

Bruno Susio

La *consulenza*
che
serve

**Accompagnare
l'innovazione
nella Pubblica
Amministrazione**



La consulenza che serve

Autore: Bruno Susio

Copyright © **EDIZIONI STRATEGICHE** – *Collana* IDEE



Sede legale: Via Trieste 14 – 20063 Cernusco sul Naviglio (MI)
Tel. 039.6078005, Fax 039.6859529 – www.sistemasmusio.it

ISBN: 978-88-903494-0-9

Progetto grafico: Federico Ceschin
Coordinamento redazionale: Stefano Fusi
Impaginazione: Il Bozzetto di Patrizia Cella – Milano

Stampato presso Bamagroup di Vaprio d'Adda (Milano) nel mese di Maggio 2008

*Tutti i diritti sono riservati a norma di legge e a norma delle convenzioni internazionali.
Nessuna parte del libro può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie,
microfilm o altro, senza il permesso dell'editore.
All rights reserved. No part of this book shall be reproduced, stored in a retrieval system,
or transmitted, by any means, electronic, mechanical photocopying, recording or otherwise
without written permission from the publisher.*

*La realizzazione di un libro presenta aspetti complessi e richiede particolare attenzione nei
controlli: per questo è molto difficile evitare completamente errori e imprecisioni. L'editore
ringrazia sin da ora chi vorrà segnalarli alla redazione.*

indice

Ringraziamenti	3
Premessa	4
Introduzione	6
Prima parte – L'esperienza di Bruno Susio	10
1. La passione del cambiamento	10
2. Obiettivi: utilità ed efficacia	15
Seconda parte – Le prospettive	21
1. Autonomia per lo sviluppo	21
2. Le potenzialità della Pubblica Amministrazione	22
Terza parte – Agenda della consulenza utile	26
1. Consulenza: una risorsa, non una spesa	26
2. Benchmarking: il confronto costruttivo	33
3. Consulenza sostenibile e organizzazioni intelligenti	37
Appendice	43
Le parole chiave della consulenza utile	43
Breviario della consulenza utile	45
Bibliografia di Bruno Susio e di SistemaSusio	46

PREMESSA

di Bruno Susio

Chi vuole fare il mestiere del **consulente di direzione** per l'innovazione della pubblica amministrazione deve rendersi conto che, di questi tempi, è un'avventura molto, molto ardua.

Ci sono una serie di elementi avversi alla nostra professione, tra cui la **polemica** (spesso strumentale o riduttiva) sul **costo delle consulenze** oppure le **leggi finanziarie** dello Stato che continuamente tagliano i fondi dedicati alla nostra attività, che pregiudicano la possibilità per molte persone dotate di talento e volontà di cimentarsi in un servizio che io considero di grande utilità per il nostro Paese.

A queste difficoltà di contesto, ambientali, si deve aggiungere il fatto che per fare bene questo lavoro bisogna investire moltissime **energie** intellettuali e fisiche e risorse di professionalità e deontologia a favore dei nostri clienti, le pubbliche amministrazioni, spesso non reattive agli stimoli che vengono proposti.

Nel volume mi metto a nudo rispetto a come intendo la **consulenza di direzione "di qualità"** per l'innovazione della pubblica amministrazione; e parlo degli approcci e metodologie che mi hanno consentito di avere importanti risultati in molti enti locali e di operare con alcuni di essi da numerosi anni.

Non si tratta, per me, semplicemente di svolgere una professione. Si tratta invece di una vera e propria **missione personale e professionale**. Quella di essere di aiuto alle pubbliche amministrazioni della nostra nazione, in particolare quelle locali, affinché si dotino di strumenti e metodologie che consentano di migliorarne la qualità delle performance e dei servizi.

La consulenza "che serve" è sia nel senso di utile, sia nel senso di necessaria sia nel senso di essere al servizio del cambiamento della pubblica amministrazione italiana. Servire, appunto, come i *Civil Servant*.

La qualità del servizio è sempre stata il mio punto di riferimento

principale sin da quando, quasi venti anni fa, ho cominciato a svolgere questa attività.

Ho imparato frequentando una grande scuola di mestiere di consulenza. Poi ho voluto mettere a frutto le mie esperienze e conoscenze dedicando interamente la mia vita professionale al mio progetto più importante: i **territori strategici**.

SistemaSusio-territori strategici ha al centro la convinzione che gli enti locali possono e devono darsi un ruolo nuovo per essere volani di qualità e competitività dei territori che rappresentano.

Questa opportunità oggi è più che mai presente e deve essere colta appieno.

Io e con me molte persone che la pensano come me siamo pronti a dare un contributo fattivo per cogliere e vincere questa sfida.

INTRODUZIONE

di Stefano Fusi

ECCELLENZA E SPIRITO DEL LUOGO: LA STRATEGIA PER L'INNOVAZIONE

Consulenza: brutta parola, soprattutto se sommata alle parole “pubblica amministrazione”?

Si direbbe di sì, oggi.

Sinonimi?

