

# *Costruire una classe dirigente adeguata: confronto tra dirigenti pubblici e privati.*

*Convegno in memoria di Ubaldo Poti.  
Forum PA - 25 maggio 2007*

**LUIGI MASTROBUONO**  
**Vice Direttore Generale Confindustria**

Il carattere di questo convegno mi consente di parlare non soltanto delle tesi di Confindustria ma di attingere alla mia esperienza di dirigente che prima è stato nel privato, poi ha avuto due esperienze nel pubblico, poi è tornato in un'azienda e adesso è in un privato "collettivo". Ho attraversato quindi molti degli ambienti in discussione oggi e per me la figura di Ubaldo Poti è legata ai temi delle autonomie funzionali, della sussidiarietà e delle Riforme Bassanini che ho affrontato quando ero Segretario Generale di Unioncamere. Egli non era soltanto una persona stimata ma un uomo con il quale c'è stato uno scambio intenso anche riguardo alla concezione dello Stato e all'articolazione dei suoi soggetti.

Ho portato qui con me una ricerca della Luiss uscita da due mesi in cui si è cercato di fare un censimento della classe dirigente italiana. Non vi annoio con i numeri ma arrivo subito alla conclusione: molte delle cose che ha appena detto Vincenzo Schioppa sono riscontrate non da un'analisi della sola classe dirigente pubblica ma di tutta quella che è considerabile classe dirigente oggi in Italia. La ricerca individua tre gruppi di dirigenti, come tre cerchi concentrici; e per il più largo di essi, che comprende il territorio e non solo i vertici "nazionali", parla di ventimila persone che hanno le caratteristiche appena dette: gerontocrazia (l'età media va verso i sessant'anni), maggiore tendenza al consenso che non alla competenza, prevalenza maschile (l'88% della classe dirigente è fatta di uomini), istruzione, presenza metropolitana e costanza nel tempo. C'è una rilevazione nella ricerca che fa vedere infatti che negli ultimi dieci anni questo gruppo è cambiato molto marginalmente, per lo più è composto sempre dalle stesse persone. Sono pochi quelli che entrano, sono pochi quelli che entrano e presto escono, e sono pochissimi quelli che escono non per cause naturali. Queste caratteristiche sono registrate trasversalmente, quindi non siamo solo davanti ad un problema della Pubblica Amministrazione ma dell'intero Paese. Non ci sono infatti prove che i gruppi dirigenti siano migliori o peggiori in uno dei due ambiti.

Nell'analizzare questi dati io ho individuato alcuni punti cui bisogna metter mano. Ho provato a definire quali sono le differenze tra dirigenza nel settore pubblico e dirigenza nel settore privato perché su quelle differenze si crea gran parte dell'incomunicabilità che emerge e dell'impossibilità di travaso.

Un primo punto è rappresentato dall'antinomia burocrazia/conoscenza. Il mondo dell'economia che funziona è un mondo che va verso uno sviluppo ed una valorizzazione delle conoscenze. Anche le aziende più piccole che funzionano, che

tirano e che vanno sui mercati sono in una dimensione di sviluppo della conoscenza. Tutte le indagini sul mercato del lavoro dicono che se il nostro Paese vuole continuare a stare in un gruppo di Paesi leader di sviluppo è opportuno che si orienti sempre di più sulla conoscenza. Quando questo concetto si scontra con la realtà della burocrazia – che è anche interna alle imprese e ai sindacati beninteso, oltre che al settore pubblico – ci si trova tra due mondi incomunicabili. Il vecchio concetto di burocrazia è infatti quello di trattenere l'informazione e di basare il proprio potere sulla gestione di quella informazione, il mondo della conoscenza si basa invece sul concetto opposto ovvero sulla tendenza a scambiare conoscenze, ad avere il più possibile persone in rete che condividono informazioni per produrre il risultato. Tra questi due concetti o troviamo dei punti di incontro oppure il colloquio tra i mondi burocratici e i mondi che fanno della conoscenza il motore dello sviluppo rimarrà difficilissimo o addirittura impossibile. Questo fattore provoca anche dei fenomeni psico-sociali: tutta questa protesta sulla lentezza della Pubblica Amministrazione fondamentale è data dalla mancanza della possibilità di sapere. Il tentativo che era stato fatto di rendere trasparenti le procedure e gli avanzamenti delle pratiche era un tentativo sacrosanto che mi sembra si sia un po' perso per strada; questo è un peccato perché quel tentativo metteva in rapporto i mondi del conoscere e il mondo della burocrazia. Senza fare troppe leggi su questo aspetto si potrebbero riattivare processi - o migliorarne l'applicazione - che anche nel sistema della burocrazia (sia pubblica che privata) facciano vedere come la conoscenza produca più risultato che non la proceduralizzazione infinita dei passaggi di informazioni.

