienza e alla scelta di spostare all'esterno la realizzazione dell'attività.

La sfida è proprio quella di migliorare le capacità interne. Per farlo, bisogna essere in grado di organizzarlo e gestirlo. Bisogna provarci, anche vincendo le diffidenze verso le proprie capacità di successo.

4. Controllo di gestione e valutazione: contro l'ignoranza di sé stessi

I tre dilemmi di cui sopra (Produttività dei costi; Organizzazione per la produzione; Saturazione delle risorse), si affrontano conoscendo gli stati di partenza e gli effetti che essi generano. L'adozione di veri sistemi di controllo di gestione e - soprattutto nel mondo della PA dove l'"intangibilità economica" diventa uno schermo occlusivo che impedisce la vera comprensione degli effetti - di valutazione di risultati, effetti e impatti rappresenta la base strumentale per poter mettere mano concretamente a interventi di ristrutturazione e riorganizzazione. Occorre però privilegiare la ricerca e la definizione di parametri semplici, facili da rilevare e non tanto sofisticati da imporre impegni gravosi a strutture già deboli.

Come si può calcolare il valore dei prodotti della tua organizzazione?

La prima risposta è che si tratta di "prodotti" forniti a fronte di corrispettivi, sono servizi o progetti per la PA, che li paga sulla base di contratti. Esiste, quindi, una convenzione per ogni progetto/intervento. E le convenzioni stanno diventando sempre più stringenti nella definizione del risultato perché anche dal lato del committente c'è l'esigenza di avere una certezza della misurabilità del prodotto; il committente si prende, infatti, la responsabilità di spendere risorse e spesso è oggetto di controlli ex-post, come succede sempre nel settore pubblico, e deve poter dimostrare cosa ha richiesto al fornitore e cosa questo ha prodotto. A catena, succede poi che anche il fornitore si dota di sistemi di monitoraggio che cercano, per quanto possibile, di controllare le attività che realizza.

Questo richiederà anche di valutare il costo delle vostre attività ...

Ci sono attività istituzionali che non sono pagate (ad esempio la riunione che ho svolto questa mattina, da un punto di vista della contabilità industriale, è un buco nero). Poiché io so quanto costa una giornata del mio lavoro, so pure che è una cifra importante perché in quel costo non è compreso soltanto il mio stipendio (che peraltro è una quota minima) ma ci sono tutti i costi indiretti o generali (mq dell'ufficio che occupo, telefono, elettricità, etc. etc.).

Abbiamo un controllo delle attività, sappiamo fase per fase quante ore/giornate di lavoro vengono impiegate per fare una determinata operazione. Non ci sono ore di lavoro con finalità ignote (può essere pure la formazione o l'autoformazione): tutte le ore di lavoro nell'azienda sono contabilizzate e se ne conosce il prodotto e il costo.

Ma sono tutti in grado di sapere come incidono le spese indirette sul loro stipendio?

No, ma te ne accorgi quando vengono presi provvedimenti per ridurle, come nella limitazione all'accesso ai siti internet, all'uso del cellulare aziendale, etc. Queste cose hanno un impatto emotivo individuale molto forte. Tutti si chiedono il perché di questi cambiamenti. Ovviamente devi comunicare le ragioni del cambiamento: non è solo per risparmiare, ma anche perché quella è una spesa improduttiva.

Ogni intervento di questo tipo deve essere accompagnato da una comunicazione volta a quello scopo, che non è solo "terroristico", ma è di condivisione della responsabilità gestionale: "lo faccio perché tengo alla vita dell'organizzazione. Non è semplicemente un modo per risparmiare. Teniamo alla buona salute dell'amministrazione".

Qui entriamo nel tema della comunicazione ...

Sì, e lo stesso vale per la comunicazione dei risultati. Il risultato, accompagnato dagli errori, dalle cose da perfezionare, da migliorare, è un sistema per rendere partecipi le risorse di quello che si sta facendo. Nella nostra reception ci sono due proiettori che, dalla mattina alla sera, mostrano a tutti i risultati prodotti (in

maniera forse anche promozionale). Anche chi aspetta l'ascensore è indotto a guardare quelle slide. Servono al pubblico, ma anche agli interni, che di solito sanno solo quello si che fa nella propria area.

Quanti incendi al mese spengono i vigili del fuoco? Al Ministero dell'Interno lo sanno certamente ma forse lo saprà bene il dipartimento a cui fanno capo i vigili del fuoco e poco o nulla gli altri. Quanti bambini sono stati curati per malattie psichiatriche infantili? Nel Ministero della Salute lo sanno, lo dicono, lo pubblicizzano, ne fanno argomento di orgoglio? Stima ed autostima dipendono anche dalla consapevolezza dei valori rivelati.

Io più o meno so quanto produciamo, potrei non esserne sempre orgoglioso, ma almeno ho un perimetro, una dimensione. M'ero dato una regola (che non sto rispettando): fare un sondaggio su chi è ingaggiato per lavorare con noi dopo un mese dalla sua assunzione. E non sulle cose che sta facendo lui, ma su quelle che realizza l'organizzazione. L'ho fatto un paio di anni fa. Chi aveva saputo del test (informale) si era preparato, chi non sapeva nulla è rimasto spiazzato, un paio di loro non sapeva neanche che cosa fa l'organizzazione che lo aveva assunto e, quindi, quali risultati produceva o aveva prodotto. Questo è il segnale che bisogna acculturare; chi arriva deve essere accolto anche con la presentazione approfondita dell'organizzazione e deve sviluppare un minimo di sensibilità a capire dove è arrivato; altrimenti inizia lo scollamento.

L'immedesimazione nell'organizzazione, che sarà anche una cosa "gesuitica" – però funziona – è un aspetto su cui lavorare tanto. La reputazione dell'organizzazione è fondamentale per l'attaccamento al lavoro. Ai funerali di Ferrero c'erano tutti i dipendenti perché il rapporto tra l'azienda e i dipendenti era strettissimo, ed erano orgogliosi di lavorare in quell'azienda ... E, altro esempio, l'attaccamento dei Carabinieri alla loro Arma è vero. Per loro, l'arma è la casa comune; hanno uno spirito comunitario solidissimo, che è uno degli elementi che determina la tenuta dell'organizzazione...

Se hai un attaccamento perché ti interessa l'organizzazione allora fai capire cosa non funziona e perché non funziona. Mentre invece il comportamento solito è quello di dire "questa organizzazione non mi piace, vado da un'altra parte".

Questo è un tema che apre un altro mondo: come comunicare ai propri collaboratori l'attività in corso (è un chiodo di tanti anche da noi). È il prodromo di un ragionamento amplissimo e cioè che la comunicazione va molto selezionata; se sommergi di informazioni chiunque, l'effetto è l'impermeabilizzazione, perché ne assorbe pochissime e la grandissima parte scivola via: una comunicazione troppo intensa non ottiene risultati.

Se vuoi lavorare sul discorso dell'immedesimazione, dell'attaccamento, della fedeltà e della lealtà puoi operare su un processo di comunicazione e di condivisione dell'organizzazione nel suo complesso, ma non si può pretendere che chiunque sappia tutto nei minimi particolari. Questa operazione di comunicazione va fatta con grande precisione, è un lavoro di embedding, di radicamento nella struttura. Altrimenti, il rischio è ottenere l'effetto opposto, la chiusura e l'estraneamento.

Questo vale per i dirigenti?

No, vale per tutti. Ad esempio, abbiamo messo on line una intranet della singola area, dove vengono presentati gli abstract delle attività in corso, in modo che tutti possano sapere cosa succede. Dalle statistiche che vedo, i dati di accesso non sono entusiasmanti! Siamo sulla decina al giorno. E quelli che contribuiscono ad arricchire di contenuti, dando informazioni, sono ancora meno. Evidentemente questi strumenti non sono quelli più efficaci, tenendo conto che peraltro non è un pubblico di inetti e di svogliati. Bisognerebbe lavorare su altro. Si è visto che quello che ha funzionato sono stati, potremmo definirli, degli *happening* fatti in una mezza giornata in azienda, in auditorium: il gruppo delle persone che sta portando avanti delle attività racconta a tutti gli altri, anche in modo divertente, quello che si sta facendo. Questo modello ha avuto un certo successo. Anche io sono stato protagonista di racconti e ho percepito una

intensa partecipazione. Certo, non puoi farlo una volta al mese o ogni due mesi perché è onerosissimo; puoi farlo una o due volte all'anno. Ma questo non è comunque sufficiente a creare l'attaccamento.

Bisogna pensare a forme di comunicazione interna più personalizzate; nonostante alcuni strumenti tecnologici abbiano una fruizione personale (come Facebook, internet) ed anche se sei da solo, tu e il monitor, possono trasmettere la sensazione di appartenenza ad una collettività; dal lato di chi la elabora, l'informazione deve essere pensata come rivolta ad un pubblico, ad un gruppo, ad una collettività e non ai singoli individui, isolati. Su questo bisogna lavorare e penso che la conoscenza dell'azienda sia fondamentale.

