

## **Dirigenza Pubblica: brevi riflessioni.**

Terminato il percorso di formazione presso la SNA di Roma, quale neo dirigente del ministero della giustizia vorrei condividere alcune riflessioni.

Il quadro della pubblica amministrazione in genere e della giustizia in particolare mostra bisogno di innovazione e cambiamento ad ogni livello e questo, al di là delle parole, non è compito facile per chi si accinge a continuare la propria vita lavorativa in una posizione che proprio in questa direzione ne amplia le responsabilità.

Una cosa appare chiara: la casa di vetro piace a pochi, l'autoreferenzialità del passato e soprattutto la logica di preservazione della classe politica, ha un valore invasivo e deprimente del cambiamento della Pubblica Amministrazione, i margini di innovazione sono molto più risicati di quello che si vorrebbe far credere con epocali riforme e leggi gattopardiane, raramente scritte bene, che a volte sembrano il prodotto del lavoro certosino di un orologiaio munito di apposito bilancino e di una estetista esperta di maquillage. E' però evidente che la PA deve trovare la sua identità profonda ed esplicitare il suo disegno strategico, credere nella sua mission e, neutralizzando i vincoli che la legano, approdare a nuovi valori. La dirigenza deve assumere un ruolo trainante: mi piace credere che nelle possibilità di quei margini risicati il ruolo della dirigenza sia fondamentale per la costruzione di senso, per fornire identità, per la costruzione di valori condivisi; per innovare la PA, oltre alle strumentazioni tecnologiche, è necessario uno sforzo congiunto che porti i vertici organizzativi ad ogni livello a guardare oltre le procedure, ad avere la disponibilità a risolvere i problemi ed operare scelte andando oltre ciò che è scritto nelle linee gerarchiche e negli specialismi funzionali.

La cosiddetta "cultura dell'adempimento" non si identifica solo con l'applicazione delle procedure svincolata dai risultati ma anche con l'incapacità di farsi carico della propria missione, di definire autonomamente i propri obiettivi operativi e con la scelta di aspettare in modo passivo indicazioni e prescrizioni, di percepire il proprio ruolo come un mero insieme di compiti e attività anziché come un contributo alla creazione di valore pubblico. Alcuni autori ( cfr. *E. Borgonovi - Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni Pubbliche, 1996*) fanno riferimento al concetto di responsabilità attiva - che tra l'altro implica che il dirigente, di fronte a problemi concreti, debba agire anche in assenza di norme o indicazioni puntuali, il limite è costituito solo dall'agire contra legem, interpretando la normativa nel senso che tutto ciò che non è vietato è consentito;

l'assunzione di responsabilità attiva comporta il non sentirsi soddisfatto una volta rispettati i comportamenti minimi obbligatori ma ricercare costantemente livelli di efficacia, efficienza ed economicità ed avere una maggiore propensione al rischio.

Per dare respiro alla funzione di direzione nel settore pubblico è necessario conciliare alcune esigenze fondamentali tra cui: non attribuire alle tecniche manageriali, mutate dal settore privato, l'unica chiave culturale del dibattito sulla dirigenza e sull'azione amministrativa; emancipare il lavoro pubblico dal limbo in cui è finito, sospeso tra consuetudine ed innovazione, riportandolo in una dimensione valoriale più ampia e strategica e con maggiori potenzialità di motivazione e investimento personale; individuare e valorizzare il patrimonio di competenze professionali e di conoscenze presenti nell'impiego pubblico, senza dover volgere sguardi "libidinosi" all'esterno.

Il problema così posto pone l'interrogativo ulteriore su come individuare quali siano i valori professionali di riferimento a cui il dirigente ed il lavoratore pubblico in genere deve orientarsi: la formulazione delle strategie e la ricerca di nuove opportunità devono essere ancorate ad un *frame* di valori che diano finalmente senso al lavoro pubblico, nel rispetto delle regole costituzionali e delle impostazioni politiche delle diverse rappresentanze, in quanto elette.

Nel nostro Paese la costruzione della dirigenza pubblica ha avuto un percorso storicamente tortuoso, la figura del dirigente fu introdotta con il D.P.R. 30 giugno 1972 n. 748, che creò la nuova carriera dirigenziale, scindendola da quella *direttiva*. In questo modo, per la prima volta nella storia amministrativa italiana, venne introdotta nei ministeri una figura dotata di attribuzioni proprie, direttamente conferite dalla legge (quindi un organo amministrativo in senso proprio), senza necessità di delega da parte del ministro, che superava la logica organizzativa fortemente accentrata sulla quale si era fino ad allora basata l'organizzazione ministeriale.

Una nuova stagione di riforme, ha preso poi il via con il d.lgs. 3 febbraio 1993 n. 29, - disciplina poi inglobata nel decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165 - con il potenziamento del ruolo dirigenziale. L'evoluzione verso la separazione tra politica e gestione è stata la linea operativa delle riforme anche se, nella pratica, si è trattato di un percorso lento ostacolato da quella cultura, tuttora esistente nella nostra pubblica amministrazione, che vede, da una parte, i politici restii a privarsi dei loro poteri e,

dall'altra, i dirigenti non sempre propensi ad assumersi nuove responsabilità e a rivendicare il proprio ruolo.

Tuttavia è maturo il momento, se veramente qualcosa deve cambiare, per l'acquisizione di nuovi ruoli operativi, accettati e condivisi, per la creazione di modelli originali. Scrive Battistelli: "Proprio nell'assenza di un contratto psicologico diverso e nel perpetuarsi di relazioni deboli tra individui e organizzazione, sembra fondarsi un rapporto di impiego ormai privato, ma ancora prigioniero delle logiche che hanno caratterizzato l'intera storia dell'amministrazione italiana.

A fronte di una fase di cambiamento fortissimo, si sta chiedendo, agli uomini e alle donne delle amministrazioni pubbliche, di risolvere gli antichi accordi, basati sull'allargamento della base occupazionale, sulla certezza del posto e della retribuzione, sulla articolazione favorevole dell'orario e dei carichi di lavoro, in cambio di qualcosa che occorre definire e leggere più correttamente, se esiste davvero, dietro al nuovo linguaggio del management<sup>1</sup>."

L'esigenza è quella di umanizzare il lavoro pubblico, passando dalla metafora della "macchina amministrativa" a quella del "pensiero e delle emozioni delle persone per creare valore pubblico", per migliorare i servizi e per qualificare il mercato interno del lavoro, rendendolo contemporaneamente più attraente. In questo quadro il dirigente che ha la responsabilità di dare risposte alla domanda di servizi opererà in base a valutazioni complessive che includono la razionalità tecnica, la legittimità giuridica, l'opportunità sociale, la conoscenza e la compatibilità economica, userà gli strumenti del controllo di gestione o altri sistemi gestionali ma necessariamente dovrà definire una propria visione della direzione verso cui operare e farsi carico dei diversi aspetti legati al cambiamento radicale che da più parti e soprattutto dalla società civile sembra essere chiesto.

*Daniela Ciancio – Dirigente Tribunale di Belluno (in attesa di presa di possesso)*

---

<sup>1</sup> Battistelli F. "La cultura dell'amministrazione tra retorica e innovazione" F. Angeli, Milano, 2002 cit in Benessere Organizzativo Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche - a cura di F. Avallone e M. Bonaretti -MANUALI Cantieri STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE a cura della Presidenza del Consiglio dei ministri - Rubbettino editore