La seconda antinomia che vedo è quella tra risultato e consenso. Dice la ricerca che citavo, che le nostre classi dirigenti sono molto più attente al consenso che alla professionalizzazione, alla tecnicità, ecc. La produzione del consenso non è da demonizzare, è una cosa faticosa ma utile se è l'incarnazione di quella democrazia in cui i pareri contano e le forze si pesano, ma da noi questo fattore si è sviluppato fino ad arrivare alla cultura del veto. Si rischia di non poter procedere perché i meccanismi non consentono di scegliere e di selezionare. È chiaro che il risultato è figlio di scelte, è figlio anche di consenso ma l'importante è che tra i due fattori ci sia un rapporto che permetta di procedere. Il tema delle Conferenze dei Servizi ad esempio si è evoluto in questa direzione, ma poi è come tornato indietro; nella vicenda dei rifiuti a Napoli ad esempio il risultato alla fine – se si è ottenuto – si è ottenuto di notte perché con il consenso non si risolveva la situazione. Il modo di prendere decisioni deve dunque contemperare risultato e consenso ma deve avere anche una sua temporalizzazione e l'azione del Ministro Nicolais – che sta cercando di fissare i tempi certi dei procedimenti – rappresenterebbe una di quelle piccole grandi novità che fanno cambiare la mentalità anche all'interno delle Amministrazioni.

La terza antinomia è sulla questione di quale rete costruire. Un concetto molto presente nell'Amministrazione è stato quello di una rete che avesse un centro decisionale e dei centri periferici, che ci fosse un rapporto gerarchico tra questi e che quindi tutte le standardizzazioni partissero dal centro e dovessero essere seguite. Le imprese hanno scoperto che questo sistema non funziona più nella globalizzazione,

dove invece di fare un'organizzazione a rete si deve fare una rete di organizzazioni. Cioè tante autonomie, tanti centri decisionali indipendenti, tante capacità di gestire risorse e innovazione devono trovare tra di loro il modo di mettersi in rete. Sono le autonomie che si mettono in rete, non ci deve essere una rete che determina cosa deve fare ciascuno. Questa consapevolezza nelle aziende è arrivata negli ultimi anni, e la politica industriale la sta recependo. Basta vedere le logiche sulle reti di impresa, e l'impianto di *Industria 2015* che il Ministro Bersani sta cercando di portare avanti. Sintetizzo così questo spunto: è il tentativo di dire che non esiste sempre una gerarchia delle decisioni che parte dal vertice, ma che la capacità di sostenere e sviluppare i risultati si realizza se tante autonomie nell'interesse comune mettono insieme le proprie competenze e trovano le regole condivise di comunicazione, la divisione dei compiti e la ripartizione delle mansioni. Ciò prevede che tutto quello che fa valore aggiunto si metta in comune e ognuno poi resti libero nelle sue decisioni. Questo passaggio di modelli io l'ho vissuto nel sistema camerale perché lì il Registro delle Imprese, ovvero un'iniziativa essenzialmente tecnologica divenuta norma, ha creato la rete delle organizzazioni. I prodotti che emergono ora sono prodotti a più alto valore aggiunto e maggiormente efficaci, ma se avessimo invece cominciato dal centro elaborando un sistema che doveva poi essere obbligatoriamente attuato in ogni Camera di Commercio oggi staremmo ancora a discutere e a cercare di convincere. L'esperienza del CNIPA era invece partita secondo l'idea dell'organizzazione a rete dando cioè più standardizzazioni possibili ma in realtà l'informatica ha risolto il problema: non c'è più bisogno di tutte quelle standardizzazioni, bisogna invece mettere insieme le competenze e lasciare le autonomie, mettere insieme gli sforzi e i progetti per il risultato e lasciare che autonomamente ci si organizzi. Questo è un salto enorme dovuto alla globalizzazione, nella quale anche la Pubblica Amministrazione deve essere pienamente inserita. Il quarto concetto è quello del ruolo dell'utenza. L'intuizione degli ultimi quindici anni del cittadino-utente e dell'impresa-utente, che hanno diritti rispetto ai processi e alle decisioni, è corsa molto avanti nell'economia. L'ultima frontiera dell'economia è l'ipotesi che la comunità degli utenti risolva i problemi meglio di come l'azienda li sappia risolvere, questo è il concetto che si sta affermando nella rete. Wikipedia, ed ora la cosiddetta *wikieconomy*, è stata la prima iniziativa a riguardo ma questo è ciò che sta succedendo sul territorio: si cerca di ascoltare le discussioni che gli utenti di quel servizio o gli acquirenti di quel prodotto elaborano perché da lì possono nascere nuove soluzioni. Gli utenti quindi non sono più soltanto i destinatari delle soluzioni pensate dall'azienda ma le migliori soluzioni le suggeriscono loro. Questa è l'altra frontiera della conoscenza che si sta sviluppando e che può avvicinare i due mondi di cui stiamo parlando.