5. Limitare la esternalizzazioni ai consulenti: contro la perdita di autostima

Le vie per adottare i difficili percorsi della riforma sono varie. Una tra le più comode è l'esternalizzazione del servizio di "diagnosi e cura". L'ingaggio delle società di consulenza è una pratica sperimentata da tutti i Governi impegnatisi nella riforma della PA. Non è detto che non siano utili. La loro utilità è però direttamente dipendente dalla specificità del problema e quindi dalla specializzazione tecnica richiesta per risolverlo.

Le analisi generali e le soluzioni conseguenti vanno realizzate dalla medesima struttura da riformare. E' improbabile che non ci siano professionalità interne in grado di svolgere un lavoro di analisi, datigli obiettivi e modalità di svolgimento. Affidarle a terzi esterni che, per ragioni di risparmio operativo, tendono a non immedesimarsi nella struttura, può quasi sempre portare alla realizzazione di prodotti inutilizzabili perché indigesti ed esogeni. La struttura li rifiuta anche se ispirati a validi principi tecnici.

L'outsourcing è stata una delle pratiche più utilizzate delle riforme del New Public Management. Come decidere quando è utile e quando no?

C'è stato un momento, in particolare a partire dalla seconda metà degli anni '90, in cui l'idea della esternalizzazione era molto *à la page*, e quindi c'è stata una grande sostituzione di funzioni interne, che venivano delegate al mercato, o comunque all'esterno – mercato o non mercato, si tendeva ad affidare molto ad organizzazioni esogene all'amministrazione talune funzioni. Il ricorso all'esterno ha un effetto prima di tutto sulla capacità interna di propulsione della organizzazione, che si sente comodamente o fastidiosamente esautorata: comodamente, per chi non ha voglia di lavorare (e così chi arriva da fuori finisce ad assolvere a compiti ordinari); fastidiosamente, per chi invece, nel senso positivo e negativo, tiene al suo potere che non vuole condividere con altri, tanto meno con gli esterni.

La mia esperienza degli ultimi anni di lavoro presso la Pubblica Amministrazione è fortemente contrassegnata dal fenomeno del fastidio in senso negativo, di quelli che non vogliono intromissioni nel loro lavoro, nel loro potere, nelle loro relazioni, nelle loro abitudini o vizi lavorativi. Ma c'è anche la reazione di fastidio in senso positivo di chi lavora e di chi ha voglia di fare: per questi l'esternalizzazione può rappresentare in qualche modo una perdita di ruolo, di funzioni e di responsabilità, minando la costruzione e il mantenimento delle competenze. Poi, i più bravi riescono anche ad essere compatibili, complementariamente collaborativi e sanno valorizzare l'apporto esterno.

Perché dici che hai sperimentato la reazione di fastidio in senso negativo?

Perché l'ho vissuta proprio in quanto abbiamo lavorato come "esterni" rispetto alle amministrazioni. Per alcuni interventi, abbiamo costituito un centro di competenze forte sulle procedure di affidamento dei lavori e dei servizi – anche dal punto di vista legale; abbiamo apportato a quelle amministrazioni un

evidente contributo di conoscenza, tanto che, pur svolgendo loro funzioni di stazione appaltante ma con una limitata esperienza pratica, per loro si è aperto un mondo di tecnicità. Il rapporto con le amministrazioni a cui fornivamo queste competenze è emblematico dal punto di vista del fenomeno della reazione all'ingresso degli esterni.

C'è stato un inizio – che è durato più di tre anni – di totale repulsione dell'ingresso esterno. Avevamo avuto il mandato esplicito da alcuni Ministri, di lavorare per presentare la costruzione di un grande progetto di investimento. Per un anno abbiamo lavorato in “clandestinità”. Ottenuto il finanziamento in soli tre mesi (in questo arco di tempo Bruxelles ha ricevuto il progetto, ha fatto delle osservazioni, noi abbiamo risposto e il progetto è stato approvato), si è trattato di iniziare ad avere a che fare direttamente con la Stazione appaltante, con l'Amministrazione titolare dell'intervento.

Da quel momento sono iniziati conflitti e attriti volti ad impedire l'intromissione di corpi estranei nell'Amministrazione, cioè noi.

E quali erano le cose che non volevano?

Non lo so! Ma questo atteggiamento era il segnale emblematico di una chiusura totale, insita nell'intera organizzazione, in particolare del *middle-management*. Tale chiusura si è protratta per almeno tre anni. Il nostro apporto esterno è stato visto come un cuneo tagliente infilato in un mondo ovattato, chiuso in sé stesso, dormiente, comodamente adagiato sulle sue abitudini comportamentali ... spesso diventate vizi.

Questo è un esempio di quando un'amministrazione è chiusa e non vuole aprirsi, ma se si fosse aperta?

Dopo si è aperta, necessariamente.

In quel caso la vostra apertura si è tradotta nel fatto che finalmente li avete aiutati a fare le cose che loro non sapevano fare?

Certo! “Non sapevano fare” è il concetto giusto. Perché, almeno in quel caso, sono state portate conoscenze esterne e chi le ha portate lo ha fatto senza apparire come un “competente”, perché effettivamente non lo era, peraltro. Si è entrati con i piedi di piombo. Ogni cosa che abbiamo fatto o stavamo per fare, veniva messa in discussione, scomposta, per cercare soluzioni alternative, ecc. Questo modo di ragionare e di avanzare nel lavoro ci ha permesso di poter apportare, in quel progetto, contributi veramente utili. Sono contributi entrati in silenzio, senza turbare gli equilibri delle professionalità interne e proponendo soluzioni tecnicamente fondate e affidabili.

Questo è il punto di vista di chi dall'esterno ha aiutato l'amministrazione. Ma prima parlavamo dal punto di vista degli interni, e di come potrebbero acquisire delle competenze

Il contatto con nuove professionalità o con competenze che loro non hanno o con esperienze superiori alle loro, anche paradossalmente nel loro settore, ha portato una gran quantità di conoscenze anche a quella situazione. Senza entrare nei particolari tecnici, che è un po' complicato, voglio fare un esempio. A un certo punto in quella amministrazione è stato necessario fare una valutazione del rischio sismico del progetto, che è una attività complessa nel percorso progettuale di un'opera ingegneristica. Si tratta di un obbligo tecnico-burocratico che però richiede delle competenze molto specialistiche. Per questa cosa abbiamo deciso che il nostro intervento non dovesse essere solo di realizzazione del servizio ma anche di affiancamento ai tecnici, funzionari interni dell'amministrazione, per insegnare loro come si fa questo lavoro, e non per farli diventare tutti ingegneri strutturisti, ma almeno per fargli capire qual è il processo da compiere, dal punto 0 al punto 10, per arrivare a depositare – presso non so quale ufficio pubblico – il documento di rischio sismico. E questo è un atto che devi necessariamente presentare, altrimenti il progetto non può andare avanti. Rispetto a questa procedura, i funzionari di quella amministrazione non sapevano dove mettere le mani perché fino a quel momento si erano sempre rivolti a professionisti esterni

che confezionava loro un “pacchetto chiavi in mano”. Quando si sono trovati di fronte a un’organizzazione diversa del lavoro, proprio perché noi in quel caso, che non abbiamo fatto nulla “chiavi in mano” e abbiamo lavorato insieme, allora le cose sono andate meglio ...

L’idea che piace, infatti, è “chiavi in mano” perché così non bisogna far niente...

Per alcune cose va bene. Se devo organizzare un convegno, non mi posso porre l’obiettivo di imparare come si sistemano le sedie in sala o i microfoni per i relatori o come si mette il cavaliere con i nomi. Ma se fa parte della mia funzione intrinseca, se sono un funzionario architetto dell’Amministrazione e non ho la padronanza di un processo complesso necessario per la realizzazione di un’opera pubblica del mio settore e competenze, che ci sto a fare? Se viene delegato tutto e mi sento bravo, perdo stima delle mie capacità. E insieme alla stima, perdo anche le capacità.

Ovviamente ci sono casi diversi. È il caso del comune di X chiamato a realizzare un auditorium per la musica: è chiaro che lì dovrei pormi anche la domanda del perché il geometra e l’ingegnere del micro-ufficio tecnico, del micro-comune di X devono diventare capaci di portare avanti un progetto tanto complesso che mai sarà rifatto nella storia di quella amministrazione. Lì questo compito di trasferire le competenze all’interno dell’organizzazione me lo posso dare come *second best* ma non può essere l’obiettivo, perché un’altra opera di tale portata, in quel comune, forse si farà fra 300 anni. E mi trovo di fronte a una competenza di partenza, cioè quella dell’ufficio tecnico del comune di X, che è adatta agli interventi di asfaltatura delle strade.

In quel caso, allora, cosa conviene?

