Innovatore, orientato ai risultati, dinamico: il nuovo dirigente dell'ente locale

Attuare presto e bene la riforma della dirigenza negli Enti Locali

I Comuni erogatori del welfare: stretti nella morsa

Le manovre finanziarie

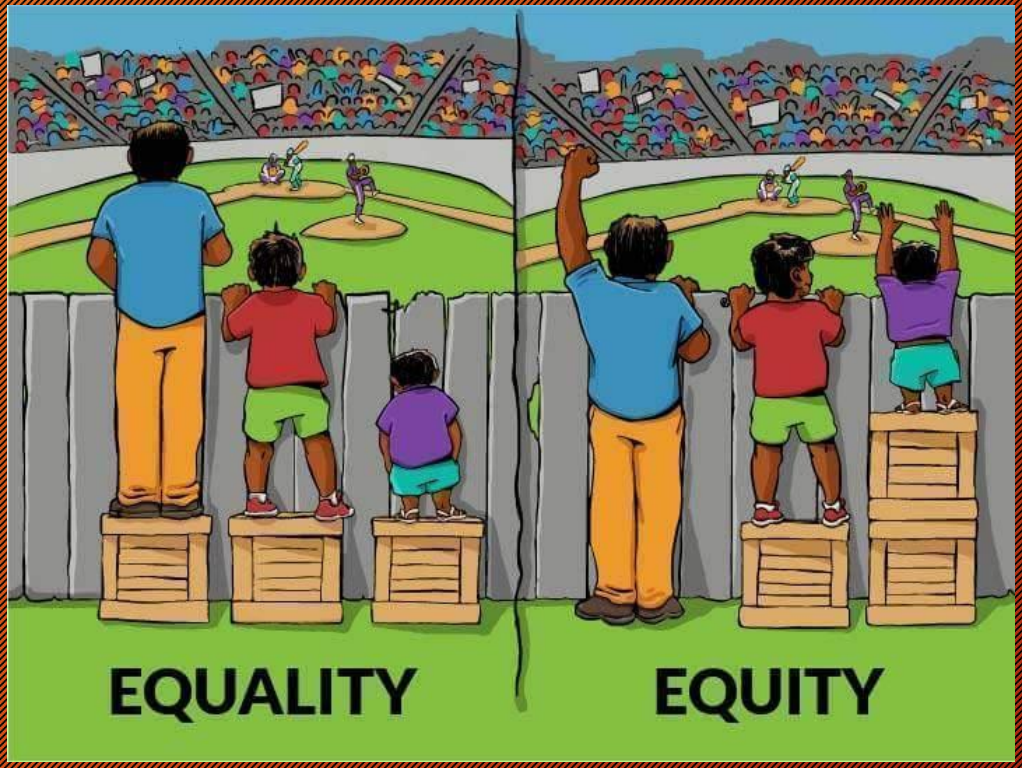
La crisi economica

Il rischio

Il welfare oggi

- improponibile che il mercato se ne faccia carico
- impensabile che il pubblico possa affrontare il tema con aumento o nuovi servizi
- essenziale è garantire i diritti dei cittadini al ben essere nella loro condizione

Uscendo da una errata idea di uguaglianza



Superando il paradosso dei governi

- La democrazia ha perduto gran parte della propria forza di governo. Non è più in grado di determinare o influenzare significativamente con le proprie azioni i risultati e lo sviluppo del benessere del proprio territorio.
- Lo spazio dei luoghi è frammentato, localizzato e sempre più impotente rispetto allo spazio dei flussi L'azione della democrazia non corrisponde più al governo, bensì si manifesta sotto forma di conduzione, di guida delle città e dei territori locali entro il grande spazio planetario dei flussi.
- I vertici democratici devono agire con azioni di governance, ma orfani della forza del government.

