

## Centronia chiede sostegno allo sviluppo

«Centronia» si è ritrovata a Perugia per chiedere a Massimo D'Alema, in occasione della sua visita in Umbria, sostegno al proprio progetto di sviluppo integrato. Toscana, Lazio, Marche, Abruzzo e Umbria nel 1997 avviarono un percorso di cooperazione per rafforzare il loro dinamismo economico e sociale con numerose iniziative vari settori: sviluppo dell'Appennino, innovazione tecnologica, rete telematica.



## Lombardia, aperti 350 Sportelli unici

Gli Sportelli Unici per le imprese, che consentono alle aziende di avviare una nuova attività con un unico interlocutore ed un unico procedimento in materia di autorizzazioni e concessioni, stanno diventando una realtà importante in Lombardia. Sono oltre 350, infatti, i Comuni che hanno già attivato lo Sportello unico: 164 strutture monocomunali e 39 gestite da 190 Comuni associati.

## il problema

5

## L'opinione

*Necessario modificare la filosofia di approccio al problema sviluppando modelli e proposte oggi ancora troppo rari. L'offerta formativa deve valutare la specificità del «pubblico»*

## Dirigenti e innovazione Dalla formazione apparente alla trasformazione reale

AUGUSTO VINO - Sociologo, consulente/formatore

I processi di cambiamento ed innovazione della Pubblica amministrazione, avviati da diversi anni, cominciano ad avere ricadute sempre più evidenti e massicce anche in termini di crescita della domanda di formazione per i dipendenti pubblici, e per la dirigenza pubblica in particolare. La previsione di destinare l'1% del monte salari alla formazione ed aggiornamento, si va trasformando in domanda effettiva, in reale disponibilità di risorse. Il mercato della formazione nel pubblico è diventato in Italia, uno dei segmenti più "ricchi" del complessivo mercato della formazione. Contestualmente, si è aperto un dibattito sul rischio che tale mole di finanziamenti produca quella che fu chiamata "formazione apparente": occorrerebbe invece garantire interventi efficaci, capaci di mettere in moto e accompagnare processi reali di cambiamento, di crescita professionale e di miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni del sistema pubblico.

La tesi che vorrei sostenere è che una formazione efficace - capace cioè di produrre reale cambiamento - richiede di modificare la "filosofia" complessiva di approccio, richiede di sviluppare modelli e contenuti che oggi solo in rari casi troviamo nelle proposte formative. L'offerta formativa verso il sistema pubblico è tutta orientata da quello che chiamerei il paradigma del "trasferimento", e che sostanzialmente recita così: il sistema pubblico è largamente insoddisfacente per ciò che riguarda efficienza, efficacia e qualità delle prestazioni; il sistema delle organizzazioni private che agiscono sul mercato è senza dubbio maggiormente capace di garantire efficienza, efficacia e qualità delle proprie prestazioni; ergo ciò che la formazione può fare è trasferire tale competenza dalle organizzazioni private alle organizzazioni pubbliche. Nelle proposte formative, il dirigente pubblico è allora implicitamente rappresentato come un dirigente privato meno qualcosa: con meno spirito di iniziativa, con meno capacità di gestire e motivare i collaboratori, con meno capacità di controllare l'efficienza operativa; al massimo si concede che il dirigente pubblico abbia anche un più, ma è un più di dubbio valore, trattandosi di una maggiore conoscenza di norme e leggi, ed è noto quanto la competenza giuridica sia ambigua ed utilizzabile a fini "difensivi" piuttosto che propositivi.

Il punto è invece che il dirigente



pubblico è semplicemente diverso dal dirigente privato; non è un dirigente privato meno qualcosa; è diverso perché le organizzazioni pubbliche, e gli Enti locali in primis, sono cosa diversa dalle aziende. Seppure molte sono le aree di contiguità e di sovrapposizione tra

le competenze del dirigente privato e quelle del dirigente pubblico, non sono queste a prevalere, quanto invece gli elementi di differenza e specificità.