In quel caso il “chiavi in mano” potrebbe andar bene. Dipende, ovviamente, dall’organizzazione, dalla storia dell’organizzazione, dai compiti dell’organizzazione. Se però io voglio ancora essere l’amministrazione dominus di quella funzione, dovrò fare di tutto per appropriarmi delle competenze necessarie per realizzare l’intera attività e non solo l’incipit e il finale, cioè la firma del bando di gara e la firma del collaudo nel caso di un’opera, e poi dare tutto all’esterno senza seguire realmente la progressione del progetto. Perché significa che, dopo pochi anni, non avrò più le competenze neanche per comprarla fuori e il mercato diventa tabù. Il mercato non solo diventa tabù ma a quel punto, chiaramente, è reale il rischio che il mercato ti imbrogli, corrompa e soprattutto che ti faccia perdere il controllo del rapporto costo/opera: se non ho le competenze per fare l’opera, non ho neanche le competenze per valutare il pacchetto “chiavi in mano” consegnatomi dal fornitore.

Qualche esempio positivo di prendere risorse dall’esterno?

Posso dirti di un caso che è legato a uno dei grandi nodi; la volatilità delle organizzazioni, anche quelle pubbliche: va via uno e si porta via le grandi competenze che c’erano, e quell’organizzazione deve iniziare da capo. E forse neanche lo sa che deve iniziare da capo.

Quando l’ing. Tizio ha lasciato la Regione X ... il Presidente della Regione ha tentato di tutto per trattenerlo. Perché si sapeva che rappresentava un condensato di conoscenze, di esperienze e di capacità gestionali che non potevano essere rimpiazzate facilmente. E infatti, prima che andasse via, si è pensato di mettergli a fianco alcune persone che potessero imparare dalla sua esperienza, ed effettivamente queste hanno assorbito molto e sono rimaste lì. E’ una storia straordinariamente emblematica. C’era un ragazzo, che era un esterno, di un organismo pubblico che supportava l’ing. Tizio (che utilizzava quell’assistenza tecnica anche con una certa diffidenza). Si è creato un lungo rapporto di intenso scambio professionale tra le competenze che arrivavano dall’esterno e la grande esperienza di questo dirigente della Regione. Adesso il ragazzo (che mi pare ora sia diventato Autorità di Gestione) è entrato nella Amministrazione a svolgere le funzioni del dirigente andato in pensione...Si tratta di un caso di internalizzazione di una funzione prima esternalizzata. Quello è stato un caso felicissimo di continuità, ovviamente partendo da punti diversi. In

altre situazioni, per la maggior parte delle amministrazioni, vale la regola dello spoils system E non ci si rende conto delle competenze che si perdono sostituendo le persone.

6. Cambiamento continuo: contro l'occultamento delle energie

Raggiungere un assetto efficiente non significa aver esaurito il compito della riforma. Le organizzazioni vanno rimescolate per mantenerle vive. Questo conferisce ai singoli una sensazione di indipendenza e autonomia nella costruzione della propria carriera. Se viene continuamente affiancato a colleghi nuovi e in organizzazioni nuove, il singolo dovrà frequentemente fare i conti e mostrare le proprie competenze in ambienti nuovi. La stagnazione organizzativa induce torpore operativo e facilita la creazione di tane di sottoutilizzazione delle risorse.

Il cambiamento organizzativo frequente, anche se può provocare fastidi operativi, produce effetti di rivitalizzazione nelle organizzazioni:

- scompone gli equilibri interni e la formazione delle "lobby" interne
- non favorisce le relazioni negative con l'esterno (se uno non sta troppo allo stesso "posto" non può essere un referente degli amici degli amici)
- induce l'affermazione di standard professionali (come per gli equipaggi degli aerei che si compongono di volta in volta in occasione di ciascun volo)

Non c'è bisogno sempre e per forza di ricambiare l'acqua (di fronte a situazioni particolarmente disastrose, ovviamente, non si può non aver il coraggio di farlo) ma di mescolarla e d'agitarla certamente.

In che modo la mobilità favorisce la rivitalizzazione?

Uno dei tanti fattori con cui l'organizzazione può favorire la performance del singolo è riuscire a spingere le persone ad assumere modelli etici, comportamentali, operativi e istituzionali standardizzati. Questo punto, se non definito con necessaria precisione, può essere interpretato come un mostro dal punto di vista della sociologia e del significato moderno del lavoro. Dal punto di vista del dinamismo dell'organizzazione è un fattore propulsivo. Se il lavoratore ha la sicurezza, la garanzia di continuare ad essere impegnato per i prossimi trent'anni nello stesso posto, nella stessa mansione, nella stessa posizione, dovrei preoccuparmi di capire quale è la considerazione e l'autovalutazione delle proprie competenze. La mobilità organizzativa, cioè, è uno dei fattori che induce anche a migliorare la considerazione delle proprie potenzialità: so che potrei fare anche altro rispetto a quel che sto facendo! Questo contribuisce a rafforzare il senso di fiducia e di autostima.

Cosa c'entra questo con il comportamento standardizzato?

Per rendere leggibili e utilizzabili le mie competenze, mi devo preoccupare che esse non siano legate ai rapporti personali e soggettivi o alle posizioni attuali che ho in quell'assetto organizzativo. Devo preoccuparmi di renderle sempre e facilmente visibili e riutilizzabili. Questo posso farlo solo se le standardizzo. Per rendere riconoscibili le mie competenze, almeno all'interno dell'organizzazione in cui lavoro, è necessario dargli una forma standard perché, se cambia il dirigente da cui dipendo, il nuovo venuto potrebbe non capire nulla di cosa sono capace di fare.

L'idea non è di standardizzare il lavoro nel senso fordista del termine ma standardizzare l'intelligibilità delle competenze: io sono bravo a fare questo perché ho un metodo di lavoro e per farlo capire a chiunque, devo poter essere compreso sempre, in qualsiasi organizzazione sia collocato. Per indurre questo processo di standardizzazione delle competenze e del metodo è auspicabile vivere in un ambiente lavorativo dinamico dal punto di vista dell'assetto organizzativo, cioè che cambi spesso.

Questo ambiente dinamico che cambia spesso può essere una differenza rispetto alla pubblica amministrazione ...

La situazione straordinaria, della mia amministrazione, che è una società del pubblico ma organizzata come un privato. Questa conformazione può essere utile per capire come potrebbe cambiare l'apparato pubblico, l'amministrazione pubblica tradizionale.

Un esempio negativo: nel lungo periodo in cui sono stato amministratore di una società pubblica, in un consiglio di amministrazione, fu deciso di spostare alcuni custodi dall'attività di sorveglianza del parco all'attività di sorveglianza del piazzale parcheggio dell'azienda. Ci fu una sommossa sindacale che arrivò all'occupazione dell'azienda perché questo spostamento di tre unità, che non rappresentava un demansionamento, fu considerato un provvedimento dannoso rispetto alle attitudini operative dei tre custodi che si occupavano del parco da quando avevano iniziato a lavorare trent'anni prima. Questo immobilismo rende anche la competenza dei lavoratori inutilizzabile perché è probabile che il custode spostato dal parco al piazzale parcheggio pensa forse anche sinceramente di non essere in grado di fare il proprio lavoro altrove, nonostante l'attività che sia stato chiamato a svolgere sia di fatto sempre la stessa.

Pensi che il dinamismo dell'ambiente di lavoro sia sempre necessario?

Se lavoro in un reparto, devo – dopo x mesi – essere spostato in un altro reparto; se lavoro in una divisione devo, dopo x anni, andare a lavorare in un'altra divisione; sto in una stanza al 1° piano, dopo un poco devo essere spostato in un'altra stanza ...

Nell'Unione Europea c'è la regola che dopo 5 anni bisogna essere spostati in un'altra divisione, da voi c'è?

No, da noi questa regola non è formalizzata. Però esiste una regola non scritta per cui quasi ogni sei mesi si assiste a un cambiamento organizzativo importante, visibile, tanto che anche se non ti coinvolge direttamente, te ne senti parte.

Le persone, sono quindi costrette a cambiare. E questo viene visto negativamente perché costrette?

Da noi ormai si è creata un'abitudine al cambiamento.

E tu pensi che questa cosa dovrebbe e potrebbe essere fatta anche nella pubblica amministrazione?

Sì, perché crea una tensione e un'attenzione alle proprie competenze. Se io so che non è affatto improbabile che tra un mese il mio capo sia un altro e che quel nuovo capo deve essere in grado di capire che cosa so fare, e se sono uno che tiene alle proprie performance, mi addestro ad avere un comportamento lavorativo comprensibile a tutti; non mi rinchiodo, cioè, in una sacca di soggettività ma partecipo e condivido le mie competenze con l'ambiente e cerco di uniformarmi a quello che viene apprezzato dall'azienda nel senso più impersonale del termine.

Io penso che ogni mezzo sia utile a indurre questa tensione. Anche il solo cambiamento di stanza può servire (non voglio dire che sia giusto il motto della Marina Borbonica: "Facite ammujna!", però in certe situazioni serve pure quello), mantenere la gente preoccupata di non avere la garanzia dell'immobilità, avere una tensione continua è importante.

