

## CARTA D'INTENTI

### DEL GRUPPO DI LAVORO PUBBLICA AMMINISTRAZIONE AIDP

settembre 2009

Il presente documento nasce dalla volontà di un gruppo di dirigenti pubblici di costituire un'Associazione dei "datori di lavoro" della pubblica amministrazione locale.

Il gruppo di dirigenti, in cui erano presenti alcuni iscritti ad AIDP, si è orientato rapidamente verso l'idea di una proposta ad AIDP stessa di accogliere questo progetto. AIDP ha accolto il progetto costituendo un "Gruppo di lavoro nazionale sulla Pubblica Amministrazione" (d'ora in poi AIDP PA)

#### 1. A chi ci rivolgiamo - I datori di lavoro della p.a.

Al di là del suo significato giuridico formale, cosa vuol dire per noi l'espressione "datore di lavoro"?

Per noi vuol dire che la competenza nella gestione e sviluppo delle risorse umane e professionali è buona parte della professionalità di tutti i manager, non solo dei responsabili del personale, ma prima di tutto dei responsabili della linea. Il ruolo diretto dei responsabili della linea ci sembra, anzi, una nuova frontiera nella gestione delle risorse umane, nella misura in cui i nuovi compiti strategici del management sono il ridisegno continuo dei profili, il *coaching*, la gestione dei gruppi di lavoro, la motivazione ecc.. A maggior ragione in una realtà differenziata e complessa come quella di un'amministrazione locale, anche se di non elevata dimensione, la funzione Personale deve essere concepita come di collaborazione ad una strategia di sviluppo continuo che non può che essere presidiata più direttamente dalla linea. Vuole dire anche che in gran parte attraverso la capacità effettiva di governo di tali risorse diventa vera e non solo formale l'attribuzione di "responsabili della gestione".

*Pertanto ci rivolgiamo non ai responsabili della funzione "risorse umane" ma a tutti i manager.*

Un secondo aspetto, che dovrebbe essere più ovvio, è che quando ci riferiamo ai "responsabili della gestione" non ci possiamo riferire ai soli manager inquadrati come "dirigenti" ma anche a quegli "apicali" che nei comuni, in particolare, sprovvisti di dirigenti, svolgono le funzioni di "responsabili della gestione", pur dovendo tenere nel debito conto la circostanza che non si tratta di "professionisti della gestione", come per i dirigenti, ma di puri incaricati a tempo determinato.

Sebbene le competenze gestionali siano un aspetto quindi fondamentale di queste posizioni (dirigenti o meno), noi riteniamo si sia ancora al di qua di una sufficiente autopercezione del ruolo da parte dei protagonisti stessi, che, nonostante una indubbia evoluzione, in molti casi si vivono ancora come puri "funzionari" (applicatori di norme), o come specialisti (ingegneri, architetti, assistenti sociali, ecc.)

La professionalità di responsabile della gestione (alias: manager pubblico, dove l'aggettivo pubblico non indica una specificazione particolare, ma un genere diverso rispetto al manager privato) è invece strategico non solo per la pubblica amministrazione, ma per il "sistema Paese", anche qui al di là della scarsa consapevolezza dell'opinione generale (vedi il ripresentarsi puntuale di polemiche riduttive e fuorvianti sull'"improduttività" del pubblico impiego).

## 2. Perché un'associazione, perché con AIDP

Le motivazioni di un'associazione di manager pubblici nascono quindi in un contesto preciso, che è quello del riconoscimento ancora insufficiente di questi ruoli

