

# 1<sup>a</sup> CONFERENZA NAZIONALE DELL'ALTA DIRIGENZA STATALE

Roma, Palazzo dei Congressi. 3 - 5 febbraio 2003

## **Intervento del Segretario Generale dell'ACI Ascanio Rozera**

Ringrazio gli Organizzatori per aver previsto in questo Convegno la testimonianza dell'Automobile Club d'Italia, che mi auguro sia particolarmente utile, data la specificità istituzionale ed organizzativa dell'Ente.

E proprio con riferimento a tale specificità credo di poter dire che i due attuali sistemi "ordinamentali", di diversa estrazione, legislativo l'uno contrattuale l'altro, hanno posto premesse importanti, ancorché ancora non del tutto esaustive, per nuove logiche di gestione. Mi riferisco alla normazione del decreto legislativo 29 del 1993 come integrata dal decreto legislativo 165 del 2001 e dai contratti del comparto pubblico che si sono susseguiti dal 1994/1995 in poi.

Infatti la legislazione di riforma ha fissato precisi principi di modernizzazione dei modelli organizzativi pubblici, ha introdotto la cosiddetta privatizzazione del rapporto di lavoro, ha dato alla dirigenza una più incisiva configurazione specie con riferimento all'utilizzo delle leve per un governo del personale ispirato a più significative logiche imprenditive. Ha infine consentito una più ampia auto-organizzazione alle amministrazioni non statali, iniziativa questa di grande significato per la tutela delle specificità del ruolo delle singole amministrazioni o enti e per la valenza operativa della loro mission.

Ciò può consentire il superamento della visione meccanicistica ed accentratrice delle burocrazie pubbliche e la realizzazione di un assetto organico e flessibile secondo schemi progettuali e reticolari che coinvolgano centro e periferie.

L'ACI ha profondamente rivisitato il proprio ordinamento strutturale focalizzando al centro il polo di guida, di coordinamento e di propulsione per la realizzazione delle strategie definite dagli Organi e caratterizzando sempre più le periferie come punti terminali di servizio, a contatto con un cliente sempre più attento alla qualità e alla convenienza dei servizi e delle prestazioni offerti.

Sul versante contrattuale è stato impostato un sistema ordinamentale del personale caratterizzato ora da un'articolazione per classi di professionalità. L'obiettivo è l'impiego degli operatori in ambiti produttivi meno rigidi all'interno di un modello organizzativo in grado di introdurre una configurazione del lavoro per processi, che utilizza al massimo le potenzialità offerte dall'informatica e dalla telematica.

Il modello su cui anche l'ACI si sta attestando vede quindi l'operatore non più legato alla mansione ma responsabilizzato rispetto ad un ruolo di presidio del processo a tutto tondo.

Il progetto dello sportello telematico dell'automobilista, partito com'è noto in questi giorni, in collaborazione con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (e con il supporto degli Studi di consulenza automobilistica) utilizza integralmente proprio queste nuove logiche organizzative e di utilizzo delle risorse.

Si sta quindi procedendo nella direzione di flessibilizzare l'organizzazione attenuandone le residue rigidità sia in senso orizzontale che verticale, accentuando le iniziative progettuali e proseguendo nel contempo l'opera integrata di reingegnerizzazione delle unità organizzative, delle tecnologie, dei processi operativi e dei ruoli professionali che li presidiano.

In senso verticale l'ACI sta completando il decentramento alla dirigenza sul territorio delle funzioni di gestione e sviluppo delle risorse umane, finanziarie e strumentali in modo da porre i dirigenti stessi nelle condizioni migliori per poter esercitare effettivamente i poteri del privato datore di lavoro sia nell'organizzazione degli uffici che nella gestione del rapporto di lavoro del personale.

La dirigenza resta in ogni caso lo snodo primario del cambiamento.

E' vero infatti che lo scenario ordinamentale e organizzativo costituisce il presupposto per l'introduzione nelle pubbliche amministrazioni di sistemi operativi improntati a logiche di risultati da conseguire e di servizi da rendere in termini qualitativi e quantitativi competitivi; ma resta in capo alla dirigenza la metabolizzazione di quella cultura "aziendale" in base alla quale anche le istituzioni pubbliche hanno un ruolo in ottica di costi-benefici, ruolo che influenza l'intero sistema Paese, ma direi in termini globali l'intero sistema Europa.

Al riguardo, per quanto concerne l'ACI, le funzioni di programmazione e controllo da tempo attuate consentono di saldare i programmi definiti dagli Organi di indirizzo politico con la gestione dei processi operativi affidata ai dirigenti attraverso la logica della direzione per obiettivi (management by objectives). I programmi approvati dagli Organi si traducono nei progetti/obiettivo assegnati ai dirigenti, sicché gli obiettivi guidano i dirigenti nella gestione dei processi operativi; i medesimi processi devono poi produrre risultati rispondenti agli obiettivi assegnati. Perché il sistema possa funzionare è necessario che la funzione dirigenziale si focalizzi non solo sul rispetto delle regole e sull'efficienza dell'azione amministrativa – il che costituisce ovviamente una premessa essenziale ed inderogabile - ma anche e sempre di più sul conseguimento di risultati conformi agli obiettivi predefiniti. La responsabilità manageriale della dirigenza si misura quindi sui risultati, così come l'azione delle pubbliche amministrazioni si valuta dai risultati positivi raggiunti nel rispondere ai bisogni ed alle attese dei cittadini.