Penso che nella tua amministrazione sia più facile da capire perché lavorate per progetti, e quindi ci dovrebbe essere una percezione di attività che cambiano sempre, però non dovrebbe essere impossibile pensarlo anche per la PA, dove al giorno d'oggi le cose cambiano costantemente ... se pensi a un ufficio tributario con tutte queste nuove norme, avrà sempre delle cose nuove da fare ...

Ma anche nell'attività più routinaria possibile, per esempio classificare la posta (e senza entrare nella patologia dell'alienazione operativa), puoi creare un minimo di cambiamento: puoi spostare la risorsa e fargli svolgere altre attività.

Tu che ti sei spostato, come l'hai vissuto? Ci sono stati dei momenti in cui ti sei accorto di non avere la capacità o di dover fare qualcosa per essere "riconosciuto"?

Ti faccio un esempio recentissimo, di questa settimana, che mi ha coinvolto anche se non da protagonista. In questo periodo ho riflettuto su una condizione mia personale che si sta concludendo. Nella posizione in cui mi trovo, di dirigente con molte persone del mio ufficio con tantissimi obiettivi e compiti – e il superlativo non è meramente enfatico – ho messo decisamente in secondo piano le questioni amministrative. Come dirigente, infatti, sono tenuto a firmare una grande quantità di carte, assumendomi ovviamente responsabilità; però molti degli impegni che non siano "firme" le ho delegati, non me ne sto occupando. Adesso inizio a preoccuparmi che, se per caso io fossi spostato a dirigere un'altra area, mi troverei a non sapere svolgere le operazioni amministrative che ho delegato. E sono preoccupato perché sento l'esigenza di avere degli standard validi in tutta l'azienda; addirittura sono standard e competenze che servirebbero anche fuori della mia azienda, in altri lavori. Bisogna certamente avere un metodo di lavoro ed anche, se possibile, le attrezzature indispensabili da portarsi dietro...un po' come sapere utilizzare un programma di scrittura o i fogli di calcolo che ti serviranno ovunque tu vada a lavorare...intendo ovviamente più di questo e mi riferisco sia al comportamento sia a competenze meno generaliste.

Prima dicevi che la standardizzazione è necessaria anche per fronteggiare i frequenti cambiamenti del vertice aziendale. Cosa succede in questi casi?

I tanti cambiamenti del vertice aziendale che ci sono, e ci saranno in qualsiasi azienda e amministrazione pubblica (la Ferrero, per intenderci, è diversa!), hanno comportato e comporteranno sempre un cambio dei dirigenti. Se si volesse stilare una graduatoria delle aziende pubbliche in cui c'è stato il maggior turn over dei dirigenti, probabilmente la mia si piazzerebbe ai primi posti. Quando cambia il CdA, i fedelissimi dell'amministratore uscente vanno via. Da noi ci sono stati numerosissimi licenziamenti. Come dicevo, è proprio questa mancanza di garanzia del lavoro che ti impone di avere performance positive e dimostrabili. Io sono consapevole che, se l'attuale amministratore andasse via, quando il suo successore mi chiamerà per chiedermi di cosa mi sono occupato, dovrò sapere raccontargli cose "comprensibili" anche per uno che non sa che cosa fa questa Azienda perché appena arrivato. Quindi, questi cambiamenti ti portano a mantenere vigile l'attenzione su te stesso, su quello che produci. A meno che non sia un "lavativo".

E cosa succede a quel dirigente (lavativo e perdigiorno)? Viene licenziato?

Se è un dirigente, può esserlo. Se è un dipendente non dirigente scattano forti meccanismi di persuasione. Il fatto è che io, in quanto dirigente, devo dimostrare che il rapporto tra le risorse che mi sono state assegnate e il prodotto realizzato sia comprensibile, non solo al cliente ma anche all'interno, all'Azienda, perché se non c'è il prodotto, metti in difficoltà l'Azienda rispetto ai costi.

Allo stesso modo, lo spostamento può servire a stimolare professionalità da valorizzare.

È l'esempio di una ragazza che lavora nella mia struttura da quando è arrivata, cioè 5 anni fa, molto brava, brillantemente laureata, ragazza intelligente, spigliata. Ebbene, quando si è trattato di costruire un ufficio nuovo, non diretto da me, mi sono sentito di proporre anche il suo nome. La nuova unità si compone di un Capo, direttore tecnico responsabile e quattro persone che lavorano con lui.

Da parte mia, cerco, provo, mi sforzo di mantenere buone relazioni e quindi l'ho chiamata un giorno prima che uscisse la disposizione e le ho detto che: "si tratta di fare una nuova attività, una cosa importante per la società; penso che anche per te sia un'occasione importante, anche solo per apprendere cose nuove che finora non hai fatto".

La sua reazione è stata forte. Ha trasformato il pianto in rabbia e mi ha accusato di "tradimento". Mi ha detto che era venuta a lavorare presso di noi per lavorare con me (e mi sono sentito pesantemente coinvolto) e per fare le cose che faccio io, rinunciando a un lavoro a tempo indeterminato presso una

importante società di consulenza (dove guadagnava 350 euro in più al mese, aveva benefits e una prospettiva di carriera chiara e quasi sicura) e nonostante questo io la stavo “scaricando”.

Sono rimasto ovviamente sorpreso e dispiaciuto dalla reazione, nel mio intimo lusingato, e stavo quasi per bloccare la disposizione di servizio per non correre il rischio di avere una persona scontenta di fare quel lavoro. Però poi ho forzato! Anzi – ho pensato – che poteva essere il sintomo che non stava andando bene perché si stava affezionando “troppo” alla sua attività: questo può essere un primo passo verso il rischio di immobilismo: un ambiente troppo tranquillo, comodo e troppo sicuro può favorire la disattenzione rispetto alla performance. Dopo due giorni di rabbia manifestata in modo educato ma esplicito, è tornata da me accettando il cambiamento. Le ho sottolineato che se sul piano personale certe reazioni possono essere comprensibili, sul lavoro non dovrebbe succedere; può essere sbagliato dal punto di vista dell’etica del lavoro. Si lavora per una organizzazione, non per una persona, e bisogna essere pronti a fare altro. Essere pronti a fare altro è vero solo se tu nel fare quel che fai mantieni altissima l’attenzione e l’interesse alla possibilità di cambiamento. Con me lavorano molte persone che provengono dalle più importanti società di consulenza che operano in Italia... e non ci ritornerebbero manco per soldi in più ...insomma, penso che non sia un caso e non è solo frutto dei buoni rapporti personali.

7. Alzare gli obiettivi: contro il deficit di ambizione

La condizione di debolezza della PA autoalimenta un fenomeno che trascina verso il basso le performance e la “produzione”: meno si fa, meno si è indotti a fare perché:

- le capacità tecniche si indeboliscono

- si riduce il bagaglio delle esperienze a cui guardare per crescere

- ci si limita, nei casi migliori, a darsi compiti alla propria portata e non si azzarda alcuno slancio di ambizione.

L’incapacità a spendere le risorse comunitarie, fenomeno ormai conclamato dai risultati degli ultimi cicli di programmazione, dipende anche da un cronico deficit di ambizione: l’ordinario soppianta interventi di caratura strutturale (che di conseguenza fanno anche spesa) aggravando poi lo stato generale delle cose. Non intervenendo in misura strutturale su alcuni problemi ci si ritrova dopo alcuni anni di fronte a problemi ingigantitisi tanto che ogni soluzione appare irrisoria e insufficiente (si pensi a Pompei, alle bonifiche di alcuni siti inquinati, a situazioni di prevenzione di emergenze, o alla gestione di presidi ospedalieri, etc.). Occorre tutelare il coraggio dell’ambizione nelle iniziative della PA e favorirlo anche sul piano normativo.

Cosa intendi per “favorirlo anche sul piano normativo”?

Si riferisce strettamente all’onerosità, alla vessazione della disciplina che governa gli investimenti pubblici. E’ una disciplina irta di trappole, che ha l’ambizione di prevedere e disciplinare tutto quello che può accadere nel mondo (degli investimenti pubblici), ed è talmente complessa che intimidisce chiunque. La stessa mole del codice degli appalti ti fa rendere conto della complessità della materia. Una persona che deve prendere una decisione ambiziosa, infilandosi in quel percorso procedurale, o è ferratissima (e sono pochi) oppure è abbastanza certo di commettere errori e di rischiare troppo. Questa ambizione viene è dal peso dell’impianto normativo.

La paura dell’errore è legata al fatto che tutto è sancito dalla legge e se sbaglii vieni punito. Ma un sistema moderno è quello in cui ti prendi la responsabilità dell’agire anche in situazioni complesse e dall’errore impari. Ovviamente, errore che non sia inganno. Ma l’errore viene sempre preso come dolo. L’innovatore è uno che fa una cosa che prima non aveva fatto nessuno e prima di trovare la soluzione giusta tante volte ha sbagliato, l’errore è implicito. Questa idea dentro l’amministrazione non c’è perché se fai un errore viene sancito.