L'ultima antinomia è quella tra budget e autorizzazione di spesa. Il concetto di budget per come si è evoluto sempre più diventa una responsabilizzazione dell'uso delle risorse finalizzato ai risultati. Da qui deriva l'impossibilità di avere cicli lunghi, predeterminati e sempre uguali a se stessi; essi sono invece diversi a seconda dei business, a seconda dei mercati e a seconda dei territori. La responsabilità del dirigente è dunque quella di saper usare le risorse anche spostandole molto

rapidamente nel tempo e nello spazio per massimizzare il risultato. Questa “massimizzazione” non deve inseguire, però, solo l’effetto immediato, per capirci il risultato di fine anno: perché se io per raggiungere quel risultato immediato ho stressato i clienti e li ho persi per l’anno dopo, non ho fatto un buon servizio all’azienda. Ormai si è ben capito che la valutazione dei dirigenti sulle loro prestazioni, deve essere sia di breve che di medio periodo, e questo è molto importante nel contesto della Pubblica Amministrazione. Quindi il dirigente deve avere la possibilità di prendere decisioni rapidamente, ma di effettuare valutazioni anche di medio periodo. Il sistema budgetario della Pubblica Amministrazione non può tenere però rispetto a queste esigenze, perché la definizione degli obiettivi arriva troppo tardi e spesso è solo un fatto formale.

È chiaro comunque che questa visione più al passo con i processi reali dell’economia, si tiene sostanzialmente sul concetto della valutazione. Se io dirigente sono valutato, e a mia volta devo valutare gli altri, e in questo percorso riesco a fare dei ragionamenti per definire gli obiettivi, cambiarli o intercalarli e per dire ad una persona se ha lavorato bene o ha lavorato male, ciò mi consente una possibilità di gestione delle risorse umane virtuosamente collegata con quella delle risorse finanziarie.

Anche io sono convinto che non si tratti di cambiare molto le norme, si tratta invece di dare un messaggio forte rispetto al fatto che siamo tutti nella stessa globalizzazione, tutti nello stesso problema relativo allo sviluppo e alla crescita. Ieri il Presidente Montezemolo diceva che *“la missione di tutti è la crescita”*, e non c’è il minimo dubbio che questa sia la missione anche del settore pubblico. Ma se la missione comune è la crescita, dovremo sviluppare alcune regole e alcuni “sentire” comuni, e per far ottenere ciò occorre fare un po’ più di cultura, sia cultura del pubblico che cultura di impresa. Certamente la fotografia della classe dirigente che emerge ci mette qualche ansia, e ci lascia nell’incertezza dell’esito. Ma ritengo ci sia solo una strada da percorrere: sviluppare nuove classi dirigenti. Per far questo occorre tornare a lavorare sui territori, sugli ambienti e sui contesti in cui queste si formano.