

## Prefazione

di REMO MORZENTI PELLEGRINI\*

In un periodo caratterizzato da una crescente complessità dovuta a repentini cambiamenti e alla crescente mole di informazioni da elaborare, l'urgenza di gestire continui processi di riorganizzazione aziendale e la necessità di negoziare con molteplici attori, sia interni sia esterni alle Amministrazioni, stanno portando a un inevitabile bisogno di integrazione delle più tradizionali competenze tecnico-operative e procedurali con competenze di natura trasversale, più legate ad aspetti negoziali, relazionali e comportamentali.

In questo senso, il tema dello sviluppo delle competenze nella PA pone interessanti e nuove sfide nel settore pubblico in termini sia organizzativi sia gestionali, soprattutto con riferimento al necessario «scongelamento» di sedimentati approcci culturali radicati in un modo di vedere le competenze prettamente in chiave «hard». La sfida per la PA si gioca pertanto rispetto al passaggio dalla classica impostazione burocratica, quasi di una catena di montaggio, dove le competenze tecniche assumono il ruolo centrale, a un'impostazione più trasversale nella quale i dipendenti, siano essi funzionari o dirigenti, posseggano altresì nel loro «patrimonio» di competenze e conoscenze anche capacità relazionali, comportamenti e di analisi/lettura dei contesti.

Queste capacità e competenze relazionali e comportamentali stanno assumendo un ruolo sempre più centrale al punto da essere state riprese e valorizzate all'interno della proposta per le nuove linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica recentemente delineate dalla Scuola Nazionale. Diventa pertanto sempre più imprescindibile la capacità della PA di rispondere alle esigenze del contesto, non solo in termini operativi e

---

\* Vicepresidente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione – Presidenza del Consiglio dei Ministri; Professore Ordinario di Diritto Amministrativo – Università degli Studi di Bergamo.

amministrativi, ma anche e soprattutto comportamentali attraverso l'azione diretta dei singoli, sia dentro l'amministrazione, sia all'esterno di essa.

Spesso, infatti, sono proprio i comportamenti individuali e la scarsa propensione alla collaborazione a generare un possibile blocco interno alla PA, con conseguenti riflessi sulla qualità e sui tempi di erogazione dei servizi nonché, da ultimo, sull'efficacia in genere dell'azione amministrativa.

Relazioni, interazioni e comportamenti rappresentano, invece, il cuore del contesto organizzativo, andando a influenzare le azioni che i singoli possono mettere in campo e i risultati che possono raggiungere.

Il presente testo pone al centro del problema delle Amministrazioni Pubbliche il tema dello sviluppo delle competenze, con l'obiettivo di superare la visione ristretta delle competenze puramente legate ad aspetti tecnici-operativi.

La sfida lanciata dal presente volume è, infatti, quella di mettere in risalto il ruolo delle competenze comportamentali e relazionali anche attraverso il contributo dei partecipanti alla sesta edizione del Master in Pratica Manageriale Pubblica dell'Università Federico II di Napoli rispetto alle dirette esperienze che emergono dal contesto delle loro Amministrazioni di appartenenza.

I lavori presentati dagli autori propongono esempi e soluzioni, considerando le loro diverse posizioni nella Pubblica Amministrazione, qualunque sia il ruolo che svolgano o le caratteristiche che esprimano nelle loro organizzazioni. Se si vuole provare a costruire un nuovo modello di PA più attento alle persone e ai contesti, e non solo ai risultati e alle performance, è necessario creare il senso di comunità, anche attraverso un più consapevole miglioramento delle conoscenze, delle competenze e delle relazioni, per favorire un clima di collaborazione e cooperazione tra le persone nelle amministrazioni e aumentare il valore aggiunto globale.

Questo volume curato da Andrea Tomo, Paolo Canonico, Alessandro Hinna e Linda Giusino, fa seguito alla VI Edizione del Master in Pratica Manageriale Pubblica, organizzato dall'Università Federico II di Napoli (Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni) in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), l'Istituto Nazionale Previdenza Sociale (INPS) e l'Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro (INAIL).

In un periodo sempre più segnato dalla riduzione delle risorse e dalla regolare modificazione degli scenari di riferimento, il Master vuole essere uno strumento di focalizzazione su aspetti, idee, progetti di proposta o di cambiamento da realizzare o già in atto nelle diverse realtà dei partecipanti.

In particolare, il Master, incentrando l'offerta didattica sulla pratica manageriale, mira a offrire un percorso unico, che non tiene conto solo delle più tradizionali logiche di trasferimento di conoscenze teoriche, ma anche di contenuti pratici che possano emergere da una rilettura delle esperienze dei diretti partecipanti nelle proprie Amministrazioni di appartenenza.

Nelle prime cinque edizioni il Master ha ricevuto circa 360 domande di partecipazione e ha visto la partecipazione di oltre 130 tra dirigenti e funzionari provenienti da Ministeri, Agenzie Statali, Istituti di Previdenza, Enti locali, Università, Istituti Scolastici e ASL. Si ringraziano tutti i partecipanti per la disponibilità e serietà dimostrata nel continuo confronto di analisi, approfondimento e proposta svolto in aula, nei gruppi di lavoro e nello svolgimento dei project work.