Rispondo con un esempio: non siamo riusciti a vincere un paradosso previsto come requisito da un programma comunitario nel settore del risparmio energetico. Lì la questione era che per essere legittimati ad utilizzare il finanziamento comunitario bisogna dimostrare il risparmio energetico generato grazie all'intervento finanziato. Devi cioè dimostrare che dopo l'intervento di efficientamento energetico il costo della bolletta è calato.

Ma come si fa a dimostrare quanto spendevo prima se, per esempio, l'impianto di condizionamento non c'era proprio? È ovvio che se adesso non consumo niente, anche l'impianto più efficiente dal punto di vista dei consumi mi costerà una cifra superiore a quella attuale che è zero. In moltissimi edifici pubblici, l'aria condizionata non c'è e queste operazioni invece sono di evidente utilità pubblica....come nei musei o negli ospedali, ad esempio.

Da Bruxelles l'interpretazione che davano alla questione era questa: nel caso in cui non c'è l'impianto, tu comunque hai generato un effetto positivo aggiuntivo che sarebbe dimostrato dal fatto che prima l'impianto non c'era affatto. Però, rispetto a quanto scritto nel programma questa interpretazione era troppo fuori dalla lettera...era incerta. Quindi, chi doveva prendersi la responsabilità di attuare e spendere seguendo quanto esplicitamente dettato dalla norma, ha rinunciato all'operazione di investimento.

Tutti i procedimenti pubblici sia di spesa sia di non spesa devono avere un Responsabile Unico di Progetto (RUP). Quel RUP è veramente l'unico responsabile e in capo a quella persona si scarica tutto. La norma traduce in modo più o meno esplicito il supposto perenne che c'è in agguato sempre e dappertutto: il dolo. La norma sugli appalti pubblici è intrisa di questo sospetto, e c'è diffidenza radicale nei confronti di chi deve esperire le procedure. Questo succede anche quando non c'è spesa. Anche l'ufficio anagrafe ha un RUP. È vero che al momento non vengono viste altre vie di responsabilizzazione, ma a volte – quasi sempre – è una responsabilizzazione talmente alta da generare la mortificazione delle ambizioni.

E torniamo al punto da cui siamo partiti. La carenza di ambizione ha due aspetti: uno è quello della motivazione (non ho voglia di fare niente) e l'altro è la paura dell'errore. Entrambi sono intrinsecamente legati al nostro sistema, uno è legato all'eccesso di legalismo, l'altro (anche se non fai niente sei tollerato lo stesso) al fatto che si è abituati a che le cose nella PA funzionino male.

E funziona male anche perché non si fanno le cose, per questa mortificazione dell'ambizione.

Tu hai visto delle situazioni in cui questo problema è stato affrontato e risolto?

Sì. Però purtroppo l'esito non è stato positivo per un incidente di percorso. Sono state fatte delle proposte di alleggerimento delle procedure che sono andate in Parlamento: erano indirizzate a ridurre i passaggi (spesso inutili) dettati dalla legge. Giunte in Parlamento attraverso un decreto, tuttavia nelle norme sono state cambiate proprio quelle virgole che hanno completamente ribaltato il senso del provvedimento

Il timore e la lotta alla corruzione è sacrosanto e deve rimanere ancora altissima l'attenzione sul tema. Però la domanda, a cui non so rispondere, è: la lotta alla corruzione vale la mortificazione delle ambizioni della PA? Perché l'effetto negativo è che poi non si fa più niente. Lavorano solo i tribunali amministrativi in Italia. Con grande godimento della corteo degli avvocati amministrativisti italiani.

Per cercare di cambiare l'ottica bisogna far venir fuori i casi positivi, che funzionano

Io penso che se trasformi la responsabilità amministrativa in una responsabilità personale di tipo lavorativo (se sbagli, sei licenziato) riesci ad avere uno strumento di controllo più efficace, che invece rischia la depressione delle ambizioni. Ovviamente, salvo se dimostriamo che c'è dolo o colpa grave. Spostare l'ottica dalla responsabilità amministrativa, alleggerendo questo atteggiamento punitivo, per avere una capacità di valutazione dei contenuti dell'operato dell'amministratore, probabilmente è più efficace.

Lo penso anche io ed è un problema che va posto perché adesso siamo bloccati

Dobbiamo sturare questi blocchi perché sono paradossali. Iniettare denaro nell'economia adesso è una cosa fondamentale, non dico in termini keynesiani ma quasi. Ben venga fare appalti pubblici ma con maggiore leggerezza, in senso positivo, non disinvoltura. Però vanno fatti. Abbiamo un esempio di efficienza nella gestione dell'intero ciclo di realizzazione di un'opera pubblica, dal momento in cui viene progettata alla realizzazione. Al di là di tutti i dati catastrofici (il tempo medio di realizzazione di un'opera pubblica in Italia è per le opere superiori ai 50 milioni di euro di 9 anni, superiori a 100 milioni di euro 14 anni, ecc.), che sono tutti casi patologici, io ho l'esempio di una realtà virtuosa che è quello che stiamo facendo per un importante investimento comunitario. Dal 2012 al 2015 sono stati messi a bando oltre 100 milioni di euro attraverso circa 50 procedure di gara realizzando anche i relativi progetti. Quindi può essere considerato un processo virtuoso anche se sono tempi da ridurre ulteriormente.

8. Rendere riconoscibili le reputazioni dei gruppi: contro la negazione delle distinzioni e l'affondamento dell'orgoglio

Mettere in concorrenza gli uffici e le amministrazioni su risultati concreti con sistemi concreti di riconoscimento dei primati. Riuscire a crearsi un marchio distintivo del gruppo, dell'ufficio, serve molto. Sentirsi parte di un corpo inefficiente non basta a neutralizzare l'obiettivo di diventare più bravi, più efficienti, più performanti. Tuttavia, il timore di essere "omologati al peggio" inibisce il progresso: la convinzione che "questo mio ministero è un disastro" blocca le possibilità di dimostrare che, al contrario, si può essere in grado di fare meglio anche standoci dentro, appartenendovi.

Il riconoscimento (anche se non premiale) delle capacità di un determinato gruppo di persone, di un ufficio, di un dipartimento, etc. può diffondersi con una certa velocità. Si sa che "quelli" sono meglio e su "quelli" si può contare se si intende realizzare un obiettivo, anche fuori dall'ordinario!

La reputazione esterna produce effetti concreti se si traduce anche nella nascita di uno spirito di gruppo, di una identità forte e di una autoconsiderazione. La fiducia nelle proprie capacità vince anche lo sconforto generato dagli scenari amministrativi molto difficili. Il premio concreto, ad un certo punto, deve però arrivare....concreti riconoscimenti troppo tardivi o mancati neutralizzano la forza riformatrice dell'entusiasmo e dell'orgoglio che nella PA c'è ancora.

Che rapporto c'è tra rendere riconoscibili le reputazioni dei gruppi e l'idea della standardizzazione di cui hai parlato prima?

Ne è un po' un contro-bilanciamento. La standardizzazione contiene un rischio alto, quello cioè di tendere verso la burocrazia pura o "professionale" cancellando i talenti, le specificità, le capacità personali; tende ad affondare l'orgoglio e le competenze individuali. Ma il concetto di standardizzazione non è solo questo, significa soprattutto rendersi consapevoli individualmente, oltre che come organizzazione, del fatto che le tue competenze devono essere visibili e comprensibili agli altri in modo che il tuo valore sia immediatamente riconoscibile. Quindi contemporaneamente bisogna porre attenzione all'esaltazione delle differenze, cioè spingere una persona, un gruppo di lavoro, una struttura organizzativa a diventare ed essere specialista di una determinata attività, a dimostrare anche quale è stato il processo per arrivare a conquistare queste specializzazioni, a far parlare i risultati di quello che è stato fatto. Il tutto deve essere misurabile, comprensibile, valutabile, spiegabile e trasmissibile perché questo è il vero merito che può essere attribuito a un'organizzazione. Il timore di far emergere i gruppi è un altro vizio della Pubblica Amministrazione.

Quindi tu stai dicendo che ogni gruppo può sviluppare un modo di lavorare molto specifico...e lo deve esplicitare perché potrebbe non essere riconoscibile. Mentre la standardizzazione potrebbe appiattire... però per definizione è riconoscibile.

Esatto. Se non c'è questo riconoscimento, i rischi di appiattimento "per" standardizzazione sono altissimi!

Ma queste due cose possono convivere?

Sì, nel senso che le regole di comportamento, le regole di funzionamento, i metodi generali e gli obiettivi generali del gruppo o del singolo da far emergere devono essere in linea con a quelli della grande organizzazione in cui si trova. Però bisogna lasciargli anche la libertà di esprimere il proprio valore e di farlo vedere, sia come gruppo sia come singolo. Questo serve a fare l'empowerment delle "organizzazioni dentro le organizzazioni". Se viene affidato un compito preciso a un gruppo e gli si dà la libertà di organizzarsi, anche sul piano metodologico (purché siano previste delle regole generali di lealtà nei confronti dell'organizzazione a cui appartiene quel sottogruppo), quel gruppo avrà grande forza!