In maniera estremamente schematica, si può dire che il dirigente pubblico si muove in un campo at-

traversato da interessi organizzati collettivamente e spesso in contrasto tra di loro; la sua azione interviene in questo campo di interessi ristrutturandolo e modificandolo; ha effetti che si riverberano su un ambiente molto più ampio di quello rappresentato dai diretti "utenti" dei servizi erogati. Per dirla in breve, il dirigente pubblico si muove in una dimensione "politica" del tutto estranea al dirigente privato, e costruisce una propria peculiare competenza - fatta anche di senso della misura, di capacità di leggere le dinamiche relazionali e sociali, di capacità di valutare effetti lontani nel tempo e nello spazio, di capacità di valutare costi e benefici in maniera "multidimensionale" - che è altra dalla competenza del dirigente privato.

La formazione, per essere efficace, per produrre cambiamento deve assumere allora un paradigma della trasformazione in luogo di quello del trasferimento. Non è cioè pensabile che il trasferimento

di competenze dal mondo privato sia strategia efficace: occorre lavorare a partire dal riconoscimento delle specificità del sistema pubblico, e del dirigente pubblico al suo interno. Se si scorrono su Internet i programmi e le proposte formative di Scuole di management pubblico di altri Paesi, si nota una attenzione alle particolarità della dirigenza pubblica, da noi del tutto inusitata. È il nodo organizzativo politico - politiche pubbliche quello che riceve maggiore attenzione. È a partire da una riflessione sulle competenze del dirigente pubblico nella gestione delle intersezioni tra logiche organizzative, logiche dei programmi di intervento, e logiche della politica, che si può costruire una adeguata ed efficace proposta formativa.

Concludo, richiamando alcuni dei motivi del permanere ed anzi estendersi del paradigma del trasferimento, nonostante gli insuccessi di cui ha dato prova. Diri-

genza pubblica e dirigenza politica sono due facce della stessa medaglia: i limiti dell'una sono lo specchio fedele dei limiti dell'altra. Accettare il paradigma della trasformazione implicherebbe, da parte della classe politica, mettere in discussione le proprie modalità storicamente consolidate di esercizio delle funzioni di governo e di indirizzo politico. La via che si imbrocca è invece spesso quella della ricerca di soluzioni miracolistiche e sempre "esterne" che sembrano garantire dalla importazione di modelli di comportamento e di tecniche di lavoro dal mondo privato.

Tale atteggiamento dal lato della domanda di formazione, è rafforzato - ed è questo il secondo elemento - dalla struttura dell'offerta, dove sono quasi esclusivamente presenti agenzie di formazione che hanno costruito il loro sapere fare nell'intervento nelle aziende private, e lo ripropongono nei confronti degli Enti pubblici. Mentre quelle agenzie che sono nate per fare formazione specificamente nel pubblico, costruiscono di norma la propria offerta formativa su quel "più" che connota - nella percezione diffusa - il dirigente pubblico, e cioè sugli elementi di cultura giuridica.

I corsi sulle "tecniche manageriali" - come comunicare in modo efficace, come motivare i collaboratori, come valutare i costi, ecc. - hanno così il loro contraltare nelle iniziative di aggiornamento normativo. Ma sia gli uni che le altre, lasciano di fatto immutate le "pratiche" quotidiane. Possono invece tornare utili se ricompresi in un paradigma della specificità e della trasformazione, che dovrà mettere al centro delle proposte altri temi e altri approcci, e che è quasi tutto da costruire, a partire dalla riflessione e dalla analisi sulle concrete modalità di azione del dirigente pubblico.

MILANO

### Per i vigili di quartiere scuola al via

Dalla sperimentazione su strada alla definizione professionale: la figura del vigile di quartiere a Milano ha da oggi una scuola di formazione, iniziativa pilotata in Italia.

All'inaugurazione dei corsi, sono intervenuti il sindaco di Milano, Gabriele Albertini, l'assessore alla Sicurezza Paolo Del Debbio, il Procuratore generale di Milano, Francesco Saverio Borrelli, il Procuratore Gerardo D'Ambrosio, il presidente del Tribunale dei minori Livia Pomodoro, il capo della Polizia Fernando Masone, il prefetto Roberto Sorge e il rettore dell'Università di Bologna, Fabio Rovarsi Monaco, responsabile del corso di formazione. «Mi auguro che l'esempio di Milano venga seguito su scala nazionale - è stato l'augurio di Masone - Ritengo che il modello milanese possa essere esportato». «Penso che il lavoro svolto da prefetto, questore e dalle forze di polizia a Milano - ha aggiunto - sia importante. Non si sono fatte chiacchiere ma fatti».

