



Pa: senza bravi manager, non si può fare un buon lavoro

L'annuale Ricerca Asfor sull'attività dei soci per la Pubblica amministrazione rappresenta un importante momento per cogliere alcuni aspetti che caratterizzano l'evoluzione della cultura manageriale nelle amministrazioni e la reale capacità della Pa di rispondere ai bisogni espressi dal mercato.

I risultati dell'indagine sono stati inseriti all'interno del "XII Rapporto annuale sulla formazione nella Pubblica Amministrazione" realizzato a cura dell'Osservatorio sui bisogni formativi nella Pa della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione - Presidenza del Consiglio dei Ministri (pubblicato integralmente sul sito ww.asfor.it).

La ricerca conferma che il contributo dei soci, attraverso attività di formazione manageriale nei confronti della Pa, ha un forte valore strategico, in quanto:

- è il canale tramite cui si introduce innovazione nel sistema pubblico, ossia una cultura diversa da quella consolidata (e perciò stimolo al cambiamento);
- si tratta di una formazione elaborata da istituzioni che, svolgendo formazione anche per l'impresa e per il settore privato in generale, hanno la possibilità di creare efficaci sinergie nelle conoscenze tra i due settori.

Entrando nel merito si evidenziano alcuni indicatori di questo processo rilevati attraverso le risposte fornite dai 32 Soci Asfor che svolgono attività formativa in questo settore:

- il 75% (in analogia al dato 2007) ha una specifica politica per il settore pubblico con un'unità organizzativa dedicata, con più di 3.300 docenti e ricercatori coinvolti;
- sono circa 5.764 le iniziative realizzate, con una durata media di 2,9 giornate, 16.853 giornate complessive di formazione con oltre 94.000 partecipanti. Si ritiene che i Soci Asfor sviluppino un volume apprezzabile di attività, specie se si considera che si tratta di iniziative "a pagamento" rispondenti a reali esigenze delle amministrazioni che devono fare una valutazione di "value for knowledge" (valore attribuito alle conoscenze);
- il numero medio di partecipanti per corso (16,3), esprime una dimensione ottimale per corsi executive nei quali è fondamentale l'interazione con i partecipanti, ossia la formazione a "due vie";

- oltre il 28% dei partecipanti già ricopriva posizioni dirigenziali (nel 2007 era il 33%) e presumibilmente una parte significativa degli altri partecipanti occupava posizioni predirigenziali o era rappresentato da "alti potenziali". Tale segmentazione conferma il ruolo strategico della formazione sviluppata dai Soci Asfor nel contesto della difficile riorganizzazione della Pubblica amministrazione;
- il peso delle diverse aree tematiche trattate, il linea con la rilevazione dei dati del 2007, vede l'area Giuridico-normativa al 18%, l'area Informatica e Telematica al 14%, l'area Organizzazione e Personale al 13%. Significative sono l'area Comunicazione e Marketing (9%) e l'area Sistema economico e Finanza pubblica (8%). Vi è allo stesso tempo da rilevare una riduzione dell'area *Skill manageriali* (da 14% a 9%) e dell'area relativa ai Corsi multidisciplinari (da 15% a 10%). Si può quindi trarre una prima indicazione sulla tendenza a orientare la formazione verso il rafforzamento di contenuti legati a famiglie professionali (area Giuridico-normativa, area Organizzazione e Personale). In altre parole si può avanzare l'ipotesi interpretativa secondo cui si avverte l'esigenza di dare alla formazione manageriale contenuti metodologici e tecnici specifici e peculiari per il settore pubblico;
- si ampliano le iniziative di coaching e di accompagnamento, con una certa contaminazione degli *skills manageriali* nei diversi canali. In questo senso si può parlare di un miglioramento della relazione tra formazione classica (corsi, seminari, conferenze, workshop) e sul lavoro (momenti di accompagnamento, coaching, action learning);
- la suddivisione dei temi per destinatari mostra tra i principali fruitori di formazione i Comuni, per molte aree tematiche, in particolare Contabilità e Finanza, Sistema economico e Finanza pubblica e area Giuridico-normativa, seguiti dalle Regioni, che hanno utilizzato la formazione soprattutto per contenuti relativi a Rapporti internazionali, a Comunicazione e Marketing e a Organizzazione e Personale. Le Regioni sono tra l'altro il committente principale per il tema delle *Skill manageriali*;
- la percentuale di tempo dedicata alla formazione si articola in un mix di attività interessante, caratteriz-



zata da docenza *face to face* o *distance learning* (38%) con un insieme significativo di attività di ricerca (9%) e con una personalizzazione dell'efficacia attraverso *coaching/tutoring* (11%). Si intravede una maggior consapevolezza del committente Pa, che incomincia a sviluppare una visione "matura" nei confronti di un intervento formativo che va oltre la mera erogazione dei contenuti;

- l'83% dei Soci svolge in modo significativo l'analisi del fabbisogno per la quasi totalità delle iniziative (nel 2007 era l'80%): ciò indica che si è consolidato il superamento della fase nella quale prevaleva la proposizione di "programmi formativi standard" su contenuti generali o di base.