Faccio un esempio. Essere riusciti ad essere coinvolti in progetti molto delicati, come andare in un comune campano, simbolo del predominio della camorra su alcuni territori, per occuparsi delle infrastrutture pubbliche, rappresenta un fatto "eccezionale". Nel panorama generale, quel comune è un posto sicuramente più "difficile" rispetto ad altri territori. Ma da parte dei burocrati aziendalisti, quella viene considerata come una qualsiasi altra attività: va impacchettata e incanalata nei ranghi delle procedure standard dell'azienda. Un tale atteggiamento serve per mantenere il controllo, la disciplina minimale delle operazioni. Però andrebbe considerato che si tratta di una situazione che riguarda un progetto da realizzare con estrema urgenza: devono spendere entro il 31/12/2015 le risorse che la Regione ha messo a disposizione per questo intervento e hanno solo un progetto preliminare, non hanno ancora affrontato tutta la costruzione del bando di gara, degli affidamenti, dei cantieri. Noi abbiamo "spacchettato" il progetto, dicendo loro che, se vogliono rispettare la scadenza del 31/12/2015, devono mettere su quattro squadre di lavoro parallele...Li stiamo aiutando a fare la gara, ma nella gara bisognerà scrivere come andranno fatti i lavori. Quindi, la gara deve prevedere 4 cantieri paralleli dopo avere verificato che siano sostenibili dalla popolazione. Tutto ciò perché se entro il 31/12/2015 non hai speso quei soldi, non hai più la copertura finanziaria, il progetto non lo puoi proprio più fare. Se da un lato, stiamo affrontando tematiche complesse, fino a un certo punto possiamo seguire le procedure interne che ci impongono, ad esempio, di attendere che all'interno dell'azienda sia valutata e verificata la compatibilità di questa nuova attività con l'organizzazione aziendale. Questo iter dura, se tutto va bene, una settimana. E il progetto di quel Comune una settimana di tempo per attendere la partenza del nostro lavoro non ce l'ha! E quindi come si procede? Seguo questa routine oppure, visto che si riconosce una specificità, una specialità per questa attività, si può accettare ad un percorso "diverso"?

E questo tu lo hai chiesto? Stai negoziando la diversità?

L'ho chiesto e ancora non mi è stata data questa possibilità ... e il rischio è che passi anche quella settimana e a quel punto dovrò rispettare lo standard dell'iter procedurale.

Questa libertà di organizzazione sarebbe importante soprattutto per il gruppo di lavoro che ci sta lavorando. Ho coinvolto solo due ingegneri che hanno fatto l'istruttoria al progetto preliminare e mi hanno detto che cosa non andava e come renderlo compatibile con i tempi stretti che abbiamo. Se questa cosa viene proclamata, dà una sensazione di riconoscimento della specialità, del fatto che gli altri ti riconoscono impegnato su una cosa che non è semplice, che ti fa distinguere. E non è la distinzione intesa come voglia di essere per forza diversi, fare un po' "la principessa sul pisello": è piuttosto il riconoscimento che l'organizzazione ti sta impegnando in un'operazione veramente difficile. Se non ci sono questi segnali, ti senti isolato. E quindi può facilmente succedere che non ce la fai. Anche perché il non riconoscimento della specialità, dell'importanza di certi impegni, equivale a deprimere l'entusiasmo di lanciarsi in operazioni complesse; e quando lavori su cose così difficili, l'entusiasmo è tutto. Se non puoi far ricorso a premi ad hoc (in denaro, intendo), almeno bisogna dare a queste attività un riconoscimento, anche collettivo, da parte dell'organizzazione.

Capita più spesso che chiedi tu di muoverti a queste condizioni o è l'organizzazione che te lo chiede?

È sempre bottom up: per la logica della standardizzazione, mi viene affidato un incarico e ci si aspetta che venga seguito un determinato iter per attuarlo. Poi i costi di transazione sono altissimi. Il costo del tentativo di dimostrazione della specialità e di convincimento è assolutamente esuberante rispetto ai vantaggi che se ne possono trarre, per cui spesso si preferisce seguire le procedure ordinarie. Invece, nelle organizzazioni, deve essere "istituzionalizzato il percorso della eccezionalità": sembrerebbe una contraddizione logica, ma non lo è. Per tutti deve essere aperta la via che sorpassa le procedure ordinarie. Se stai portando l'organizzazione a occuparsi di cose importanti, è nell'interesse dell'organizzazione ottenere il successo in quell'operazione. E quindi, l'eccezionalità rispetto alla regola non deve essere intesa come una devianza, come una trasgressione, ma deve essere istituzionalizzata come "percorso speciale" per "cose speciali". Questo dà ai gruppi di lavoro una forza che non è possibile dargli in altro modo.

Questa cosa la stiamo vedendo anche nella PA. Nel discorso che stiamo facendo sulla premialità è stato detto: "Ci sono situazioni normali e ci sono situazioni a forte innovazione. Bisogna stabilire come remunerare chi fa le cose normali, però bisogna anche prevedere che ci sono persone che fanno cose speciali e che vanno trattati in modo diverso"...

Faccio un altro esempio, scendo a un livello ancora più concreto. Per uno dei progetti che sto seguendo abbiamo istituito una unità locale sul territorio guidata da un collega molto affidabile. Non prende soldi in più per stare lì, gli vengono rimborsati albergo e pasti e prende l'indennità di trasferta. Tutti gli altri invece sono stati assunti per stare sul posto. Il loro contratto prevede che debbano stare lì. Data la specialità della cosa, mi ponevo la questione se poter riconoscere qualcosa in più a questo gruppo di professionisti con esperienza decennale. Non sono riuscito ad ottenere dall'azienda un aumento di stipendio. Alla lunga, questo sistema non può reggere e quindi o si trovano compensazioni per riconoscere la specialità, o l'effetto della task force viene neutralizzato.

Ma quindi quando tu dici "contro la negazione delle distinzioni e l'affondamento dell'orgoglio" non è una questione individuale ...

Sull'individualità, penso che non sia possibile trattare tutti allo stesso modo, non sarebbe naturale. È chiaro che se c'è uno più bravo, io gli chiedo di fare di più. Ed è questa la spiegazione che do quando mi si chiede: "perché questa cosa l'hai fatta fare a lui e non a me?" E allora questa sfida di direzione che non appiattisce le persone serve al bravo per fargli capire che è riconosciuto come tale e agli altri a stimolarli. Ovviamente stimola chi ha buona volontà ed entusiasmo, chi non ha voglia di fare, non se ne cura ...

Ma chi ha voglia ed entusiasmo potrebbe voler entrare nel "gruppo speciale"? come si costruisce il gruppo speciale? Chi lo costruisce? Chi lo gestisce?

Vanno considerati sia i carichi di lavoro sia la storia professionale del singolo e ovviamente valutando anche l'affidabilità proporzionalmente all'attività che c'è da fare. In questi giorni sto lavorando con due persone che non erano mai state messe alla prova su cose così importanti e devo dire che sono entusiasta dei risultati sul piano personale.

Come fai a farli crescere?

Sul piano personale sono entusiasta, non tanto sul piano tecnico-professionale. Però sul piano personale ho visto un cambiamento comportamentale, prima di tutto nella persona di livello più alto (un quadro). Lui è stato promosso qualche anno fa, ma non aveva mai avuto incarichi diretti, era stato sempre in un team ma non come responsabile. Adesso invece gli ho dato, con un mio forte, oneroso accompagnamento personale, l'incarico di gestire una cosa molto complicata. E' affiancato da un ingegnere che, anche lui, per la prima volta si trova a fare cose diverse da quelle che si fanno al tavolo di disegno e cioè gestire i rapporti

con le Amministrazioni oltre che poi metterci i contenuti tecnici. Per lui, si tratta di un aspetto lavorativo nuovo di cui sta apprendendo anche attraverso gli errori l'importanza.

La cura del cliente è un altro punto debole della PPAA....operando in mercati captive (dove la domanda è costretta a fornirsi dal quasi-monopolista), la fase di conquista del cliente è quasi del tutto inesistente e con essa, l'abitudine a prendersene cura. Anche un ingegnere, impegnato di solito a far di conti e a disegnare, non ha sviluppata una propensione verso il cliente, indispensabile in una organizzazione che si occupa di interventi pubblici...Penso che questa esperienza gli stia dando una prospettiva nuova (indispensabile per capirne anche le attese e l'impatto) attraverso la quale capire il suo lavoro.

