Comuni in rete

10/2000

NORME ■ DOCUMENTAZIONE ■ COMMENTI ■ ESPERIENZE PER UNA BUONA GESTIONE DELL'ENTE LOCALE

Rivista Quindicinale • anno IV • numero 10 • 30 maggio 2000

Sped. in a.p. 45%
art. 2, comma 20/b legge 662/96
Filiale di Perugia - ISSN 1590-4733

- **Esperienze di gestione associata**
- **Dall'idea al progetto comunitario in un ente locale**
- **Responsabile unico e posizione organizzativa**
- **Il nuovo management pubblico**

QUESITI

"Anci risponde"

- **Le omologazioni dei caschi**
- **La ridefinizione dei profili professionali e di inquadramento del personale**

ancitel

anci

MAGGIOLI EDITORE

I nuovo management pubblico

di *Giovanni Rubini* *
e *Miranda Bassoli* **

L'articolo mette in rilievo gli obiettivi di innovazione della pubblica amministrazione e il ruolo che può essere svolto dal general management, *nonché le competenze e i requisiti richiesti.*

Il trascorso decennio è stato caratterizzato da una forte innovazione legislativa finalizzata a modificare profondamente le modalità di governo e di gestione della pubblica amministrazione, in particolare degli enti locali. Obiettivo fondamentale dell'innovazione era (ed è) quello di migliorare l'efficacia e l'efficienza di questi enti affinché si rendessero in grado di dare risposte vere ai bisogni dei cittadini, delle imprese e della collettività.

A fronte dei cambiamenti introdotti dalle leggi di riforma e a fronte delle aspettative che si sono generate nella collettività, il processo di innovazione stenta ancora ad affermarsi e ad acquisire stabilità.

In particolare, sono pochi ancora oggi gli interventi finalizzati ad adeguare le organizzazioni, le loro regole interne, i meccanismi di funzionamento alla realizzazione delle attività dagli organi istituzionali degli enti e dalle scelte politiche e programmatiche compiute a livello locale.

Questa valutazione è confermata da una rapida analisi di quanto avviene nei diversi enti, dove l'innovazione citata avrebbe richiesto l'introduzione di strumenti che invece in molti casi sono ancora oggi sconosciuti. Pochi sono, infatti, i comuni e le province che utilizzano strumenti per la pianificazione delle attività, il controllo di gestione, il monitoraggio e il miglioramento della qualità dei servizi, la valutazione dei risultati (delle politiche degli interventi dei ruoli).

I processi di innovazione

Questi ritardi devono essere colmati al più presto perché, nel contempo, le amministrazioni locali hanno acquisito nuovi compiti che si sono aggiunti a quelli tradizionali e rendono ancora più urgente il completamento dei processi d'innovazione. Basti pensare alle nuove competenze in materia di sviluppo locale, a quelle derivanti dal processo di decentramento amministrativo e a quanto sta già accadendo e ancora di più accadrà nell'immediato futuro nel nuovo mercato dei servizi pubblici locali.

Per esercitare queste nuove competenze non è possibile fare riferimento ad esperienze già maturate. Ciascun ente, partendo dalle caratteristiche del proprio territorio, dovrà essere capace di elaborare nuove politiche e dovrà dotarsi di strutture organizzative specifiche e di competenze professionali e manageriali, che oggi non sono presenti nella maggioranza degli enti.

Acquisire efficacia ed efficienza nell'azione amministrativa attraverso un sempre maggiore utilizzo di strumenti di *management*, migliorare la qualità dei servizi erogati in relazione alle risorse possedute, affrontare le nuove competenze derivanti dal processo di decentramento amministrativo, occuparsi di sviluppo locale, sono dunque gli impegni che le pubbliche

* direttore generale del comune di Pesaro
** consulente di direzione aziendale

amministrazioni locali dovranno affrontare nei prossimi anni.

Un dibattito corretto sul ruolo del nuovo *management* pubblico e in particolare del *general management* va collocato in questo contesto cioè sulla correlazione che esiste fra gli obiettivi che le amministrazioni locali devono conseguire e gli strumenti e le competenze che servono per il loro raggiungimento.