Come agiscono i dirigenti: la scrivania

Le regole del dirigente conservatore

- #1 Cerca sempre il precedente. Potrai sempre giustificare la tua decisione, addebitandola al predecessore. Se ti chiedono di cambiare, rispondi “si è sempre fatto così”
- #2 Ogni pratica va corredata da tutte le pezze di appoggio possibili. E’ più prudente avere anche il “nulla osta” di 4 Ministeri, 2 Autorità indipendenti, la Regione, il Consorzio di bonifica, la Comunità Montana, la ASL, i vigili del fuoco, il Garante della privacy. Meglio un parere in più che non un parere in meno.
- #3 Fai soltanto ciò che è rigorosamente di tua competenza.
- #5 Organizza riunioni con almeno 15 partecipanti. In maniera che non si decida mai nulla.
- #6 Le pratiche complesse non vanno lavorate. Spesso dopo un paio di settimane si fanno da sole (cioè tutti se la dimenticano e il problema irrisolvibile si sgonfia da solo).

Dirigente garanzia per la PA

- Efficacia
- Efficienza
- Economicità

ma anche…

- Imparzialità
- Trasparenza
- Equità

Quale «nuovo» management?

LA SCUOLA AMERICANA
CON I SUOI PREGI E I SUOI LIMITI

Responsabilità e risultato

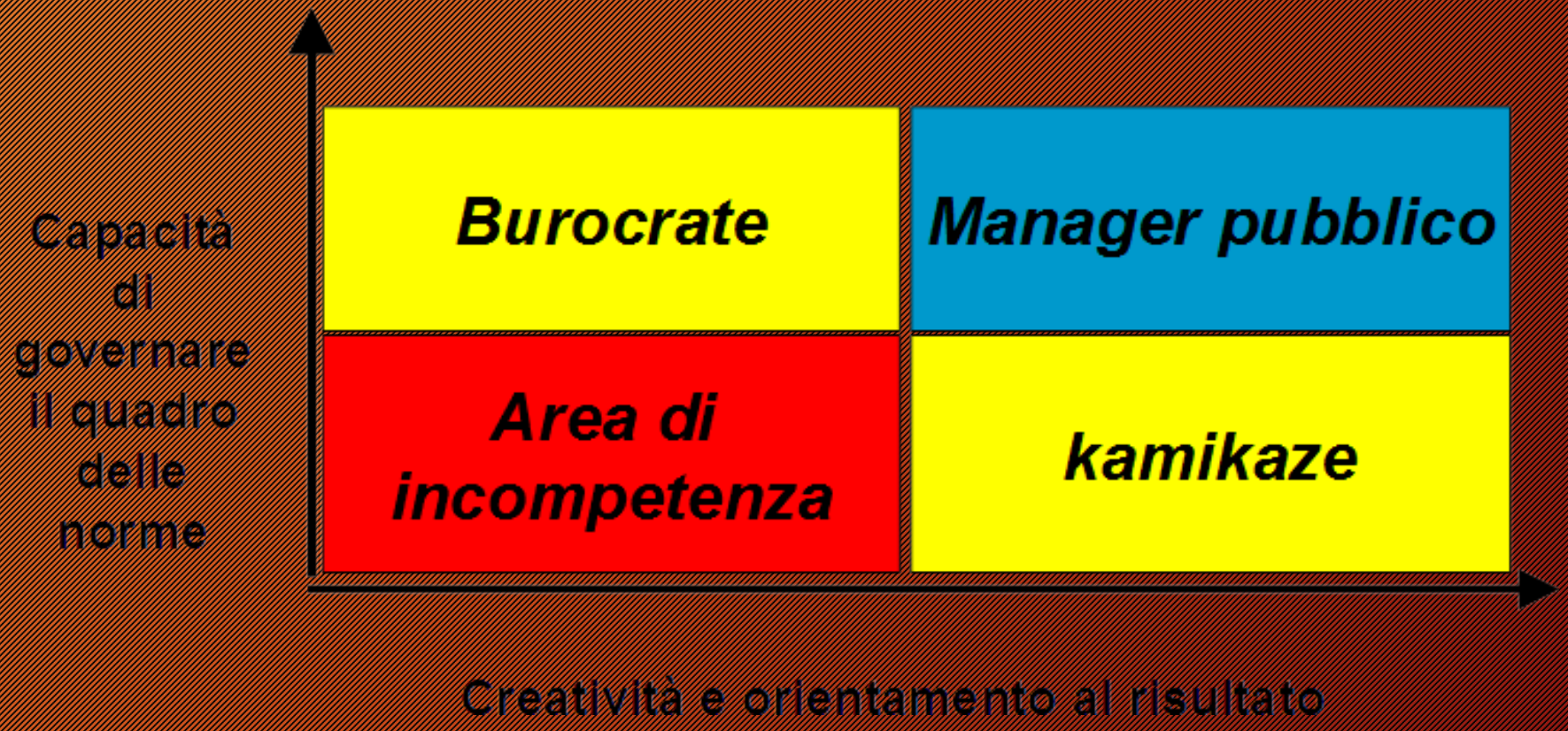
- Assumere responsabilità complessiva della gestione (risponde dei risultati complessivi della gestione)
- Esercitare ruolo di forte presidio e adeguamento dei sistemi e delle modalità di gestione (funzione di innovatore e agente del cambiamento)