L'altra persona, quella di primo livello, ha incontrato, da solo, un Prefetto, che lo ha accompagnato a fare il sopralluogo insieme all'ingegnere. È la prima volta che incontra da solo un Prefetto e la cosa che ho notato, rispetto a quando faceva cose più "elementari", è che oggi non mi ha mai chiamato. Significa che è talmente concentrato sul suo lavoro, che sta facendo tutto con attenzione; significa che ha capito che è una prova vera per lui. Poi sul piano tecnico è uno che non sa ancora scrivere in maniera autonoma, devo ancora rivedere le sue bozze; non ha una impostazione metodologica del lavoro precisa, a volte inverte le sequenze... ma la cosa vera è che l'ha presa benissimo e sono sicuro che lui crescerà. Quindi li fai crescere mettendoli alla prova, alzando l'asticella...

E poi c'è tutta l'attività di accompagnamento *ad personam*...far crescere la professionalità di una persona è un'attività che può dare grandi soddisfazioni ma che costa tanto. E' un lavoro molto difficile ma importantissimo.

Bisogna saper essere attenti ad ogni attività fatta e valutarne i risultati, anche con discrezione...Insomma, penso che per un dirigente che governa un gruppo, questo sia il punto focale dei suoi impegni. Il gruppo dei collaboratori deve considerare il dirigente, tra l'altro, come una guida anche per la propria crescita...Non è affatto facile farlo ed è rischioso perché va evitata la dipendenza professionale. Quando poi il gruppo diventa grande, il lavoro diventa veramente faticoso e difficilmente realizzabile per tutti. Penso che più di una dozzina di persone per volta non sia possibile seguire veramente da vicino.

Intanto, continuo a "correggere" le bozze che mi vengono sottoposte, a spiegare e a confrontarmi sulle correzioni...è un modo per stabilire un "dialogo formativo", non teorico ma basato su attività concrete. E' faticoso ma serve tanto e anche a chi corregge...e dirige.

Tutto questo tu l'hai visto dal punto di vista della direzione, però stai anche dicendo che lo vediamo anche dal punto di vista di chi è stato riconosciuto ossia c'è una risposta positiva da parte delle persone che si sentono in grado di accettare le sfide e amano veder riconosciuto il proprio lavoro. Nella Pubblica Amministrazione ci sono persone frustrate che avrebbero voluto fare tante cose ma non hanno trovato nessuna condizione per poterlo fare ...

Quando parlo di "affondamento dell'orgoglio" è perché il non far emergere porta alla depressione. Se tu non vieni riconosciuto, la voglia di essere riconosciuto è sempre meno, diventi debole, più nascosto, più timido... è l'anticamera della svogliatezza, della sciattezza. Nel lavoro di organizzazioni complesse, come è quella della Pubblica Amministrazione, c'è bisogno di stimoli continui, di sfide, di "scosse elettriche" perché altrimenti si crea immediatamente il pantano. La sensazione è che dentro l'organizzazione della PA, la densità del pantano in cui navigare sia altissima! Appena ti fermi, si blocca tutto...è catrame, non è acqua fresca. È una sostanza pesante.

Però nella PA si va avanti lo stesso, i "fannulloni" non vengono licenziati, non succede niente...invece da te cosa succede?

Se hai un gruppo di persone che hai selezionato negli anni, puoi contare su persone mediamente affidabili. Quelli che lavorano con me li sento affidabili e si sentono in qualche modo risultato di una selezione, che è continua, non è stata fatta solo nel momento in cui sono stati aggregati al gruppo. Ancora correggo le bozze su carta, come ho appena detto, perché penso di dover trasferire un metodo e una logica anche nello

scrivere, ipotizzando che possa contribuire a migliorare una logica dello scrivere badando allo scopo ultimo di quello che si sta pensando e scrivendo. Quindi gli esami sono continui: ogni foglio è un piccolo esame...anche per me e per le mie capacità di indirizzo.

Cosa succede a quelli che non ci stanno?

Quelli che non ci stanno finiscono per sentirsi ed essere esclusi. Dopo però aver tentato sempre mille possibilità e mille tentativi. Non si può essere deterministi su questo....una persona ha sempre energie e intelligenza da impegnare se fatta "sprigionare" nel modo giusto...poi ovviamente ad un certo punto se i risultati non arrivano non bisogna perseverare all'infinito...significa semplicemente che i punti di vista e gli obiettivi sono diversi. Se ne prende atto e lo si condivide, caso mia. In queste situazioni estreme scatta un fenomeno di sociologia aziendale che, a volte, è spietato.

Esempio: è arrivata una persona a lavorare con me da due anni, anticipata dalla fama di essere "uno bravo", ha lavorato all'università etc... Io ho iniziato ad avere dubbi sulla sua resistenza alla quantità di lavoro. Poi è arrivata la controprova che mi ha dato la certezza che questa persona più di due ore al giorno non regge. Se, per esempio, lo chiami alle 16.00 o la mattina alle 10.00 non lo trovi, non è in ufficio e ha accumulato un record di assenze. Quando l'ufficio del personale mi ha segnalato il risultato annuo di questa anomalia (registrato dal sistema di timbratura in entrata e in uscita), l'ho chiamato e gli ho fatto notare che con il suo contratto a tempo determinato, viste le sue performance, stava praticamente firmando le sue dimissioni! Lui ha risposto che aveva problemi a casa...Ok, ma almeno dimmelo! Così troviamo insieme una soluzione. Non va bene che i colleghi alle 16.00 ti chiamano e non ti trovano...anche perché ti chiamano una volta, due, tre... al ventesimo tentativo, non ti chiamano più.

È rimasto isolato! Il sistema, cui in parte ho contribuito a creare, lo ha espulso, ha rifiutato un "prodotto non buono". Ripeto è un fenomeno sociale spietato e quasi inesorabile.

9. Sapere comprare, contrattare, controllare gli acquisti: contro il tabù del mercato

La capacità dell'Amministrazione di identificare con precisione i propri limiti operativi (quelli di alta specializzazione tecnica non disponibili all'interno) contribuisce a capirne le esigenze di integrazione attraverso un razionale ricorso al mercato. Sul mercato si possono acquisire le competenze di cui l'Amministrazione non è dotata, se veramente necessario. La capacità di Committenza (che riguarda l'intero ciclo di acquisti che va dalla rilevazione del fabbisogno, alla sua traduzione in domanda al mercato, all'esperienza delle giuste procedure di evidenza pubblica, alla selezione del fornitore, alla contrattualizzazione, al controllo di qualità del prodotto ricevuto...etc.) è una delle funzioni amministrative imprescindibili che va potenziata molto. Dal livello di incapacità di committenza dipendono lo spreco (quando la committenza è abusata, sciatta o scorretta) così come dalla capacità di acquisto dipende la efficace composizione delle competenze specialistiche necessarie a qualificare e a completare i compiti della PA.

Saper comprare bene significa anche mitigare il "timore" nei confronti del mercato e serve a dare importanza al lavoro interno della PA. Tutto ciò passa per una radicale razionalizzazione delle tradizionali modalità di acquisti al mercato (introduzione di piattaforme e-procurement; Centrali uniche di committenza; Valutazione della qualità dei prodotti ricevuti; Modifiche contrattuali a tutela della PA; etc.).

Questo punto si riferisce a quanto dicevamo prima a proposito dell'outsourcing. Forse uno dei problemi dell'outsourcing è che non si capisce bene di cosa si ha bisogno dall'esterno ...

E' proprio questa la questione del saper comprare, della capacità di committenza. Se sai comprare il supporto esterno, lo compri con chiarezza anche contrattuale, lo compri con l'obiettivo di "appropriarti" quanto più possibile dei valori, delle competenze e del knowhow che arrivano dall'esterno. In generale, se vuoi valorizzare al massimo il supporto esterno, non lo compri solo con l'obiettivo di rispondere a un compito e risolvere un problema in sé. Lo compri con l'obiettivo di rafforzare la capacità dell'amministrazione.

Quindi è un problema di capacità dell'amministrazione...

È un problema di capacità che parte dalla motivazione sottostante all'acquisto. Parte cioè nel momento in cui l'Amministrazione pensa di doversi rivolgere all'esterno. Che sia "esterno - altre amministrazioni" o "esterno-mercato", è proprio l'atteggiamento iniziale che ne può determinare il successo. Ci si può rivolgere all'esterno soprattutto per imparare e poi anche per risolvere un problema; oppure solo per risolvere un problema.

La capacità di acquisto della Pubblica Amministrazione è uno dei grandi temi. Acquisto in senso lato, non per forza oneroso. Acquisto nel senso di acquisizione di competenze esterne all'organizzazione. Anche nel settore privato le imprese tendono, su alcuni aspetti, ad acquistare il servizio e non l'apprendimento. Sono due modi molto diversi di vedere la questione, non per forza alternativi: possono anche coesistere. Se ho bisogno dei vigili del fuoco per domare l'incendio, è inutile pormi l'obiettivo di apprendere come si fa a spegnere l'incendio. Ma se invece chiamo l'elettricista a rifare l'impianto in azienda, posso anche affiancarlo dal responsabile della sicurezza che capisce come è fatto l'impianto, sedimentandone la conoscenza dentro l'azienda. Tutti se lo possono permettere? No! Non è detto che tutti debbano apprendere mentre si acquisisce un apporto esterno, però è proprio l'atteggiamento iniziale che è diverso.