1. intanto per responsabilità dei protagonisti stessi, che non sono abituati a tali funzioni, e che non sono in grado troppo spesso di “far valere” il proprio ruolo (qualche volta anche le garanzie formali di rispetto delle competenze) pur previste dalle norme, per cui uno dei primi obiettivi è quello di costituire una rappresentanza che autopromuova il ruolo, in termini culturali e di formazione, e di presenza nel dibattito politico/amministrativo;
2. ma soprattutto per una contraddizione del sistema politico-amministrativo stesso, che non investe a sufficienza sulla professionalità in questi ruoli. Una tendenza sicuramente positiva è l'abbandono della tradizionale burocrazia irremovibile e irresponsabile. Con l'introduzione della “distinzione dei ruoli” amministrativi e di governo, con l'introduzione (faticosa) dei sistemi di valutazione, stiamo andando verso una responsabilizzazione dei primi, e si sono poste le premesse per lo sviluppo delle professionalità di gestione. Vi sono anche però nuovi pericoli nella situazione attuale, che possono derivare da un certo esercizio dei nuovi poteri di nomina, connessi con le spinte che possono provenire da chi governa, a far prevalere la ricerca immediata del consenso su quella del buon funzionamento della p.a., confondendo la necessità del rapporto di lealtà verso il mandato dell'amministratore con la subalternità strumentale. Questo aspetto ci preoccupa non certo da un punto di vista corporativo, ma perché rischia di comportare la perdita di professionalità, quella professionalità, sempre rinnovata, che è un valore per il singolo, per le amministrazioni, per il Paese. Nell'impresa moderna è l'organizzazione stessa che è interessata a valorizzare le competenze. Nella pubblica amministrazione non sempre è così. Allora si tratta di trovare i modi per proporre le competenze come vincoli anche per l'organizzazione, di promuoverne la “tutela”, anche tramite gli strumenti garantistici e sindacali (di fronte alla mancanza di funzionamento dei controlli formali interni), ma soprattutto tramite la promozione del *riconoscimento della necessità*, in particolare delle competenze in materia di gestione delle risorse umane, perché queste ultime devono a loro volta essere valorizzate.

Ovviamente, non si tratta di contrapposizione agli amministratori, ma di lavorare per la diffusione tra gli stessi della consapevolezza che c'è modo e modo di ricercare il consenso. Il migliore è quello che passa per i buoni risultati amministrativi tramite le buone competenze.

Questo tema “politico” (ma assolutamente trasversale al sistema politico stesso), nella maniera propria di un'associazione professionale, va affrontato, pena il pestare la classica acqua nel classico mortaio, cioè il rischiare di parlare di professionalità del manager pubblico in un contesto che non ne vuol sentire parlare. I segnali di disagio della categoria qualche volta arrivano anche all'opinione pubblica, ma un dibattito sufficiente su questi problemi non c'è.

Sviluppare le capacità di gestione delle persone non è l'unica cosa che serve ai manager pubblici, ma ci sembra comunque una priorità forte, in grado di potenziare, forse più di altre competenze, il ruolo complessivo, e per rispondere positivamente ai problemi dianzi sollevati. L'autorevolezza e il radicamento di AIDP, l'attenzione e il rispetto che sinora abbiamo trovato per i temi del management pubblico ci sembrano una condizione di successo in un compito organizzativo non facile, uno strumento efficace per farsi ascoltare, un patrimonio di cultura e di esperienza che possiamo mettere a frutto anche su questo terreno nuovo. In particolare, creare occasioni per estendere questo patrimonio ai dirigenti pubblici ci sembra uno dei servizi maggiori che potremmo offrire ai nostri possibili associati, così come pensiamo che ci possa essere qualche tema nuovo che i manager pubblici possa portare, di interesse al management in generale. Si può anche tentare un

esempio: quello dello sviluppo locale, della qualità del territorio e dei servizi come elemento di crescita.

### 3. La missione della branca di associazione

In coerenza con quanto sopra, la missione è quella di **promuovere il ruolo dei manager pubblici, sviluppando in particolare le competenze di gestione delle persone**, agendo sia dal punto di vista *soggettivo*, della crescita, sia dal punto di vista del riconoscimento, sociale e nelle organizzazioni.

Si propone di agire in conseguenza su un **doppio fronte: quello della cultura e quello delle regole**.

