



MA GLI ARGONAUTI, IN MISSIONE AL SERVIZIO DELLO STATO, COMPILARONO I MODULI PER IL RIMBORSO DELLE SPESE SOSTENUTE?

Publicato il 10 Dicembre 2020 di Martinez Marcello



Il sogno di un modello organizzativo ad alta intensità di talenti per le pubbliche amministrazioni e la dura realtà della Iron Cage basata sul controllo.

Categoria: [Miti, Metafore e Modelli Organizzativi. Il Punto del Direttore](#)

CI VOGLIONO GLI ARGONAUTI PER CAMBIARE LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI ITALIANE?

Il sogno di un modello organizzativo ad alta intensità di talenti per le pubbliche amministrazioni e la dura realtà della Iron Cage basata sul controllo.

La leggenda narra che una *task force* di eroi greci, di professionisti *ad alta intensità di talento*, decise di mettersi al servizio dello Stato (di un Re) per una *missione* quasi impossibile. Sono conosciuti nel Mito come gli Argonauti. Tra loro c'era l'élite della società greca, uomini e donne, principi e artisti, fabbri e atleti, maghe e semidei. Tra i più famosi: Giasone, Ercole, Atalanta, Castore e Polluce, Orfeo, Laerte il padre di Ulisse, Peleo il padre di Achille e, in più, qualche famosa outsider come Medea. Viaggiarono a bordo della nave Argo per tutto il Mediterraneo, alla ricerca del vello d'oro, un oggetto, secondo gli oracoli, da recuperare per riportare ricchezza e prosperità nel Paese. Molte furono le loro peripezie, in alcuni tratti anticiparono il percorso che poi avrebbe seguito Ulisse di ritorno da Troia, ma alla fine riuscirono nell'impresa, anche se a costo di enormi sacrifici e molti lutti.

Alte professionalità, talenti, missione quasi impossibile a servizio dello Stato, nuova prosperità per il Paese... gli



Argonauti sembrano proprio quello che ci vorrebbe per ridare slancio e per innescare il cambiamento nelle pubbliche amministrazioni italiane. Basta burocrati, basta dirigenti privi di iniziativa, basta impiegatucci fannulloni! Per una reale riforma della pubblica amministrazione ci vogliono professionisti con grande talento, con nuove competenze. Non è più sufficiente conoscere il diritto amministrativo, avere studiato il diritto costituzionale, l'economia politica, una familiarità con la contabilità pubblica non guasta, ma ci vuole di più! Per una riforma della pubblica amministrazione vi vogliono competenze manageriali, le soft skill! In primo luogo, la leadership, anzi la capacità di *modificare il proprio stile di leadership* in coerenza con principi del modello "situazionale"! Sono necessarie abilità di *team management* per motivare e far lavorare in gruppo finanche le "cariatidi" più longeve sulla soglia della pensione! Indispensabile è il *problem solving*: pensare fuori dagli schemi consente quelle innovazioni e quei cambiamenti organizzativi fondamentali per migliorare la qualità dei servizi. Infine, come non richiedere profonde conoscenze in tema di *digital transformation*, l'ultima "magia" da applicare per rendere le pubbliche amministrazioni veloci, efficienti, agili, smart, finalmente al passo coi tempi e adeguate al popolo dei *millennials*.

LA DOMANDA DI ERCOLE: "MA COME FACCIAMO CON TUTTE QUESTE REGOLE?"

Insomma, come si può capire, per la riforma della Pubblica Amministrazione, per riportare prosperità nel Paese, per recuperare il vello d'oro, metafora dello Stato che funziona, non bastano più gli oracoli, gli araldi, le vestali, i funzionari del tempio e del palazzo. No, ora è il momento degli Argonauti, è il momento di costituire organizzazioni pubbliche ad alta intensità di talenti.

Non sembra una soluzione difficile. Innanzitutto, andranno attivati specifici sistemi concorsuali ad evidenza pubblica ai sensi del D.Lgs. n. 165 del 2001 (articoli 28 e 28-bis, e successive modificazioni), dal D.P.R. n. 272 del 2004 e dal D.P.R. n. 70 del 2013. Ovviamente la retribuzione degli Argonauti sarà adeguata, a patto di non superare i limiti previsti dal D.L. 201/2011 e dal D.P.C.M. 23 marzo 2012. E poi non si rinunci alla trasparenza: tutti avranno la possibilità di leggere on line i CV degli Argonauti e le altre informazioni che saranno individuate, entro il 31 dicembre 2020, dal Ministero della PA, insieme a quelli della Giustizia, dell'Interno, dell'Economia, degli Esteri e della Difesa, sentito il Garante della privacy, con un regolamento interministeriale in cui sarà specificato quali dati le pubbliche amministrazioni devono pubblicare "con riferimento ai titolari amministrativi di vertice e di incarichi dirigenziali". Molto importante sarà definire per ciascuno degli Argonauti dei precisi obiettivi di performance da modificare periodicamente e da valutare con attenzione ai sensi della legge 4 marzo 2009, n. 15 e del D.Lgs. 150/2009. Infatti, gli Argonauti devono essere ben consapevoli che avranno precise responsabilità, ai sensi dell'art. 4, comma 2, ed dell'art. 21 del D.Lgs. n. 165/2001 e del D.Lgs. n. 286/1999. Non dimentichiamo che dovranno essere pronti alla job rotation ai sensi della legge 190 del 2012. Poi occorre fare riferimento al decreto...