Il saper comprare e il tabù nei confronti del mercato sono due elementi che devono stare in equilibrio perché se tu sai comprare non hai paura del mercato, non hai paura del rischio di corruzione, etc. Sei consapevole delle motivazioni e degli obiettivi che stanno sotto la decisione di acquisire e sei in grado di governare il processo.

Quindi anche per comprare devi tener conto responsabilmente di quello che non hai, e su cui hai bisogno di sapere...

Ci deve essere consapevolezza della decisione di acquisire dall'esterno. Ovviamente quello che sto immaginando è molto bello in termini prescrittivi. Metterlo in pratica non è per nulla semplice. Prima di tutto devi avere una profonda dimestichezza con la normativa che purtroppo dobbiamo sempre citare in questo ambito, che è quella sugli appalti. Le procedure sono complicate, intricate, non c'è certezza. Il codice degli appalti (la L. 163 come riferimento principale) è un mostro a mille teste con modificazioni intervenute nel corso degli anni che l'hanno sempre più ampliato piuttosto che semplificarlo. Ci deve essere quella competenza di fondo, anche sanamente burocratica, amministrativistica, per svolgere bene la funzione di "compratore" di servizi esterni: è fondamentale per evitare pasticci che poi incidono pesantemente sugli esiti e sulla efficienza delle procedure.

In secondo luogo, deve esserci un'analisi solida del fabbisogno e dell'obiettivo finale per cui rispondi al fabbisogno. Se non c'è un obiettivo chiaro è inutile rispondere a quel fabbisogno. Se l'acquisto è funzionale a mantenere e a migliorare le funzioni dell'amministrazione, allora ha senso comprare. Se l'acquisto non ha un obiettivo, dal punto di vista di chi ha una responsabilità di risorse pubbliche, non devi comprare. L'analisi del fabbisogno e degli obiettivi da raggiungere è un altro esercizio che nella Pubblica Amministrazione è fatto poco e male. Esempio: l'utilizzo dei fondi comunitari ha portato dentro la Pubblica Amministrazione a una perversione logica. Il fatto di avere a disposizione dei fondi e di doverli spendere - perché l'obiettivo è diventato non è tanto raggiungere il risultato ma è spendere - ha diffuso questo vizio dello spendere fine a se stesso. Poi, le leggi di stabilità stanno indirettamente inibendo il fenomeno.

Se l'amministrazione è capace di muoversi come operatore di mercato, rispettando le norme, avendo la consapevolezza e la sicurezza di quello che decide, anche dal punto di vista sostanziale, si abbatte il tabù del mercato. Invece, proprio in uno scenario di retoriche dell' intransigenza (Hirschman), c'è chi il mercato lo tiene lontanissimo perché lo considera solo fonte di corruzione. Ma in una Pubblica Amministrazione c'è bisogno di confronti, di innovazione; l'innovazione vive attraverso contatti con l'esterno, anche con il mercato.

10. Remunerazione ancorata ai risultati: contro gli automatismi

Oltre a tutto quanto già detto sulla limitazione degli stipendi nel "pubblico", la meritocrazia retributiva, riferendosi a quella vera e non a quella che viene costruita su obiettivi molto facili o addirittura già raggiunti al momento della loro determinazione, deve essere enfatizzata: occorre perciò estendere, anche al personale non dirigente, la parte variabile dello stipendio, costituendone i fondi con una quota dei risparmi di spese considerate inutili. A tale premialità possono accedere solo coloro che intendono assumere specifiche responsabilità (coerenti con le mansioni della propria fascia).

Il meccanismo di copertura attiva un percorso di doppio interesse che da un lato spinge alla razionalizzazione della spesa e dall'altro incentiva la produttività legata ad obiettivi semplici, chiari e misurabili e continuamente spostati verso l'alto, secondo il suddetto principio della ambizione costante. Ogni anno, in sede di definizione degli obiettivi della retribuzione variabile, questa ambizione deve crescere verso l'alto. Mai fermarla.

Come avviene la remunerazione ancorata ai risultati?

Il premio di produzione per i dirigenti è soggetto a un sistema di obiettivi, direi "severi". È costituito da obiettivi di azienda, di area. L'obiettivo d'azienda riguarda il margine operativo lordo e il fatturato; quello dell'area il raggiungimento del budget a tre livelli diversi. Il margine operativo lordo e il fatturato sono un "on/off", invece quelli d'area sono il raggiungimento del budget e il margine operativo lordo dell'area. Nell'ottica di spingere l'organizzazione sono stati privilegiati gli obiettivi collettivi: tutti si controllano a vicenda, tutti si sentono responsabili e tutti dovrebbero spingersi verso il risultato comune.

Fammi degli esempi di remunerazione ancorata ai risultati contro gli automatismi ...

Come hai visto gli obiettivi assegnati ai dirigenti sono tutti di bilancio, legati alla performance economico-finanziaria. E forse è giusto che per un dirigente il parametro di misurazione sia quello del risultato di bilancio. Invece era più semplice, anche condiviso, assegnare ai non dirigenti obiettivi operativi. Cioè, quanti progetti riusciremo a fare da qui al mese x? Gli davi un numero discusso insieme e quello era una buona leva di spinta sulle sue performance, e quindi anche sulle performance di gruppo. Questi obiettivi (quelli non personali) li ho discussi con il mio team: sono stati esercizi di confronto molto utili, anche a chiarire la mission dell'operazione che stavamo facendo ...

E riesci a vedere dopo se quegli obiettivi sono stati raggiunti?

Sì, ovviamente il trucco è quello di non mettere cose complicatissime da misurare. Spesso devi far riferimento ai numeri ...

Per concludere

Mi rendo conto che mi hai detto delle cose che sono tua esperienza personale e altre cose in cui ti rifai alla logica aziendale. Alcune cose le hai vissute e approvate, in altri casi dici: "avrei fatto diversamente".

Stiamo ragionando su come è fatta questa amministrazione, tu la logica la deduci dal loro comportamento, ma c'è un momento in cui se ne discute?

Sì, c'è. Mi sembra che la discussione sia attiva. Però a seconda delle epoche direzionali cambia il driver che guida queste discussioni. Per esempio, in questo momento il driver di ogni riflessione è il bilancio. Abbiamo un timore sacro del bilancio dell'azienda ovvero un'ossessione di non andare in perdita (e questo lo condivido al 100%). E quindi tutto ciò che viene discusso in azienda è orientato a questo obiettivo: performance, modello organizzativo, ecc.

Così, torniamo al punto di partenza: cosa ci insegna tutto questo per la PA?

Secondo me bisogna riflettere sui modelli organizzativi. Tutto quello che ho raccontato ha come fil rouge i modelli organizzativi.

In primo luogo, l'impianto generale della forma societaria è una cosa che ti insegna tanto: non è il modello, la configurazione in sé, quanto quello che si porta dietro, cioè gli obiettivi di bilancio, un controllo di gestione chiaro sugli obiettivi da raggiungere, un rapporto tendenzialmente privatistico con il personale. Questa forma di organizzazione si tira dietro tutta una serie di impostazioni che salvaguarda, di più che in altre situazioni, la performance dell'organizzazione.

Secondo: abbiamo visto in generale i modelli organizzativi del lavoro, i modelli organizzativi del riconoscimento, della standardizzazione dei comportamenti. E questo è un ragionamento sull'organizzazione. Anche lo stile di direzione è inerente all'organizzazione, i premi, la crescita delle competenze delle persone: sono tutti inerenti al funzionamento di un organismo che è fatto di tanti pezzi diversi che vanno però tenuti insieme con una logica chiara a tutti, con obiettivi chiari a tutti, e in cui subito dopo c'è l'immedesimazione nell'obiettivo, cioè la condivisione leale. L'essenza del funzionamento di un'organizzazione è questa. Soprattutto quando sei impegnato in attività che non si traducono nella produzione di beni materiali la chiarificazione dell'obiettivo è fondamentale, perché così fai capire cosa stai facendo.

Modello organizzativo con obiettivi. Ho l'impressione che abbiamo parlato sempre di questo.

Nella discussione che si fa nella PA si parla moltissimo di obiettivi, invece di modello organizzativo se ne parla pochissimo; viene dato per scontato il modello verticistico tradizionale.

Perché questo tema è in mano a professionisti con una cultura esclusivamente giuridica. La loro idea di organizzazione passa attraverso decreti, norme e regolamenti, quindi, nella logica della continuità del diritto, loro modificano una organizzazione ma non pensano di "buttarla" e ripensarla completamente. La sola visione "procedimentalista" dell'amministrazione è un eccesso dal quale, non dico liberarsi, ma certamente da abbinare a un modo di vedere le cose anche in chiave di funzionalità operativa.