Sul fronte della **cultura** lavorare sull'aggiornamento e la formazione dei *profili professionali* dei moderni manager pubblici, riflettendo sulle importanti innovazioni strategiche in molti campi: sviluppo territoriale sostenibile, competitività, welfare, sempre nell'ottica di chi deve ricercare e sviluppare le risorse umane e di *conoscenza* per fronteggiare i compiti e i problemi dell'amministrazione locale oggi, sviluppando le cosiddette "comunità basate sulla conoscenza" dei manager pubblici.

Sul fronte delle **regole**, si tratterebbe, in prima ipotesi, di impegnarsi a stimolare, riconoscere, e diffondere le buone pratiche, cioè i regolamenti e codici di comportamento delle amministrazioni che vadano nel senso desiderato.

Le altre parole chiave che proponiamo, e che ci sembrano coerenti con la visione e la missione generale di AIDP, sono quelle di *ascolto* dei soci e più in generale del nostro mondo di riferimento (anche inteso come "osservazione" di quello che accade), di *servizio* (fornire concreto valore aggiunto ai nostri iscritti), *rappresentanza* dei bisogni e del punto di vista dei nostri portatori di interessi, senza porsi sul piano delle istanze sindacali e immediate, per le quali esistono già altri soggetti (ma con i quali si può certamente interloquire). Infine proponiamo il **confronto**, con tutti gli attori per la ricerca di relazioni produttive ai fini del buon governo della cosa pubblica, con gli *amministratori*, con le istanze degli altri operatori, e cioè (con termine antico) gli *impiegati pubblici*, e tra le componenti interne al ruolo dei datori di lavoro (settori diversi, staff e line) e tra dirigenti e funzionari di carriera e incaricati a tempo determinato, per contribuire, se ciò è possibile nel nostro Paese, allo sviluppo di un vero mercato delle professioni del management pubblico. Cerchiamo una sede in cui dirigenti e responsabili di servizio molto impegnati sulle incombenze interne alla propria organizzazione possano trovare una finestra sul mondo esterno. Infine una sede di confronto e scambio tra management pubblico e management privato, come sopra si è accennato.

### 4. Il programma operativo

La programmazione operativa deve portare allo sviluppo nell'associazione di una linea dedicata alla p.a., e di spazi dedicati nei suoi programmi e nei suoi strumenti, compresi quelli editoriali, aggiuntivi rispetto a quelli esistenti (i quali in parte sono già di interesse dei potenziali associati della p.a.). Lo sviluppo del programma non potrà essere che graduale, in maniera commisurata alle risorse che progressivamente si riuscirà a mettere in campo.

Si tratta quindi di lavorare subito su di un programma di iniziative, che adegui al nostro target di riferimento i già (numerosi) servizi che AIDP propone ai suoi soci, e che siano di:

- formazione e crescita culturale
- individuazione, approfondimento, discussione di "nodi" critici (sull'esempio dell'iniziativa già dedicata ad alcuni aspetti del CCNL dell'area della dirigenza ee.ll.)
- elaborazione di linee di proposta su quei "nodi" che si ritiene di portare all'attenzione
  - sia dei più diretti interlocutori, gli amministratori e i decisori politici
  - sia dell'opinione pubblica più generale.

## 5. L'organizzazione

Come si è detto, l'organizzazione che si propone è una branca di AIDP, che fa propri i principali valori di riferimento dell'associazione, cioè

- centralità della persona e della dignità umana;
- eccellenza della professionalità;
- rispetto dell'etica professionale;
- impegno responsabile nella rappresentanza di interessi comuni;
- cultura della partecipazione

e promuove quindi l'iscrizione di soci tra i manager pubblici.

Intendiamo quindi dare l'avvio ad una fase costituente, che parta dalla formazione di un organismo provvisorio di coordinamento e di lavoro (**comitato promotore**), per arrivare ad una formale costituzione della branca, e presentazione pubblica.

Visto il compito non semplice che ci si propone e la forte mole di lavoro che già sta comportando, rivolgiamo l'appello ai colleghi che condividessero i nostri intenti ad aderire ad AIDP PA e di lavorare con noi già da ora in questa fase costituente.