

INTERVENTO DI GIANCARLO GASPARINI AL WEBINAR DI FEDING DEL GIORNO 19 NOVEMBRE 2021

Titolo: “La figura dell’ingegnere moderno nella P.A. di oggi”

MI PRESENTO (rapidamente)

1) INFORMAZIONE SPOT SULLA STRUTTURA DEL MIO INTERVENTO

Vi dirò cosa c’è, cosa manca e cosa serve e servirà ad un ingegnere per lavorare nella P.A. di oggi e di domani.

2) ANEDDOTO

3) PIANI DI STUDIO ATTUALI – ACCENNO -

4) L’INGEGNERE CIVILE – EDILE NEGLI ENTI LOCALI

non posso non partire da questa figura che tanto rilievo (con gioie ma anche con qualche dolore per me) ha avuto fra i miei collaboratori nei quaranta anni della mia professione. Già le due parole “ingegneria civile” racchiudono tantissimo. Una delle più belle (e forse romantiche) rappresentazioni dell’Ingegnere Civile che ho udito è questa: “l’ingegnere civile piega l’astrazione alla realtà”.

Purtroppo da tempo, pur a fronte della enorme rilevanza della funzione, si sta assistendo ad un generalizzato depotenziamento del ruolo di questi professionisti all’interno della P.A. e degli Enti Locali in particolare. Ciò per una serie di cause e concause.

In primo luogo molti centri di competenza che qualificavano l’apporto professionale degli ingegneri sono scomparsi o sono stati spaccettati e decentrati in più e differenti strutture, per tutti si pensi al Genio Civile ed a quando era un organismo centralizzato e svolgeva un ruolo importante anche rispetto alla produzione tecnico-legislativa.

Un ulteriore fattore di possibile (anche se parziale) marginalizzazione dei ruoli tecnici all’interno dei nostri Comuni e di indebolimento della figura dell’ingegnere dipendente, è stato il ricorso sempre più frequente (anche se con molti *stop and go* in questi ultimi anni) all’*outsourcing*, all’appalto “chiavi in mano”. Il ruolo tecnico in questi casi viene esternalizzato mentre agli ingegneri dipendenti resta al massimo la funzione di validare le attività svolte all’esterno.

Il progressivo impoverimento della capacità di elaborazione tecnica delle Amministrazioni è probabilmente dipeso anche dalla perdita di potere decisionale e direttivo della classe ingegneristica sui processi interni.

A ciò si aggiunga la mancata formazione di questi professionisti (quasi sempre di vertice) alle cose nuove, diverse e ulteriori che la P.A. ha iniziato a chiedere loro in questi ultimi venti anni. La mia esperienza mi dice che l’incidenza di questa criticità può essere molto alta.

La formazione, come vedremo da qui a poco sarebbe stata indispensabile.

Resta il fatto incontrovertibile che gli Enti Locali hanno un forte bisogno di avere capacità di *engineering* al proprio interno. Come ovviare a tutto questo? Semplice (in apparenza): la soluzione si ha adattando (formando) gli ingegneri alle esigenze della P.A. di oggi e di domani.

Analizziamo insieme cosa fare nel dettaglio.

5) TRASVERSALITA’.

Occorre essere trasversali. Non basta più essere specialisti. Per la P.A. di oggi è necessario trovare chi è in grado di leggere i processi e digitalizzarli. Tutti i processi. In questo, chi ha una formazione ingegneristica è in vantaggio ma non avrà l’esclusiva. Nella P.A. del prossimo futuro serviranno sempre più “trasformatori digitali” dotati di autonomia. Sempre più manager. Gli ingegneri partono avanti agli altri ma non corrono da soli. Torneremo più avanti sulla necessità e sul significato pieno di trasversalità.

6) L'INGEGNERE GESTIONALE

Questa figura è stata introdotta nei piani di studio di tante università italiane negli anni '80 del secolo scorso. La portata dei problemi da affrontare, in uno scenario competitivo caratterizzato da una continua evoluzione soggetta agli effetti di una molteplicità di fattori sociali, economici ed ambientali fra loro interagenti, ha condotto alla configurazione di un percorso di studi nuovo basato sulla integrazione tra la moderna teoria della organizzazione, l'economia industriale, la ricerca operativa, gli aspetti tecnologici degli impianti, della produzione, dell'informazione.

