

ANDIGEL Associazione nazionale dei direttori generali degli enti locali.

Spoletto Assemblea Nazionale del 4/5 marzo 2004.

Il documento dei valori del direttore generale.

1. I nuovi impegni della pubblica amministrazione locale

Capacità di elaborare e realizzare politiche nuove, acquisire efficienza ed efficacia nell'azione amministrativa modificando e migliorando le modalità gestionali degli enti, migliorare la qualità dei servizi erogati in relazione alle risorse possedute, affrontare i nuovi compiti derivanti dal processo di decentramento amministrativo, occuparsi di sviluppo locale sono gli impegni che le pubbliche amministrazioni dovranno affrontare nei prossimi anni.

Questi nuovi compiti trovano la loro origine nella innovazione legislativa dell'ultimo decennio che ha interpretato l'evoluzione delle aspettative di cittadini ed imprese.

2. L'innovazione della pubblica amministrazione locale di fronte ai nuovi impegni

Per affrontare efficacemente questi nuovi impegni gli enti devono modificare radicalmente il loro modo di operare.

Negli enti devono avviarsi e consolidarsi forti processi di innovazione finalizzati a rafforzare le capacità di elaborare politiche locali e a creare le condizioni per garantirne l'attuazione con l'obiettivo di rispondere ai bisogni espressi dalla comunità amministrata.

Nel perseguire questi obiettivi ciascun ente dovrà tenere conto delle specificità del contesto in cui si trova ad operare.

I processi di cambiamento delle organizzazioni locali prendono avvio solo se sono presenti forti motivazioni interne. In particolare deve essere presente da un lato una forte determinazione degli amministratori e dall'altro deve essersi affermata nella struttura la cultura del servizio nei confronti del cittadino utente e del risultato nei confronti dei programmi da realizzare.

3. Il direttore generale quale garante dell'attuazione del programma del sindaco/presidente di provincia.

E' nella correlazione che esiste fra gli obiettivi che le amministrazioni locali devono conseguire e gli strumenti e le competenze che servono per il loro raggiungimento che si colloca il ruolo del direttore generale.

Quindi uno dei valori fondanti e significativi del ruolo del Direttore Generale è il fatto di avere un contratto a termine legato al mandato del Sindaco o del Presidente della Provincia derivante dal rapporto di fiducia che deve intercorrere.

La funzione principale del direttore generale consiste nell'assicurare le condizioni organizzative ed i processi funzionali e decisionali affinché le strategie ed i piani della amministrazione, si attuino nei modi e nei tempi stabiliti.

4. Il ruolo del direttore generale all'interno del Comune/Provincia

Le responsabilità affidate al direttore generale sono diverse: assicurare che le politiche si traducano in strategie operabili presidiando il processo di pianificazione e controllo con modalità che mettano in connessione amministratori e responsabili delle strutture operative, supportare gli organi di governo a selezionare la priorità da realizzare, proporre obiettivi di efficacia, efficienza e qualità e di miglioramento del portafoglio servizi.

Un altro ordine di responsabilità si pone a livello della gestione operativa dell'amministrazione: raccordare strategie e risorse, definire i programmi di realizzazione delle attività, presidiare l'integrazione fra settori ed attività diverse, definire le strategie interne sulle modalità di acquisizione, utilizzo ed organizzazione delle risorse, controllare l'andamento della gestione, definire piani di sviluppo delle risorse umane.

5. Il ruolo del direttore generale all'esterno del Comune/Provincia

Alcune nuove funzioni che sono richieste agli enti locali possono essere svolte solo attraverso processi di cooperazione con altri soggetti istituzionali, associazioni, rappresentanze di interessi, presenti sul territorio.

Il direttore generale deve possedere la capacità di individuare quali problemi richiedono, per la loro soluzione, la partecipazione integrata di più soggetti, farsi promotore della attivazione di questi necessari momenti di integrazione, deve avere la capacità di gestire questi processi, deve garantire a tutti i partecipanti la possibilità di apportare il proprio contributo.

6. Gli "alleati" del direttore generale

I principali alleati del direttore generale sono coloro che accettano di giocare un ruolo nel processo di innovazione e quindi principalmente i dirigenti e i dipendenti delle amministrazioni.

I processi di innovazione e cambiamento delle organizzazioni richiedono infatti, per il loro successo, l'adesione culturale delle persone che vi operano.

Questo principio vale in particolare per tutte le organizzazioni che, come gli enti locali, erogano servizi la cui qualità è data in larga parte dalla qualità delle prestazioni professionali e dai comportamenti delle persone.

Il direttore generale deve partire dalla convinzione che nelle amministrazioni è presente un patrimonio di competenze, intelligenze e disponibilità e che è suo compito creare le condizioni per una loro piena espressione.

7. Gli strumenti di direzione

Pianificazione e controllo strategico

Il processo di pianificazione è uno strumento di direzione particolarmente rilevante per la sua capacità di incidere sull'efficacia nella attuazione delle politiche dell'ente e per la sua capacità di contribuire all'affermazione della cultura del risultato. La capacità di tradurre un programma politico amministrativo in una serie di obiettivi di rilevanza strategica e di dotarsi di strumenti per misurarne il raggiungimento è fondamentale perché il direttore generale svolga la sua funzione in un nuovo rapporto dialettico con gli amministratori finalizzato all'individuazione di politiche attuabili. Questo non nell'ambito di una distinzione di compiti che vede qualcuno cui spetta portare idee e qualcun altro cui spetta rappresentare difficoltà e vincoli ma, al contrario, con la disponibilità a valorizzare un contributo reciproco dove anche il management porta idee e dove anche la politica si dà come riferimento il sistema dei vincoli.

