



CORSO RESIDENZIALE PER L'ALTA DIRIGENZA DELLE ASSEMBLEE REGIONALI

settembre 2002

"L'incidenza tecnologica nei profili organizzativi: e-government, e-democracy"

STEFANO ROLANDO, *Segretario generale*. Il prof. Valdani è un economista aziendale con orientamento al marketing di cui alcune sue pubblicazioni sono quasi uniche nel senso che cercando di far adottare un libro di marketing territoriale io non avevo grandissimo scaffale se non il recente testo che il prof. Valdani insieme a un altro professore della Bocconi ha curato. A questa sua cultura di economia dell'azienda ha dato degli sviluppi recenti particolarmente legati al trattamento dell'information e communication society. La Bocconi ha costituito un nucleo, un laboratorio che si chiama "E-lab" e che è il luogo dove i problemi dell'information, communication, technology vengono studiati trasversalmente ai processi organizzativi, trasversalmente alla trasformazione delle organizzazioni pubbliche e private. Condividiamo con il prof. Valdani anche la frequentazione convegnoistica di una serie di realtà che hanno a che fare proprio con il problema dell'information society e ho creduto che fosse la persona più giusta per inserire questo tema della rivoluzione tecnologica, che, ripeto, non è fatta di macchinette o di ingegnerie ma di cultura organizzativa, a conclusione dei nostri lavori.

ENRICO VALDANI. Io rappresento la vostra tortura, quest'ultima ora, quindi esordisco dicendo che cercherò di essere più breve possibile, soprattutto rispettando i tempi che mi sono stati assegnati.

Stefano Rolando durante la sua discussione ha accennato a un aspetto con cui credo che nelle business school si sia molto elevato il senso di urgenza del management dell'impresa di questi ultimi anni, che è quello relativo al significato del termine ipercompetizione. Questa parola è stata utilizzata spesso e volentieri con uno scopo, veramente chiaro e molto preciso: creare senso d'urgenza, che tradotto in parole molto povere significa far venire il mal di pancia a chi gestisce le imprese, sottolineando che probabilmente qualcosa non solo stava cambiando ma probabilmente era già cambiato e richiedeva naturalmente delle risposte estremamente più radicali rispetto al cambiamento di miglioramento incrementale. La parola ipercompetizione fa perciò riferimento a un cambiamento molto significativo. La parola "iper" preposta a concorrenza tende a mettere in evidenza, fondamentalmente, che ciò che è cambiato è il contenuto proprio della concorrenza, che da una concorrenza prettamente smithiana, ricorrendo ad Adam Smith e alla sua metafora della mano nascosta del mercato, di conseguenza quello che turba gli equilibri, oggi siamo sempre di più scesi e ci confrontiamo con una concorrenza che è schumpeteriana, dove Schumpeter viene scomodato proprio per rinforzare il concetto della distruzione creativa apportata e introdotta dall'innovazione.

La nostra era, se vogliamo dare un significato al passaggio di secolo, mette in evidenza questo ingresso in un clima competitivo completamente diverso che è basato sul contenuto distruttivo che può essere apportato dall'innovazione. L'ipercompetizione può essere rappresentata in questo modo, andando per un attimo a scomodare anche le scienze biologiche. Se prendiamo ad esempio, un piano cartesiano come questo, mettiamo in ordinata il cambiamento e in ascissa il tempo e andiamo a rappresentare il ciclo evolutivo di un organismo, i biologi come lo rappresentano? Spesso e volentieri con una curva di questo tipo, dove un organismo, nel momento in cui nasce — può essere un organismo animale, vegetale, istituzionale, un'impresa — naturalmente tende a crescere e a modificarsi e ad evolvere in funzione dei cambiamenti che deve affrontare nel tempo. Perciò queste teorie evoluzioniste sono le teorie con cui si è sempre cercato di giustificare quello che andava man mano modificandosi negli ecosistemi in cui diversi organismi — può essere lo Stato, un'impresa o semplicemente l'uomo — modificano e cambiano.

Queste teorie a un certo punto hanno dimostrato di non essere più adeguati per poter descrivere la drammaticità dei processi di cambiamento ed è stata introdotta un'altra teoria che rinforza quella evolutiva, che è quella dell'equilibrio puntuato. Con questo concetto si dice fondamentalmente che ogni tanto nella vita degli organismi si verificano dei cambiamenti che vengono chiamati con il termine di "quantum lip", perciò il salto del quantum, talmente radicali, significativi che si verifica un fenomeno veramente molto particolare, nel senso che tutti gli organismi che vengono travolti dal "quantum lip" sono sottoposti fondamentalmente a tre destini. Uno, come avete intuito è quello più radicale e anche drammatico, nel senso che alcuni non escono dal "quantum lip", vengono distrutti, vengono resi obsoleti, marginalizzati, in poche parole vengono cancellati dall'ecosistema cui appartengono.