L'ingegnere gestionale, accanto al tradizionale bagaglio di conoscenze tecnologico-quantitative, comuni al patrimonio formativo di qualsiasi ingegnere, dispone di un insieme di competenze specifiche che gli permettono di modellizzare sistemi anche complessi, di lavorare per progetti e di gestire l'innovazione. In sintesi, è uno specialista della nuova complessità, della crescente ed inarrestabile spinta all'innovazione non soltanto di prodotti, servizi e tecnologie, ma anche di forme organizzative e gestionali cui si aggiunge un ruolo dell'immagine e della comunicazione. Egli deve essere in grado di comprendere i sempre più sofisticati meccanismi di regolamentazione dell'economia (in tema di sicurezza, ambiente, *corporategovernance*, ecc.) a livello comunitario e nazionale, e con essi il peso relativo alle *authorities*.

Oggi siamo alla vigilia del PNRR, la P.A. ha urgente bisogno di ripensare le procedure. Per dirla con Tito Boeri, economista, *“sono necessari gli ingegneri gestionali in quanto in grado di mettere in piedi un piano di reingegnerizzazione dei processi, vincendo le tante complicazioni e lentezze burocratiche imposte da una cultura spesso unicamente giuridica e dalle invasioni della politica nella gestione”.* Problema di eterna attualità per la P.A. e per gli Enti locali italiani.

Questo non significa però che tutti gli ingegneri (perlopiù giovani) che non hanno una laurea in ingegneria gestionale si debbano preoccupare. Tutt'altro. E vedremo perché.

7) EVOLUZIONE DELLA P.A. E CONSEGUENTE DOMANDA

E' già accaduto. La Pubblica Amministrazione cambiò. Cambiò probabilmente poco, sicuramente non a sufficienza ma cambiò. Non tutti se ne sono accorti ma noi in questa sede non ci occupiamo di chi è in ritardo (Ministeri ad es.). Mi riferisco qui agli Enti Locali. Negli anni '90 del secolo scorso, soprattutto dopo che fu introdotta l'elezione diretta dei sindaci, gli amministratori più avveduti hanno capito che, se volevano essere rieletti, dovevano dare i risultati attesi “presto e bene” (come dico io), non le chiacchiere.

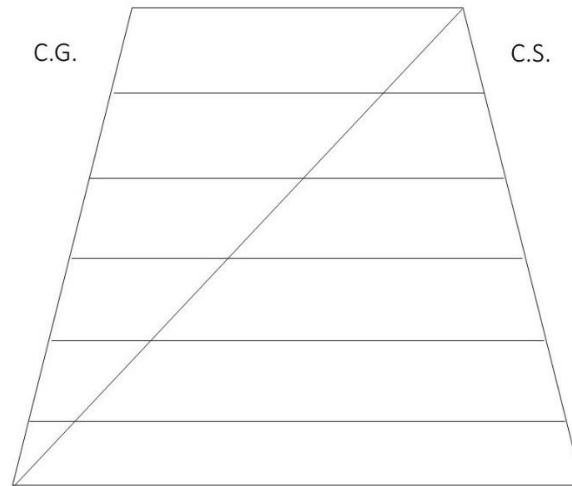
QUESTO E' STATO UN PASSAGGIO NODALE.

A quel punto, anche in Italia, i cittadini hanno iniziato ad essere considerati dalla P.A. non più semplici soggetti amministrati ma utenti, quando non veri e propri clienti, dei servizi che vengono dati loro.

Da qui è iniziata l'attenzione alla qualità percepita, da qui si sono fatte le prime indagini di customer satisfaction, da qui è iniziata o è nettamente aumentata **L'ATTENZIONE AI RISULTATI** nella P.A.; molto di più in quella in prima linea nei confronti dei cittadini (enti locali), meno in quella centrale.

Ebbene cari ingegneri, voi che sovente negli Enti Locali siete ai vertici di Dipartimenti, Aree, Servizi, Settori, ecc. siete chiamati ovviamente a dare i risultati. Non darete mai però i risultati che vi vengono richiesti sugli obiettivi posti, se siete solo bravi o bravissimi tecnici specifici nelle vostre materie di elezione. Non basta essere bravi progettisti, bravi calcolatori, bravi collaudatori, ecc., se siete il vertice di una struttura organizzativa dovete essere soprattutto bravi e capaci **GESTORI DI UOMINI**. Carezza questa da me troppe volte riscontrata nei miei collaboratori ingegneri responsabili di vertice di strutture della P.A. e pur molto bravi nelle loro specialità.

In una ideale rappresentazione figurata, l'accademico canadese Henry Mintzberg, studioso di scienze gestionali, organizzazione e strategia spiegava quanto sto dicendo con una piramide monca con una diagonale che la divide a metà e tante linee orizzontali a rappresentare i livelli dei profili professionali. Osservando quella figura, si capirà facilmente come più si sale nei livelli e più si restringe l'area delle competenze specialistiche, a dx nella figura, (invece molto importanti e comuni ai livelli intermedi) e, al contrario, come si allarga l'area delle competenze gestionali, a sx nella figura.