- Assumere direttamente responsabilità di alcune funzioni/progetti ritenuti creativi e di interesse generale
- Esercitare forte valenza integrativa e di coordinamento dell'azione dei collaboratori

Responsabilità: la scuola americana

- Il dirigente sa intervenire quando la situazione è critica
- Sa assegnare compiti con precisione
- Si assume la responsabilità del risultato
- Conosce il valore del tempo
- Prevede gli effetti (positivi e negativi) nel medio termine

Orientamento al risultato e quadro normativo



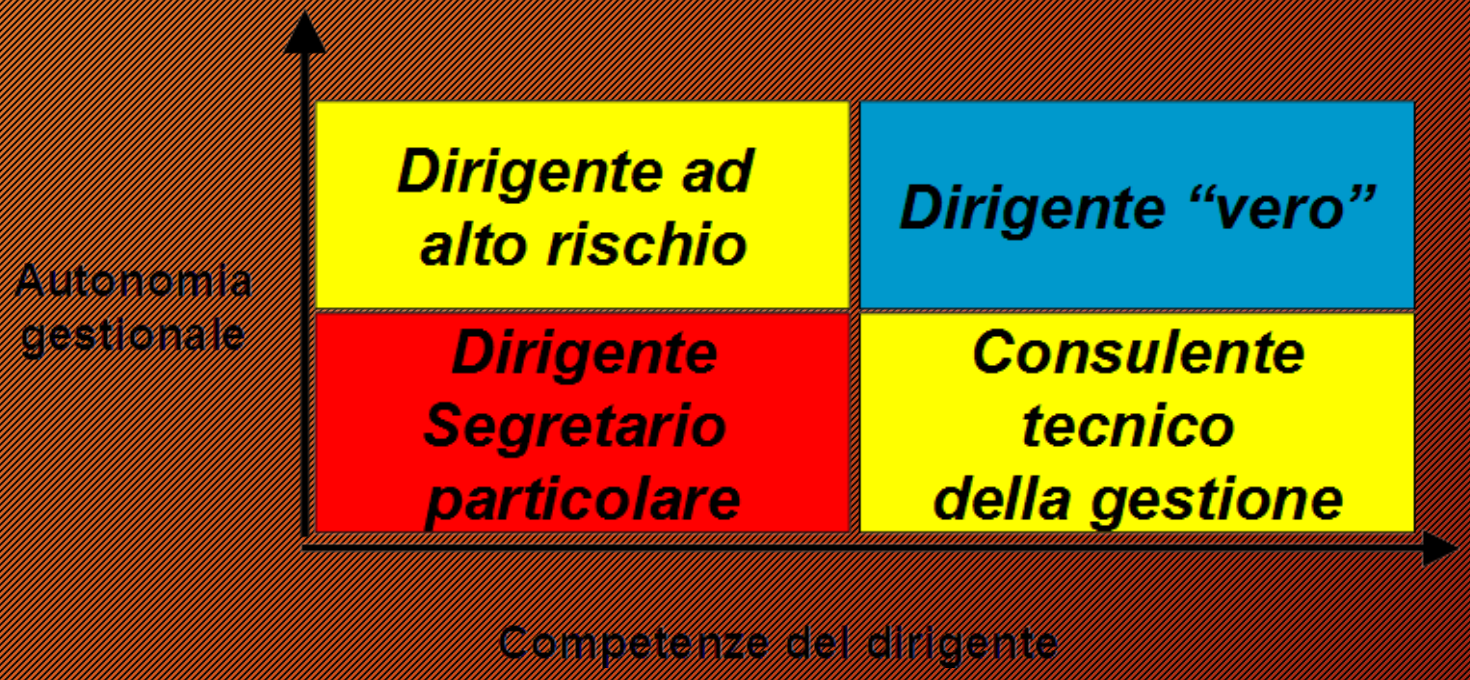
Competenza tecnica e leadership

Competenza tecnica

Dirigente creativo	***Guida per lo sviluppo dell'ente.***
Esecutivo	***Dirigente coordinatore***

Leadership

Competenza gestionale ed autonomia



…ma preferisco la scuola francese

Le nuove competenze del dirigente

Le competenze e l’approccio

- Saper cogliere gli elementi positivi da chi c’è prima di noi
- Analizzare le risorse presenti e non attive
- Creare le condizioni per creare relazioni positive
- Orientare le relazioni e renderle feconde

Le nuove competenze:

- orientamento al risultato
- apertura all'innovazione
- pensiero sistemico
- influenza e autorevolezza
- sviluppo reti di relazioni
- sviluppare empatia
- far partecipare.

Un dirigente che dà autorevolezza dell'Ente Locale nel territorio

- Imparare ad assumere compiti di regia e di garanzia, piuttosto che esclusivo protagonismo
- Utilizzo delle risorse orientato a prospettive strategiche condivise e ad un sistema aperto di interventi.
- Il capitale «sociale» non è più "spontaneo".
- Il fattore decisivo è la rete delle relazioni.

Uscire dalla spirale «bisogni-servizi»

- Molte azioni avranno effetti percepibili nel medio periodo e non a vantaggio diretto di chi le promuove.
- Investire su reti di comunità, azioni di prevenzione mirate, azioni educative.