Albertini: «I vigili di quartiere collaborano con le altre forze dell'ordine, sono collegati via telefono con le centrali di polizia e carabinieri, hanno cominciato a creare quel tessuto di conoscenze e fiducia con i cittadini che è alla base di un lavoro difficile ma indispensabile».

Albertini ha poi sottolineato che a Milano è stata creata, con i vigili di quartiere, «una specializzazione che non esiste in Italia». «La collaborazione con l'Università di Bologna e con il suo rettore nasce da questa esigenza». Secondo il sindaco «l'aver deciso di non limitarci a mettere in strada più uomini, ma di dotarli di conoscenze professionali approfondite, fa parte di un disegno più ampio, nel quale la Polizia municipale deve avere un compito specifico, interagendo con le altre forze di polizia».

I 330 agenti che partecipano al corso faranno 100 ore di lezioni, affrontando materie come la criminologia, elementi di diritto pubblico e penale, di sociologia del diritto e anche storia di Milano.

Per il lavoro sul campo, ovvero la parte pratica, i vigili saranno divisi in 22 gruppi, ciascuno dei quali avrà il compito di rilevare la situazione di degrado e di rischio nella zona assegnata e poi fornire giornalmente un'analisi dettagliata.

## LA CGIL E LE «NUOVE» REGIONI

## «La Lombardia che vogliamo, innovativa e solidale»

CESARE CEREA - Segretario regionale Cgil Lombardia

La Cgil lombarda ha inteso dare con l'assemblea dei propri dirigenti e delegati del primo marzo una risposta al futuro della Lombardia e ha provato a delineare quali azioni di governo possano costituire il fulcro di una politica di qualificazione dello sviluppo e di coesione sociale. Lo ha fatto dopo avere svolto negli anni scorsi un'azione critica verso l'operato della giunta Formigoni, perché è mancata un'idea dello sviluppo che fosse all'altezza delle sfide in atto per la nostra regione, sia nella sfera economica che sociale.

Il sindacato ha presentato e confrontato con autorevoli esponenti del mondo universitario e politico lombardo un proprio manifesto per lo sviluppo della Lombardia, con l'ambizione di dare spessore e contributo al dibattito che si è aperto, come in altre realtà regionali, sul futuro della Regione in concomitanza delle elezioni regionali. Provando a spostare l'attenzione e la riflessione sui contenuti e le strategie, su come recuperare un'assenza di governo, che sta facendo pagare un prezzo alla Lombardia e al suo futuro molto negativo.

In Lombardia vive il 15,7% della popolazione italiana, solo il 5% è disoccupata, vi si produce il 20% del prodotto nazionale lordo e vi sono concentrati il 23% dei depositi bancari. A questa posizione di leadership corrispondono fenomeni e segnali preoccupanti di difficoltà del sistema economico, del sistema delle infra-

strutture e dell'ambiente complessivo. Basta ricordare che qui ci sono il 17,5% del parco veicoli e solo il 9% della rete stradale, e una rete ferroviaria lontanissima dal costituire una risposta adeguata alla domanda.

La Lombardia per cui si impegna e si batterà la Cgil è una Regione in cui sia percepita e praticata un'idea di governo lungimirante, che consideri la coesione sociale un elemento decisivo per dare spessore e continuità allo sviluppo, per vincere le difficili sfide della globalizzazione; che sappia contrastare ogni posizione o pratica che discrimini tra lavoratori o metta a rischio la sicurezza nel lavoro. La Regione cui pensa la Cgil è un'istituzione capace di valorizzare la pluralità e la complessità della società lombarda, che la consideri una ricchezza, che non riproponga forme di centralismo regionale, che contrasti al tempo stesso le tendenze a rinchiudersi nel localismo.

