
Gianfranco Rebora

www.gianfrancorebora.org



La teoria e la pratica dell'organizzazione non possono evitare di confrontarsi con i problemi centrali di una società; e questo è sicuramente il caso, in Italia, dei processi di riforma delle Pubbliche amministrazioni (al plurale) che si sono succeduti negli ultimi 25 anni senza pervenire a risultati convincenti. Ministeri, Regioni, Enti locali e altri organismi pubblici che gestiscono servizi, configurano sistemi organizzativi di grandi dimensioni e sono dotati di alti livelli di complessità.

Ma è proprio accettando la sfida di un terreno di impegno così complesso e contrastato che la cultura organizzativa di un Paese può evolvere e crescere.

Diversi studiosi delle discipline organizzative hanno del resto risposto a questa sfida negli ultimi anni, come testimoniano anche i contributi pubblicati nel recente volume dell'AREL sul lavoro pubblico nel quadro delle riforme della Pa (a cura di Carlo Dell'Aringa e Giuseppe Della Rocca), discusso in questo numero di nella rubrica "Lecture e riletture".

Mi pare che i commenti raccolti (di Tiziano Treu, Mimmo Carrieri, Michele Petrelli e Federico Butera) convergano nel rivolgere particolare attenzione alla tematica del cambiamento organizzativo e soprattutto alle prospettive di innovazione contenute nella terza parte del volume e inerenti a temi come l'approccio di policy (Gloria Regonini), la collaborazione e co-produzione (Ruffini), la partecipazione dei lavoratori al miglioramento organizzativo (Anna M. Ponzellini), la digitalizzazione (Della Rocca).

Si tratta di possibili anticipazioni di nuovi paradigmi di riferimento per le future riforme di cui è ormai evidente il bisogno. Ci si deve chiedere peraltro come una possibile evoluzione in queste direzioni possa procedere nei fatti senza un forte accompagnamento sul terreno progettuale; senza quindi disporre di un "programma cornice" nel senso indicato da Butera, che mobiliti quindi risorse e poteri consistenti, che faccia convergere interventi guidati "dall'alto" e iniziativa "dal basso", che rafforzi l'azione di agenti del cambiamento che per ora appaiono molto deboli sui terreni indicati.

Per muoversi con maggiore decisione su questa frontiera, occorre forse affrontare tre punti nodali del percorso compiuto negli anni mettendone in discussione i presupposti con maggiore coraggio e radicalità.

La "privatizzazione" dell'impiego pubblico, interpretata soprattutto come apertura alla contrattazione formale, nazionale e decentrata, non si è rivelata quel vettore di innovazione che alcuni si attendevano; preoccupa l'inversione di rotta prefigurata dagli ultimi provvedimenti, come la bozza di decreto legislativo di revisione della Legge 165/2001, presi sulla scia dell'accordo sindacati-governo del 30 novembre 2016; ciò riguarda soprattutto la revisione "a favore della contrattazione collettiva" del rapporto tra le fonti che disciplinano il rapporto di lavoro e, conseguentemente, l'individuazione in sede contrattuale di criteri e modalità per "nuovi sistemi di valutazione che garantiscano una adeguata valorizzazione delle professionalità e delle competenze e che misurino e valorizzino i differenti apporti individuali all'organizzazione". Qui colpisce il mancato chiarimento delle motivazioni dell'inversione di rotta rispetto all'impostazione inizialmente adottata dallo stesso governo che ha sottoscritto questo accordo.

Il modello concettuale del *New Public Management*, imperniato sull'incentivazione individuale, si è rivelato alla prova dei fatti fallace, tanto più se imbrigliato dalla contrattazione collettiva e da procedure formali pesanti; questo ha condizionato la stessa valutazione, livello sia organizzativo sia individuale, la cui prioritaria ragion d'essere non consiste nel collegamento con gli incentivi economici, ma nell'indurre un atteggiamento riflessivo e una più profonda comprensione degli esiti di servizi e interventi e dei fattori di miglioramento della qualità.

Il riferimento a un modello ideale di *dirigente-manager*, ispirato al mondo delle imprese, ha esaurito quel potenziale di stimolo e di innovazione che poteva avere avuto negli Anni 90; ormai, in una fase di crisi e risorse sempre più scarse, è chiaro che la Pa deve trattare "obiettivi tra loro contraddittori" e "affrontare quei problemi perversi e intrattabili che rimangono 'in carico' al settore pubblico perché né le imprese né le famiglie riescono a gestirli", come opportunamente rammenta Regonini. Di conseguenza, il dirigente pubblico deve fondamentalmente "bilanciare" interessi e pressioni contrastanti, in modo che richiede competenze e attitudini di tipo peculiare, che non sono certamente quelle tradizionali, ma neppure quelle caratterizzanti i manager d'impresa.