Le pubbliche amministrazioni devono, dunque, dimostrarsi capaci di ottenere risultati che valgano nella percezione dei cittadini almeno quanto le risorse che impiegano e l'esercizio di autorità che esplicano nel loro operare. A tal fine, i dirigenti sono chiamati innanzitutto ad impegnarsi sul versante della produzione del valore pubblico e sociale (management by value). In particolare, i risultati attesi dall'azione dirigenziale devono orientarsi:

- all'efficienza, (nel senso di aumentare la quantità delle prestazioni a parità di risorse utilizzate o ridurre i costi mantenendo i livelli di servizio);
- all'efficacia, (intesa come sintesi di qualità e di equità nell'intento di migliorare le capacità di identificazione e risposta alle attese dei cittadini);

- allo sviluppo complessivo delle risorse, (nel senso di contribuire alla costruzione di un'organizzazione adattabile, flessibile e capace di innovarsi costantemente);
- all'impatto esterno, (in modo tale da rendere valutabile e riconoscibile dai cittadini il risultato complessivo dell'operato dell'organizzazione).

Il rinnovamento della dirigenza sulla base di queste linee richiede l'adeguamento, in logica economico – aziendale, dei principali sottosistemi che governano la funzione dirigenziale.

La cosiddetta privatizzazione del rapporto di tutti i dipendenti pubblici, compresi i dirigenti, ha introdotto in proposito istituti di grande novità di tipo aziendalistico.

La dirigenza risulta ora destinataria di regole molto chiare:

- deve rispondere in termini di risultati conseguiti;
- deve gestire le proprie risorse, prima fra tutte quelle umane;
- deve saper valutare i propri collaboratori e valorizzarne le competenze;
- deve assumere la regia della crescita professionale del personale.

Nell'ACI, come dicevo, queste importanti sfide sono state già o realizzate o avviate o, in parte residua, pianificate.

Il sistema ordinamentale dell'Ente è ora coerente con questi principi; il lavoro è impostato per progetti/obiettivi; il decentramento di progetti e responsabilità è una realtà; il complessivo sistema di controllo di gestione e di controllo interno è attivo da alcuni anni.

Si tratta di riforme che nell'ACI sono state avviate molto per tempo, operando esso in una logica economica di tipo aziendalistico, in un regime di autofinanziamento, senza alcun contributo o intervento a carico del bilancio dello Stato.

Si sta ora affinando il sistema delle valutazioni connotandolo più marcatamente in chiave di sviluppo produttivo/organizzativo e di valorizzazione della conoscenza.

A tale riguardo oggetto della valutazione saranno non solo i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati, ma anche i comportamenti organizzativi posti in essere dai dirigenti nello svolgimento della loro attività, tenendo ovviamente conto del budget complessivo posto a disposizione dei singoli e dei contesti ambientali in cui operano.

Tra gli strumenti che ACI sta introducendo interessante appare il sistema di valutazione per obiettivi del tipo balanced scorecard proprio per bilanciare la definizione dei risultati da conseguire con riferimento ad aree di intervento che si ritengono asset fondamentali di qualsiasi organizzazione come:

- l'andamento economico finanziario;
- il miglioramento dei processi interni;
- la crescita e lo sviluppo delle risorse;
- la soddisfazione del cittadino.

In questo contesto un importante valore assume la formazione dei dirigenti, che deve sempre più caratterizzarsi come vera - e non a parole!- formazione manageriale.

Il conseguimento di obiettivi di efficienza, di efficacia, di sviluppo delle risorse e di impatto esterno richiede da un lato il possesso di conoscenze di tipo prevalentemente economico-aziendale e dall'altro la capacità di leadership e di comunicazione: possono bene soccorrere al riguardo le più evolute tecniche di apprendimento organizzativo quali i laboratori e i project work.

Ciò implica anche la valorizzazione e la salvaguardia del patrimonio di competenze e di creatività delle risorse umane impegnate nei contesti organizzativi.

L'importanza del fattore umano viene solitamente racchiusa nell'espressione "centralità dell'uomo nelle organizzazioni". Su questa centralità, su questa riscoperta del patrimonio intellettuale degli operatori, si gioca il successo delle istituzioni.

L'attenzione al capitale intellettuale e una gestione per obiettivi nelle pubbliche amministrazioni, insieme ad una effettiva capacità di realizzare la più ampia comunicazione integrata, interna ed esterna, richiedono poi coerenti strumenti contrattuali all'interno dei quali possano ritrovare legittimazione processi valutativi a tutto campo, e politiche retributive che evitino fenomeni di appiattimento e generalizzazioni e riescano invece a fare emergere logiche di meritocrazia e di motivazione.

Su questo, si aspettano importanti segnali sia dal Governo che dai sindacati che, nell'ambito delle rispettive logiche, sembrano ora positivamente impegnati in tale direzione.

E' da auspicare da ultimo il consolidarsi anche, e direi soprattutto, di una sensibilità verso l'aspetto "sociale" dell'azione svolta che faccia prendere in considerazione i valori fondanti della qualità della vita in modo che l'esercizio della mission aziendale sia accompagnato da iniziative intese a contribuire alla realizzazione del benessere sociale ed ambientale, documentate in un apposito bilancio nel rispetto di regole di trasparenza e di equità.

Su queste linee le P.A. devono ormai procedere rapidamente e decisamente: l'ACI, pur con tutte le obiettive difficoltà di contesto, è impegnato a fondo e positivi, importanti risultati sono ormai chiaramente acquisiti.