

## L'amministrazione partecipata, dall'adempimento alla norma all'organizzazione per risultato

Giuseppe Della Rocca\*

RPS

*Il testo è la sintesi dell'articolo pubblicato nella sezione Tema del n. 1 2019 di Rps e scaricabile dagli abbonati nella versione integrale al link:*

[https://www.ediesseonline.it/wp-content/uploads/2019/06/5\\_Della-Rocca.pdf](https://www.ediesseonline.it/wp-content/uploads/2019/06/5_Della-Rocca.pdf)

L'articolo è inerente la partecipazione dei lavoratori alla innovazione dei procedimenti amministrativi, da un lato, e dei portatori di interesse, dall'altro. L'intento per entrambi i casi è di conseguire l'innovazione dell'organizzazione e del servizio pubblico grazie l'utilizzo di percorsi di partecipazione inclusiva che interessano lavoratori e dirigenti di alcuni servizi e un campione di utenti interessati all'organizzazione e alle scelte pubbliche dell'amministrazione.

Si ritiene che questo modo di analizzare i comportamenti e le aspettative di entrambi i soggetti sia un metodo dirimente in quanto mette in evidenza il tema dell'efficacia della partecipazione rispetto ai risultati dei provvedimenti e l'effettiva identità degli attori. Una partecipazione a più voci con prospettive di azione, interessi e motivazioni che possono essere diverse e, proprio tali diversità, rendono la partecipazione certamente significativa ed efficace, anche se rischiosa (non sempre partecipazione dei lavoratori significa automaticamente partecipazione dell'utenza). Queste forme di partecipazione possono, a loro volta, avere una più o meno ampia legittimazione istituzionale che spesso si realizza attraverso regolamenti, comitati, procedure di consultazione.

Ci si sofferma su casi di partecipazione diretta dei lavoratori e su quella dell'utenza, nelle prime due parti, e nella terza parte su un caso in

\* *Giuseppe Della Rocca* è stato professore associato di Sociologia industriale e del lavoro all'Università degli Studi della Calabria, consulente e partner della Rsi (Ricerche sistemi organizzativi) e della Main (Management Innovazione).

cui queste due forme di partecipazione agiscono contemporaneamente per dare luogo all'innovazione dell'organizzazione amministrativa. Il percorso richiamato da queste esperienze di partecipazione non vuole presentarsi come sostitutivo di una prassi istituzionale sia nell'area delle relazioni sindacali che in quelle di coinvolgimento degli *stakeholder*, ma prospettare, come necessario prerequisito per la progettazione dell'innovazione, la partecipazione diretta del "lavoro" e quella dell'utenza come *stakeholders*.

Infatti, perché l'innovazione sia efficace deve, in primo luogo, essere progettata e fatta da chi è coinvolto nella prestazione stessa, come ormai da tempo richiamano le teorie e le esperienze socio tecniche di progettazione. Sono esperienze possibili, quelle raccontate, anche perché la Pubblica Amministrazione parte in vantaggio in quanto può contare su una percentuale molto elevata di lavoratori qualificati e di professionisti.

Si tratta, inoltre, di un modo di procedere che si presenta innanzitutto come soluzione a quel deficit di cultura organizzativa della Pubblica Amministrazione Italiana per cui occorrerebbe insegnare meno diritto e più pratiche organizzative. Un insegnamento, ci dicono le esperienze qui illustrate, non solo nelle scuole, ma nella pratica, attraverso il coinvolgimento dei lavoratori all'innovazione, in grado di apprendere strumenti innovativi per la produzione di servizi, per la managerialità e per l'organizzazione del proprio lavoro, utilizzando metodi più inclusivi di gestione e non solo costretti entro pratiche di adempimento normativo.

Si tratta ancora e di conseguenza di partecipazione all'innovazione come nuovo stile di direzione per cercare di supplire alla carenza di identità del corpo amministrativo a partire dalla dirigenza.

Sono esperienze in cui si è voluto considerare il rapporto tra organizzazione e utenza, quest'ultima come il possibile driver del cambiamento. Le esperienze illustrano le stesse potenzialità della partecipazione dell'utenza nell'individuare possibili aree di intervento, finalità, modelli organizzativi e risultati non sempre riconosciuti e accettati dall'apparato amministrativo. Sono proposte tuttavia non antagoniste, come in alcuni casi si può credere, ma da risolvere con un confronto pubblico tra attori interni ed esterni per conseguire ulteriori proposte che richiedono da parte dell'Amministrazione opportuni interventi di selezione ma che, allo stesso tempo, vincolano il suo comportamento ai necessari obiettivi che l'intera Amministrazione dovrebbe fare pro-

pria. Per ultimo la partecipazione diretta del lavoro alla progettazione e la partecipazione degli *stakeholders* possono essere complementari alla partecipazione istituzionale tra parti sociali e alla contrattazione. I diritti di partecipazione consentono infatti di comporre il necessario equilibrio tra proposte di innovazione del servizio ai cittadini e qualità della vita dei lavoratori direttamente interessati alla prestazione. Un effettivo processo di partecipazione congiunta Amministrazione-Rappresentanze sindacali che abbia come finalità l'innovazione e che utilizzi le necessarie proposte provenienti dagli *stakeholders*. Una partecipazione istituzionale però che segue, regola e utilizza la sperimentazione di nuove pratiche organizzative, intrinseche all'organizzazione e alla prestazione di lavoro in modo distinto dalla contrattazione. Sperimentare significa spesso procedere per prova ed errore, i risultati non sempre confermano i presupposti iniziali, né stabilirli ex ante per via contrattuale risulta essere la soluzione migliore.