L'occasione per dispiegare questa strategia è data dai poteri e dal modello di compartecipazione fiscale che è consegnato alle Regioni nella prossima legislatura, dal trasferimento di competenze decisive per promuovere sviluppo e innovazione, per qualificare l'occupazione. C'è nel prossimo futuro un'occasione irripetibile per qualificare lo sviluppo e consolidare la crescita; per condurre azioni di governo sistematiche e coerenti, indirizzate ad elevare il contenuto tecnologi-

co nei processi produttivi, favorire innovazione di prodotto, il riposizionamento del tessuto produttivo lombardo verso segmenti alti ed innovativi.

Questo potrà essere realizzato se si indirizzeranno le risorse, differenziate da quanto fatto dalla giunta Formigoni, verso i sistemi di imprese territoriali: se si promuoveranno processi di trasferimento di innovazione tecnologica alle imprese; se si recupereranno ritardi nell'evoluzione dei servizi avanzati alle imprese.

In Lombardia forse più che altrove il diritto al lavoro ha come premessa il diritto alla formazione ed all'istruzione. Occorre creare costantemente percorsi formativi ed opportunità per tutti i cittadini, ricordando il sistema scolastico e formativo alle dinamiche dell'innovazione scientifica e tecnologica. Per realizzare l'obiettivo della valorizzazione delle risorse umane è indispensabile integrare le politiche della formazione, universitarie, dell'istruzione e le politiche del lavoro, promuovendo cooperazione istituzionale ed il massimo decentramento: l'esatto contrario di quanto è avvenuto in questi anni.

Per la crescita di qualità dello sviluppo della Lombardia la Cgil presenterà inoltre, dopo un confronto nella comunità di Internet, una piattaforma per lo sviluppo della società nell'informazione della nostra regione.

Altrettanto ampio è il ritardo del sistema infrastrutturale, che dovrà garantire un reale diritto alla mobilità in una delle aree più congestionate del paese. Chi ha governato la Lombardia ha commesso errori clamorosi e favorito distorsioni preoccupanti, valga per tutte l'incapacità di gestire un processo territoriale complesso come quello di Malpensa o la vergognosa vicenda del depuratore di Milano, o ancora il tentativo di svuotare la legge sui parchi della nostra regione.

La Cgil chiede priorità chiare che ridiano competitività a quest'area del paese e vivibilità per i suoi cittadini. Chiede che si realizzi compiutamente Malpensa, che si recuperino i ritardi inserendo la Lombardia nelle reti transeuropee, che si riequilibri in direzione del trasporto collettivo, che si dia attuazione finale a forme regionali di gestione del trasporto ferroviario, ed infine che si valorizzi nella trasformazione la risorsa straordinaria rappresentata dal sistema di aziende di servizi di pubblica utilità e dalle capacità professionali e del lavoro che in esse operano.

La Lombardia per cui si batterà la Cgil è una Regione che deve cogliere positivamente i grandi cambiamenti demografici e sociali che attraversano il nostro territorio, consapevole che c'è bisogno di aggiornare il sistema di tutele sociali esistente e che si possa farlo nel segno dell'equità e dell'innovazione. Chi ha governato

la Lombardia in questi anni, ha fatto esplodere la spesa sanitaria, perché favorendo interessi di parte non ha voluto promuovere un effettivo rinnovamento del sistema pubblico, operando esclusivamente in direzione del taglio delle prestazioni e dei servizi, presentando la propria azione con grande enfasi, come sul tema del sostegno alla famiglia, nei fatti però impegnando pochi miliardi di risorse proprie per sostenere i bisogni delle famiglie e delle persone.

Occorre scegliere la strada dell'investire in tutela sociale, utilizzando al meglio le risorse disponibili con la diminuzione della pressione fiscale da parte dello Stato centrale e occorre farlo nel segno dell'equità e dell'innovazione. È più semplice farlo in Lombardia che altrove, per la capacità di produrre servizi di qualità in questa regione, fatto che non casualmente richiama cittadini anche da altre realtà (ad esempio nella sanità) e per il patrimonio di una presenza diffusa e qualificata del volontariato che può sostenere ed articolare la riorganizzazione dei sistemi di protezione.

Questa è l'ispirazione della Cgil Lombardia, che non sarà spettatore del dibattito sul futuro della Regione, ma attore, pur nella propria autonomia, capace di promuovere il più ampio confronto e orientamento dei lavoratori.