Programmazione annuale degli obiettivi e controllo di gestione

E' lo strumento attraverso cui l'ente identifica i propri obiettivi operativi, assegna le risorse, crea i presupposti per controllare i risultati via via conseguiti. Per ottenere risultati soddisfacenti il processo di programmazione annuale deve essere fortemente proceduralizzato, e sugli obiettivi definiti con chiarezza dagli organismi politici dell'amministrazione devono essere coinvolti tutti i

soggetti che, mediante l'elaborazione di piani gestionali, a quelle politiche devono dare attuazione. Occorre un sistema di controllo di gestione capace di rilevare gli scostamenti fra obiettivi prefissati e risultati ottenuti in diversi momenti della gestione al fine di porre in essere eventuali azioni correttive. Il controllo di gestione deve essere uno strumento non di controllo successivo alla gestione stessa ma uno strumento da cui trarre informazioni in modo tale da supportare l'attività in corso e sostenere i momenti decisionali più significativi. Non va impostato come lo strumento di qualcuno per controllare l'attività di altri ma lo strumento di tutti coloro che gestiscono supporto alla gestione stessa.

Motivazione e valutazione delle prestazioni del personale

E' indispensabile che il direttore generale persegua con forza il tema della motivazione e del coinvolgimento del personale promuovendo azioni di valorizzazione che dovranno essere improntate a:

- Rendere tutti i dipendenti protagonisti del proprio lavoro, superando le vecchie modalità di gestione che relegavano il dipendente pubblico a mero esecutore di scelte compiute da altri.
- Affermare il principio che la crescita professionale delle persone è esclusivamente collegata alla loro capacità, alle competenze, alle attitudini.
- Riconoscere ed apprezzare in modo diverso le diverse prestazioni dei singoli, praticando concrete politiche di incentivazione strettamente connesse ai sistemi di valutazione delle prestazioni.

Monitoraggio e miglioramento della qualità dei servizi

Erogare servizi di qualità significa rispondere effettivamente ai bisogni attuali dei cittadini.

Il direttore generale deve occuparsi di progettazione e monitoraggio della qualità per meglio definire la missione attuale dei servizi e le componenti che ne determinano il livello qualitativo. Questo lavoro consiste nell'intervenire sui processi di erogazione dei servizi per migliorare efficienza ed efficacia degli stessi.

Migliorare la qualità dei servizi pone quindi alle amministrazioni la necessità di dotarsi degli strumenti necessari per capire l'evoluzione dei bisogni, per elaborare politiche forti, per compiere le scelte organizzative e gestionali che consentano alle politiche di diventare concrete. Fondamentale è l'assunzione di flessibilità organizzativa e di forme di integrazione tra competenze diverse presenti nell'amministrazione al fine di erogare servizi sempre più personalizzati e quindi maggiore efficacia.

8. Le competenze del direttore generale

Nel nuovo scenario in cui si trovano ad operare le amministrazioni locali il possesso di competenze di natura esclusivamente giuridica appare ampiamente superato. Le competenze necessarie per ricoprire il ruolo del direttore generale devono oggi andare dalla "pianificazione strategica", per decodificare l'ambiente, delineare piani e progetti, identificare le modalità per realizzarli, alla "gestione economico finanziaria" per effettuare scelte appropriate di "make or buy", valutare la redditività degli investimenti. Sono inoltre indispensabili competenze utili a delineare strategie di miglioramento della qualità, sistemi di monitoraggio e controllo, ambiti di possibili certificazioni; infine vanno ricordate le competenze necessarie a gestire e sviluppare i sistemi professionali degli enti che tengano conto delle diverse professionalità presenti e degli strumenti manageriali disponibili, realizzando azioni di valutazione, sviluppo, mobilità, incentivazione.

Le competenze citate devono fondarsi su una cultura di base elevata, aperta agli stimoli, necessaria alla lettura dei codici che una realtà in evoluzione propone in modo sempre nuovo, in grado di supportare una costante attenzione a quanto avviene fuori dei confini dell'ente, che possa, in definitiva far svolgere al direttore generale quel ruolo di promotore dell'innovazione che è indispensabile alla pubblica amministrazione nel suo complesso.

La complessità delle amministrazioni locali, in un contesto di sempre maggiore autonomia per questi enti, richiede quindi la presenza di competenze manageriali in grado di progettare e realizzare politiche di sviluppo dei territori. In questo contesto deve, nel contempo, essere assicurata la permanenza di competenze giuridico-amministrative a supporto delle scelte che ogni singola amministrazione si troverà ad effettuare.

Per queste ragioni, i direttori generali dell'ANDIGEL ritengono, in relazione alla complessità delle organizzazioni e per le specifiche competenze necessarie a ricoprire il ruolo di direttore generale, che non sia possibile cumulare le funzioni di direttore generale e di segretario generale, anche perché si concentrerebbero in una sola persona funzioni di amministrazione attiva e funzioni di verifica della legalità.

9. I valori del direttore generale

La specificità del settore pubblico richiede al direttore generale oltre alle competenze e alle capacità necessarie, il possesso della consapevolezza dell'alto valore sociale ed etico del ruolo.

Il direttore generale coordina l'attività di una struttura la cui attività principale consiste nel dare attuazione a politiche finalizzate a rispondere ai bisogni di cittadini e a promuovere lo sviluppo sociale, culturale ed economico di un territorio. Per fare questo occorrono anche passione e generosità e la consapevolezza che, migliorando l'ente nel quale si opera, si contribuisce a migliorare l'intero paese.