Ruolo del general management e requisiti professionali

Alla luce degli obiettivi descritti è certamente possibile affermare che è sempre più necessario per gli enti dotarsi di ruoli di *general management* con la funzione principale di assicurare le condizioni organizzative e i processi funzionali e decisionali affinché le strategie e i piani dell'ente, approvati a livello istituzionale, si attuino nei modi e nei tempi stabiliti.

Le responsabilità affidate ai ruoli di *general management* sono diverse: assicurare che le politiche si traducano in strategie operabili, gestendo il processo di pianificazione e controllo con una modalità che metta in connessione amministratori e responsabili delle strutture operative, supportare gli organi di governo a selezionare le priorità da realizzare, proporre obiettivi di efficacia, efficienza e qualità e di miglioramento del portafoglio servizi.

Un altro ordine di responsabilità si pone al livello della gestione operativa dell'ente: raccordare strategie e risorse, definire i programmi di realizzazione delle attività, presidiare l'integrazione tra settori e attività diverse, definire le strategie interne sulle modalità di acquisizione, utilizzo e organizzazione delle risorse, controllare l'andamento della gestione, definire piani di sviluppo delle risorse umane, ecc.

Le competenze che caratterizzano questi ruoli sono ampie e composite, acquisibili attraverso *curricula* scolastici e formativi e attraverso specifiche esperienze professionali.

Se prima dei processi di riforma i ruoli di direzione si caratterizzavano per il possesso anche a livello eccellente, di conoscenze di natura giuridica, nel quadro sopra delineato questo appare ampiamente insufficiente e superato.

Le competenze

Le competenze necessarie a ricoprire il ruolo sopra descritto devono infatti andare dalla "pianificazione strategica", per decodificare l'ambiente, delineare piani-progetti, identificare le modalità per realizzarli, alla "gestione economico finanziaria", per effettuare scelte appropriate di "make or buy", valutare la redditività degli investimenti.

Sono inoltre indispensabili competenze relative ai sistemi della qualità che riguardino sia processi che prodotti-servizi, competenze utili a delineare strategie di miglioramento della qualità, sistemi di monitoraggio e controllo, ambiti di possibile certificazione; infine, pur in un elenco parziale, vanno ricordate le competenze necessarie a gestire e sviluppare i sistemi professionali degli enti che tengano conto delle diverse professionalità presenti, degli strumenti manageriali disponibili, realizzando azioni di valutazione, sviluppo, mobilità, incentivazione.

Le competenze citate devono fondarsi su una cultura di base elevata, aperta agli stimoli, necessaria alla lettura dei codici che una realtà in evoluzione propone in modo sempre nuovo, in grado di supportare una costante attenzione a quanto avviene fuori dai confini dell'ente, che possa, in definitiva, far svolgere al *management* quel ruolo di promotore dell'innovazione che è indispensabile alla pubblica amministrazione nel suo complesso.

L'attitudine al ruolo di manager

Esiste, oltre al tema del possesso delle competenze, un problema di attitudine al ruolo che oggi significa, per i nuovi *manager* della pubblica amministrazione locale, disponibilità all'assunzione del "rischio", flessibilità operative che consenta di ri-orientare di continuo le scelte, attitudine a valutare in termini di costi e benefici, nel rispetto delle finalità proprie degli enti locali, le opportunità che si presentano.

Dal quadro delineato si evince che i *manager* della pubblica amministrazione possono ricoprire pienamente il loro ruolo dopo aver maturato esperienze di direzione di organizzazione/progetti complessi, in situazioni cioè caratterizzate da costante mutamento degli scenari di riferimento, con diversi livelli di committenza e diversi tipi di destinatari, con risorse non sempre certe, processi differenziati e non standardizzati, risorse professionali di alto livello.

Ci sono oggi alcuni problemi che riguardano l'introduzione e l'operatività di questi ruoli all'interno degli enti, problemi di individuazione di modalità trasparenti ed efficaci di accertamento delle competenze e di selezione delle persone, problemi di accettazione e riconoscimento effettivo di questi ruoli, di loro valorizzazione e di valutazione dell'effettivo apporto. Certamente questi problemi ci sono ma fanno parte della sfida e di quel percorso di innovazione che le leggi hanno delineato ma che resta in gran parte da attuare.