Dal che, per un dirigente, diciamo qui un ingegnere dirigente, che sta al vertice di una struttura organizzativa, ripeto al vertice, sono molto più importanti le competenze gestionali delle competenze specialistiche. In sostanza, ripeto, deve essere primariamente un bravo **gestore di uomini**. Solo così la sua struttura darà i risultati che le vengono richiesti e nei tempi programmati.

Per questo serve però una **specifico formazione** che le facoltà di Ingegneria, fatta eccezione per i corsi di laurea in ingegneria gestionale, non danno. Servono approfondite conoscenze delle più importanti funzioni aziendali, sia pubbliche che private, senza alcuna differenza (finanza, marketing, controllo di gestione, qualità dei servizi, coordinamento interno alle organizzazioni e gestione dei conflitti, tecniche di valutazione delle performances sia individuali (dei propri collaboratori) che d'impresa (intesa sia come ente pubblico che azienda privata)).

Tutte queste nozioni, voi ingegneri che non siete laureati in ingegneria gestionale, le dovete acquisire (e comperare) fuori dall'Università e dopo la laurea. In caso contrario, nella P.A. presente e futura, anche se entrate in posizione di vertice, difficilmente la manterrete o, al massimo, vivacchierete senza possibilità di successo, sia in termini di carriera che di ottenimento di risultati sugli obiettivi che vi vengono posti.

8) Quanto appena detto è il nocciolo del mio intervento in questo Webinar e quindi, coerentemente, mi piace concludere questa breve chiacchierata con alcune pillole prima gestionali poi pratiche che ritengo a voi utili.

Quelle gestionali.

- a) *negli Enti locali: sarà sempre più necessario migliorare le risposte delle città ai problemi, soprattutto a quelli imprevisti o difficilmente prevedibili;*
- b) *occorrerà avere sempre di più la capacità di riconoscere gli shock stress per poi superarli; ad esempio: le città erano verdi fino agli anni '50 poi tutto è cambiato con la cementificazione. Oggi si dovrà fare il processo inverso;*
- c) *I grandi e medi Comuni italiani si dovranno dotare di un proprio Ufficio Ricerca e Sviluppo che dialoghi sistematicamente con le Università, (qualcosa in merito, come vedremo, sta nascendo nel D.L. di attuazione del PNRR);*
- d) *la P.A. tutta sarà sempre meno considerata un mero posto di lavoro fra tanti; sarà sempre più fucina di idee e progetti ove i tempi avranno un ruolo determinate (nessuno si può più permettere di perdere finanziamenti per il mancato rispetto dei tempi dati). L'impiegato o funzionario o dirigente "Travet" è di fatto già scomparso negli enti più evoluti e scomparirà presto ovunque;*
- e) *per tutto questo, serviranno sempre più persone formate per lo scopo; serviranno psicologi in grado di fare coaching; ogni dirigente (ma anche i funzionari intermedi) dovrà conoscere almeno le*

basi della più evoluta psicologia del lavoro e delle organizzazioni; progetti complessi hanno bisogno di persone capaci di creare empatia, capaci di lavorare in gruppo, di fare ed accettare tutoring e scambio di competenze fra persone già assunte e nuove leve o fra giovani e meno giovani;

*f) serviranno sempre più **soft skills** (competenze trasversali e personali) e non solo **hard skills** (competenze tecniche).....e detto a voi ingegneri questo mi pare particolarmente significativo. Scusate se mi ripeto ma dato per assodato che avete in abbondanza le **hard skills** sappiate che dovrete formarvi per essere in possesso anche di: empatia, pazienza, capacità di risolvere i problemi; comunicazione efficace ed assertiva, capacità di lavorare in gruppo, gestione del tempo, orientamento ai risultati. Le **soft skills** sono indispensabili nella P.A. moderna (di qualsiasi nazione evoluta) perché danno a chi le possiede la capacità di adattarsi senza soluzione di continuità a qualsiasi (e nuovo) ambiente di lavoro. Ricercatori americani hanno inoltre studiato e rappresentato come le **soft skills** siano più importanti per le posizioni senior; ovvero più si procede in carriera e più le **soft skills** diventano importanti (ovvero quando si è al vertice; ricordate le competenze gestionali, le attitudini di chi sta al vertice nella piramide di Mintzberg?).*

Tutto questo vale per tutti i dipendenti pubblici ma in modo particolare per voi ingegneri che quando scegliete di lavorare negli Enti Locali e nella P.A. siete sovente chiamati ad occupare posizioni di vertice.