Ed ecco che già mi immagino quell'impetuoso di Ercole esclamare: "Quante regole, quanti vincoli...". Ma è ovvio, la "missione impossibile" grava sulla finanza pubblica. Non si può dunque rinunciare a sistemi di controllo, ex ante, in itinere, ex post, proprio come previsto dalle continue riforme della pubblica amministrazione. I cittadini devono sapere come viene speso il loro denaro e devono valutare, in modo immediato, l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa. Deve essere possibile fare confronti in termini di costi standard e di performance conseguite. Anzi, a proposito, durante gli spostamenti degli Argonauti sarà vietato l'uso del mezzo proprio e dei



taxi, ai sensi del comma 12 dell'art. 6 del Decreto-legge n. 78/2010, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 122/2010...

Troppo regole? Regole necessarie? Regole inutili? Ma quante e quali regole ci vogliono nei modelli organizzativi ad alta intensità di talenti, come quello che sogniamo per la Pubblica amministrazione italiana del futuro?

UN ALLINEAMENTO IMPOSSIBILE: GLI ARGONAUTI E LA IRON CAGE

Una ipotesi ci viene suggerita da Reed Hastings CEO di Netflix e da Erin Meyer professoressa dell'INSEAD. Nel loro recente libro sulla storia di Netflix raccontano che per far funzionare in modo eccellente un modello organizzativo ad alta intensità di talenti *"L'unica regola è che non ci sono regole"*. E infatti, in Netflix, sono state soppresse tutte le procedure, tra cui le più eclatanti sono quelle per andare in ferie, e quelle per il rimborso delle spese di missione. Nel modello organizzativo di Netflix, insomma, nel tempo si è riusciti ad eliminare un sistema di management basato sul controllo: *"Context not control"*, è scritto nel Culture Desk di Netflix, il manifesto dei valori della società. Anzi più precisamente si attesta che: *high performance people will do better work if they understand the context*.

Realizzare un modello ad alta intensità di talenti impone una ricerca di un allineamento (*fit*) fra qualità e competenze del management e del personale e gli altri elementi dell'assetto organizzativo. Occorrono ad esempio sistemi di coordinamento basati su un forte decentramento ed una elevata autonomia decisionale. Questo modello organizzativo si pone dunque proprio all'opposto di quello che caratterizza le pubbliche amministrazioni italiane e che è il risultato dei numerosi e anche più recenti interventi del legislatore. Con le molteplici riforme, infatti si sono introdotti via via sempre nuovi e sempre più vincolanti sistemi di misurazione e valutazione, ultimamente anche di tipo digitale, finalizzati a mantenere il comportamento e le decisioni dei suoi dirigenti e del suo personale all'interno di quella *Iron Cage* teorizzata da Max Weber e che ancora "intrappola" i manager pubblici italiani in modelli basati prevalentemente sul controllo dell'efficienza tecnica e della legittimità dell'azione amministrativa.

Ma allora, è applicabile il modello organizzativo ad alta intensità di talenti alla realtà delle Pubbliche amministrazioni italiane? Ecco, Ercole che, una volta ritornato in patria, compila il modulo rimborso spese e allega le fotocopie dei biglietti della nave Argo, io proprio non riesco ad immaginarlo.

Riferimenti Bibliografici

"Incentivi e valutazione dei dirigenti pubblici in Italia" (2016), Roberta Occhilupo, Lucia Rizzica. In *Questioni di economia e finanza*. (Occasional Papers) Banca d'Italia.

Burocrazia e riforme: L'innovazione nella pubblica amministrazione (2017), Bernardo Giorgio Mattarella. Bologna: Il Mulino.

Burocrazia. Perché le regole ci perseguitano e perché ci rendono felici (2016), David Graeber. Milano: Il Saggiatore.



Le argonautiche (1986), Apollonio Rodio. Milano: BUR Biblioteca Universale Rizzoli

L'unica regola è che non ci sono regole. Netflix e la cultura della reinvenzione (2020), Reed Hastings, Erin Meyer. Milano: Garzanti.

Organizational design. Principi e Metodi per l'adeguatezza dell'assetto organizzativo aziendale (2020). Richard M. Burton, Børge Obel, Dorthe Døjbak Håkonsson, Marcello Martinez. Torino: Giappichelli.

Wirtschaft und Gesellschaft (1922), Max Weber. (The theory of social and economic organization, being part I of *Wirtschaft and Gesellschaft*. Transl. from the German by A.R. Henderson. Rev. and ed., with an introduction by Talcott Parsons. London: Hodge, 1947).