Dalla ricerca emerge che per la formazione manageriale rivolta alle amministrazioni pubbliche non è ancora stato superato quello che si può definire un periodo di consolidamento e di continuità, senza accelerazioni né particolari innovazioni.

Le Scuole del Sistema Asfor - e le considerazioni valgono probabilmente più in generale per le Scuole autonome e indipendenti non appartenenti al Sistema pubblico - hanno tenuto e, nonostante tutto, hanno deciso di continuare a investire su questo mercato.

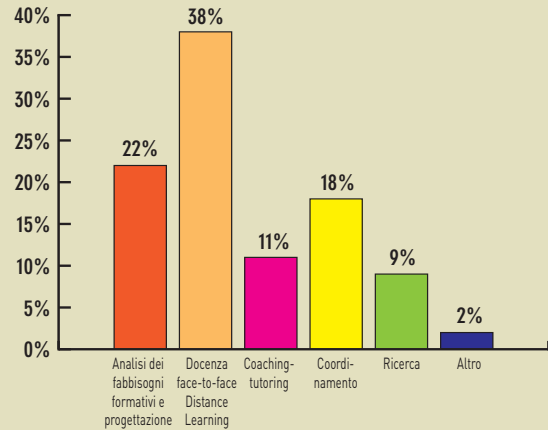
Tuttavia è evidente che, nel clima di incertezza politica e istituzionale, le Scuole non hanno chiari indirizzi circa la direzione in cui investire, pertanto hanno concentrato i propri sforzi non tanto nell'innovazione dei contenuti, quanto nel rafforzamento dell'analisi del bisogno per meglio adattare i programmi formativi alle esigenze delle singole amministrazioni, almeno alle esigenze esplicitate dagli interlocutori della formazione, che non è detto siano quelle reali.

Dalle risposte appare che nel 2008 le Scuole del Sistema Asfor non hanno ancora avvertito l'effetto del "nuovo periodo di riforme e modernizzazione" lanciato con decisione dal ministro Brunetta, che in questa prima fase ha concentrato l'attenzione sull'eliminazione degli aspetti negativi (lotta all'assenteismo e alla bassa produttività) e sull'aumento della trasparenza dei livelli di attività e delle remunerazioni, nonché su iniziative idonee a "dare voce" al cittadino: le ormai famose "faccine sorridenti" o "corrucciate".

Poiché nei Decreti approvati la seconda parte della politica di riforma è concentrata sui temi dell'incentivazione, della valutazione del merito e della responsabilizzazione della dirigenza, ci si può attendere anche un rilancio della formazione. Non è infatti possibile incentivare, premiare il merito, valutare i risultati delle amministrazioni e del personale senza dirigenti dotati di nuove skill manageriali (una voce di contenuti purtroppo in diminuzione nel 2008). E senza una significativa azione di "superamento e messa in crisi

Pa e mix formativo

Indicare in % il tempo dedicato alle seguenti attività



Fonte: dati 2008 forniti dai Soci ASFOR

della consolidata logica burocratica fondata su stili di direzione del tipo comando-controllo", con immediati e contemporanei - si sottolineano i due termini - "interventi di riconversione verso stili di direzione fondati su logiche di programmazione delle attività, di delega ai vari dirigenti e quadri intermedi sulla base di obiettivi, monitoraggio, verifica e controllo dei risultati". Senza un'intensa e mirata attività di formazione, senza un Progetto generale di formazione per il Sistema pubblico questa innovazione rapida non potrà realizzarsi. In proposito, Asfor auspica la ripresa di una sua proposta di collaborazione tra Scuole private (Sistema Asfor, Università, altre Istituzioni di formazione) e Sistema delle Scuole pubbliche, che richiede a sua volta una forte dose di innovazione e di riorganizzazione.

Perché senza collaborazione tra amministrazioni pubbliche, chiamate a nuove e sempre più impegnative funzioni (dalle sfide della crisi globale e in prospettiva dal federalismo), Scuole del Sistema pubblico, Istituzioni formative indipendenti, ben difficilmente il processo di modernizzazione del Sistema pubblico potrà concretizzarsi.

Del resto già Otto von Bismarck affermava che con "leggi e riforme, cattive o non eccellenti, ma con buoni amministratori (leggasi oggi manager) si può fare una buona amministrazione", mentre "con leggi, o riforme, eccellenti e ben progettate, ma con cattivi (non dotati di adeguata professionalità) amministratori non si farà mai una buona amministrazione".

Elio Borgonovi è consigliere Asfor con delega Area Ricerca