Da questo punto di vista i biologi dicono "tu credi a queste cose? Guarda a quello che è successo ai dinosauri" e ci raccontano



CORSO RESIDENZIALE PER L'ALTA DIRIGENZA DELLE ASSEMBLEE REGIONALI

settembre 2002

“La comunicazione esterna ed interna”

STEFANO ROLANDO, *Segretario generale*. ...di fotografia dello stato dei modelli organizzativi delle Assemblee a cui ho fatto cenno. Qui sta la criticità, perché ce la siamo raccontata in questi giorni, ma certo avremo bisogno di seminari molto focalizzati per poter mettere a punto il modo con cui non solo gli statuti dovranno recepire il tema, argomento che riguarda il ceto politico, non solo il modo con cui la classe politica esca dalla frustrazione di ruolo e trovi qui un senso, che è un problema di cultura politica, ma anche come le strutture dovranno costruire apparati serventi intelligenti, pensanti, a supporto di questa funzione.

La quarta gamba del tavolo a cui abbiamo dedicato la mattinata di oggi è quella che chiamiamo "del sistema relazionale". Qui dentro sta la capacità dell'Assemblea di vivere pienamente il principio di rappresentanza. Io ho già raccontato ai colleghi lo scontro a cui ho assistito, affiancando la delegazione dei presidenti dei Consigli regionali, davanti a me il collega segretario generale della Conferenza dei presidenti delle Giunte e la delegazione dei presidenti delle Giunte il giorno che è cominciato il negoziato che ha portato poi all'accordo sulla Bicamerale allargata. Dall'altra parte c'erano persone di buon senso, non c'erano gli orchi cattivi, c'erano i presidenti che noi conosciamo, c'era Ghigo, c'era Errani, c'era Martini, cioè persone che quando ci parlate a tu per tu vengono mica da Marte, vengono da una cultura politica che conosciamo. A un certo punto cade sul tavolo la parola "rappresentanza" e come un sol uomo tutti i presidenti di Giunta dicono "qui la discussione non si apre nemmeno, la rappresentanza è nostra". Errani dice "io su questo argomento non apro nemmeno la discussione, perché su questo principio non si torna indietro" e vano è stato il tentativo disperato, ma non incompiuto, fatto dalla delegazione dei presidenti dei Consigli regionali di dire "c'è rappresentanza e rappresentanza, voi state parlando della rappresentanza legale, quella che vi attribuisce l'elezione diretta con mandato a rappresentare la Regione, ma noi parliamo di una rappresentanza figlia della politica e della democrazia: qui ci sono 80, 90, 60 eletti, in pari modo eletti direttamente dai cittadini che rispondono di una logica di mediazione che non è la vecchia mediazione consociativa per cui prima delle scelte bisogna patteggiare tutto, è la logica che all'interno di poteri definiti, legislativi, valutativi, di controllo, una serie di poteri da ridefinire esprime una classe eletta che ha sul territorio la capacità di mediare problematiche, interessi, conflitti, spinte, vocazioni che non può fare l'uomo solo al comando". L'uomo solo al comando non ha il potere — e tutti i seminari che abbiamo fatto con il Censis erano orientati a spiegare questo principio — la facoltà, la sensibilità e il senso democratico di leggere quella domanda e interloquire con quella domanda secondo un principio di rappresentanza, per cui se io sono eletto e se esisto politicamente qualcosa devo pur rappresentare.

Intendiamoci sulla rappresentanza. Noi abbiamo più volte parlato di una rappresentanza identitaria, sapendo che è una parola debole, ovvero è debole per chi pensa alla politica, come è stato detto ieri molto bene, dal collega Ritzu, in termini secchi: ripartizione delle risorse, nomine. Nel momento in cui mi espropri di queste due cose o quasi, tieniti la rappresentanza identitaria, che poi cos'è? Il fatto che la gente senta fiducia nei confronti di quella istituzione perché ci si identifica. L'esperienza ci dimostra che il "sistema Regione" riesce a costruire questo tipo di identificazione nei momenti di crisi e di emergenza; arriva l'alluvione e la gente si dimentica di tutti i piccoli poteri e va a cercare il potere solutorio. Tutte le alluvioni, i disastri hanno portato, su monitoraggi fatti, un incremento di identificazione, quindi di fiducia nei confronti del "sistema Regione" perché governava un territorio sensibile a poter creare condizioni, soluzioni di problemi che non sono mai limitati al singolo elemento comunale ma identificano un territorio rispetto ad altri territori. Perfettamente la dimensione regionale, di solito. Però non si può neanche campare di una cultura identitaria basata solo sui disastri, bisogna pure campare su una cultura identitaria basata sulla promozione, sullo sviluppo, sull'identità, sulla crescita. Quindi, tra lo Stato lontano che fa macroregole e il Comune che fa i servizi, questo ruolo integratore che la Regione ha è un principio identitario, difficile ma lo è e lo è sia per chi governa sia per chi legittima le leggi e fa controllo.

Questo potere identitario è intessuto di una quantità immensa di atti simbolici perché queste istituzioni hanno anche un valore simbolico, e reali. E questi atti, modernamente parlando, sono comunicazione, sono dialogo, sono sistemi relazionali, sono capacità di fare ascolto, sono monitoraggio, sono possibilità di sentire la gente, sono costruire delle customer in cui il cittadino è ascoltato e l'opinione è riversata nei processi decisionali. Ma anche un po' nei processi organizzativi, perché se io sento il cittadino e poi non cambia nulla di come sono, quel sistema di relazione si delegittima.