- Questo non significa non valutarne esiti, efficacia e efficienza,
  - ma spostare l'attenzione dall'output all'outcome.

Il quadro della dirigenza pubblica (locale)

- I danni della inamovibilità
- Creare un mercato della dirigenza pubblica
- L’effetto non sarà necessariamente che tutti si muovano
- E’ fondamentale sapere che devo guadagnarmi il rinnovo dell’incarico
- Questo modifica profondamente l’approccio
- La mobilità è una occasione che sollecita risorse che sono ferme da anni

La riforma

- procedure selettive trasparenti, aperte, con garanzia di obiettività: **promuovere una trasparente scelta del merito;**
- margine ragionevole di fiduciarietà (senza scadimenti nell'arbitrarietà): **garantire l'*autonomia* di chi ha la *responsabilità* di scegliere;**
- titolarità degli incarichi collegata alla verifica della professionalità mentre si modificano le prestazioni richieste: **cogliere il *cambiamento* con *flessibilità*.**

I vantaggi della riforma

- Rispetta la Costituzione: concorsi di acces
  alla PA;
- non obbliga gli enti a bandi e commission
- è rapido: l'ente può immediatamente selezionare la persona più idonea a partir
  dagli elenchi;
- salvaguarda l'autonomia: permette una scelta (all'interno dell'elenco di persone con competenze validate);
- permette di integrare la scelta con accertamenti, sui profili che l'ente intenda verificare in modo particolare.

I nodi da sciogliere: le uscite

- Insieme a grandi potenzialità per la maggior parte dei dirigenti, c'è una percentuale che per
  - lunga permanenza in ruoli asfittici
  - formazione non adeguata
  - bassa motivazione,
- non può dare un contributo adeguato:
- è opportuno favorirne l'uscita, o il reintegro in ruolo meno rilevante

I nodi da sciogliere: il costo

- Il costo dei dirigenti non scelti (seppur al minimo stipendiale) contributo dagli enti partecipanti (DDL regione FVG)?