Quelle pratiche:

Nei prossimi anni la Pubblica Amministrazione Italiana potrebbe chiedere **690 mila assunzioni solo per gli effetti del turn over** (fonte Unioncamere-Anpal). A questi inserimenti potrebbero aggiungersi almeno altre **50mila figure** per corrispondere alle necessità di lavoro utili per gestire e spendere le cifre (enormi) del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*. Oggi l'età media nella P.A. italiana è di 50,7 anni con un 16,9% di over 60. I trentenni sono meno dell'1%. Purtroppo.

Dal **Ministero della Pubblica Amministrazione** si ha notizia che saranno assunti ben 2.800 tecnici solo per supportare le Regioni del mezzogiorno (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia) nell'attuazione dei progetti del Recovery Plan.

All'audizione in V Commissione Bilancio del 16 novembre scorso (tre giorni fa), sulla proposta di Decreto Legge di attuazione del PNRR, il ministro Brunetta ha sottolineato che agli articoli 31, 32 e 36 sono previste norme fondamentali per le pubbliche amministrazioni. Dalle assunzioni, alle associazioni fra enti, alla semplificazione. Solo per contribuire alla semplificazione saranno conferiti più di 1.000 incarichi di collaborazione per il supporto ai procedimenti amministrativi connessi all'attuazione del PNRR.

In particolare all'art.31 si realizza l'obiettivo del reclutamento a tempo determinato di professionisti ed esperti con due rilevanti novità:

- la prima, che raccoglie anche le richieste provenienti dal mondo delle professioni, prevede che i professionisti assunti a tempo determinato dalle pubbliche amministrazioni per l'attuazione del PNRR non siano più obbligati a cancellarsi dall'Albo o dall'Ordine professionale di appartenenza;

- la seconda consente al professionista assunto a tempo determinato di poter optare tra il regime previdenziale di provenienza e quello invece correlato all'assunzione a tempo determinato presso la P.A. (ovvero l'iscrizione all'INPS).

All'art.32 si estende a tutte le amministrazioni pubbliche la possibilità di associarsi al **Formez PA** per una completa interazione fra loro.

Da ultimo, il D.L., oppure la legge di bilancio, contempleranno una revisione della disciplina sui limiti delle capacità assunzionali per Comuni e Città Metropolitane.

Sembra prorio che il Governo sia deciso a:

- privilegiare la creazione ed il rafforzamento di competenze all'interno delle P.A. (chi lavora ai progetti del PNRR con un metodo nuovo e una capacità organizzativa e manageriale

moderna deve avere la possibilità di valorizzare questa esperienza per continuare a farlo anche dopo).

- le regole semplificate applicabili alle procedure complesse, silenzio-assenso, poteri sostitutivi, ma anche le varie semplificazioni in diverse materie (ambiente, paesaggio, ecc.) per citare soltanto alcuni esempi, devono essere rese strutturali. Devono cioè essere usate anche dopo il PNRR.

SEMBRA DAVVERO DI ESSERE IN UN MOMENTO EPOCALE PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE ITALIANA.

PERMETTETE A COLORO, COME ME, CHE HANNO VISSUTO ALTRI MOMENTI CHE SEMBRAVANO EPOCALI E CHE INVECE POI NON SI SONO RIVELATI TALI, DI MANTENERE UN FILO DI SCETTICISMO.

MI AUGURO INVECE CHE L'OCCASIONE DEL PNRR SIA EFFETTIVAMENTE COLTA DALLA P.A. ITALIANA PER SNELLIRE, SEMPLIFICARE, SBUROCRATIZZARE E CHE QUESTO PROCESSO SIA IRREVERSIBILE. CERTO E' CHE C'E' UN GRANDE MOTORE CHE SPINGE, IL MOTORE DI CUI PARLAVAMO PRIMA. QUEL MOTORE CHE NON E' E NON SARA' MAI PIU', NEMMENO PER LA P.A., UNA VARIABILE INDIPENDENTE: IL TEMPO.

LA P.A. CHIEDERA' MOLTO E SEMPRE DI PIU', PERO' LA STESSA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, A PARTIRE DAL MINISTRO CHE LA GOVERNA, DEVE ENTRARE NELL'OTTICA DI RETRIBUIRE I SUOI PROFESSIONISTI CON LA GIUSTA MERCEDE. I CONTRATTI COLLETTIVI NAZIONALI E LOCALI DEVONO TENERE CONTO DI QUESTO. I RISULTATI DEVONO ESSERE PRETESI MA ANCHE CORRETTAMENTE RETRIBUITI.

Ho finito egregi ingegneri, vi ringrazio della pazienza che avete avuto se mi avete ascoltato fin qui e spero di aver contribuito ad aiutarvi ad essere ben attrezzati per il futuro se entrerete nelle strutture della nostra P.A.