Spreco (di denaro pubblico).

Clientelismo.

Inutilità.

Polemiche e scandali non mancano. A ragione. Come, si dice, non ci sono soldi per riparare le strade e si prendono consulenti costosissimi?

Eppure... *eppure la consulenza, quella seria, fatta bene, serve.*

Eccome se serve.

È indispensabile.

Se si rompe qualcosa di importante nell'impianto elettrico, o se lo devi fare ex-novo, devi chiamare l'elettricista. Anche se capisci qualcosa di elettricità, anche se sei un appassionato non hai tutti gli strumenti per risolvere il problema.

Naturalmente, è meglio se l'elettricista costa poco ed è bravo.

Meglio ancora se è un amico e non ti fa pagare: ma allora magari arriva quando può, non quando ne hai bisogno. E il frigorifero ti serve subito.

La cosa che fa arrabbiare i cittadini-utenti è quando il comune chiama un elettricista-consulente per cambiare una lampadina.

O quando l'elettricista-consulente si fa pagare il triplo o più di quello che dovrebbe, e magari poi scollega apposta qualcosa per poter tornare: “fare e disfare è tutto un lavorare”... o quando poi non spiega come evitare altri problemi in seguito, non suggerisce accorgimenti di manutenzione. Insomma, quando non è al servizio del cliente ma solo di se stesso.

I soldi per le amministrazioni locali mancano, si ridurranno ancora. La soluzione non sarà quella di aumentare le tasse locali: è

proprio il ruolo, la natura degli enti locali che sta cambiando. Comuni e Province devono trovare nuove forme per venire incontro ai bisogni e alle aspettative dei cittadini che rappresentano. Per coinvolgerli nella soluzione dei problemi. Per rispondere a nuove esigenze. Sono bisogni nuovi, diversi, contraddittori. Sono bisogni minimi di servizi efficienti in tempi di difficoltà sociali che aumentano; sono bisogni di trasparenza e snellezza amministrativa in tempi di concorrenza internazionale che incide sulle realtà produttive. I cittadini hanno aspettative sempre più alte. Acuite dalla situazione economica e sociale.

Per rispondere a queste esigenze gli enti locali devono confrontarsi con l'esterno. Diventare coordinatori di intelligenze e di competenze, più che gestori diretti di servizi che per necessità e scelta in molti casi sono affidati a soggetti privati o del privato sociale. Gli enti locali hanno bisogno di imparare a lavorare in rete, a fare sistema con i "portatori di interessi". A mediare. A comunicare. A promuovere la qualità: la propria (la qualità dei servizi resi) e quella della vita dei cittadini. La qualità è un fattore chiave per la competitività del Paese.

Gli enti locali allora non possono restare semplici amministratori dell'esistente. Centri di potere. Devono diventare "eccellenti" e applicare politiche innovative e lungimiranti. Devono acquistare capacità di visione d'insieme. Di pensare in grande restando radicati nel proprio territorio. Il loro ruolo deve diventare più imprenditoriale ma attraverso l'ascolto e il coinvolgimento di imprese, cittadini e portatori di interessi, e con la loro partecipazione.

Allora la consulenza esterna non è (solo) un modo per buttar via denaro. Anzi. È un modo per seminare cambiamenti che a medio e lungo termine permetteranno di ridurre le spese.

Di eliminare le inefficienze, frutto di disorganizzazione.

Oggi la Pubblica Amministrazione ha bisogno di risolvere un dilemma apparentemente senza soluzione: ridurre i costi ma senza diminuire i servizi, anzi migliorarli promuovendo la loro qualità, offrirne di nuovi, essere ancora più vicina ai cittadini.

Deve trovare nuove vie per accompagnare e pilotare il cambiamento sociale. Deve trasformarsi.

Le amministrazioni locali si trovano davanti alla necessità di reinventarsi. Non più semplici erogatrici di servizi, hanno

l'opportunità di diventare catalizzatori di processi di trasformazione, di trasformarsi in "imprenditori del proprio territorio". È un percorso iniziato con il decentramento amministrativo degli anni Novanta. Ed è una risposta necessaria alla globalizzazione: per competere occorre puntare sulle qualità e identità locali. Lo sviluppo economico può e deve andare di pari passo alla valorizzazione delle risorse locali, anche quelle "immateriali": il know-how produttivo insieme all'identità storico-ambientale, le risorse fisiche accanto a quelle culturali e sociali.

L'Italia è il Paese delle differenze e delle identità locali, che possono diventare asset strategici più che in ogni altra parte del mondo.

È il paese in cui nasce la nuova realtà del *glocale*: l'armonica e produttiva sintesi fra apertura alla nuova realtà globale e forte radicamento nel territorio e nella tradizione.

È un percorso caldeggiato e favorito fra l'altro dall'Unione Europea, che con la "Strategia di Lisbona" del 2000 indica nello sviluppo microeconomico e locale il naturale contraltare delle politiche macroeconomiche. Anche il Governo italiano spinge in questa direzione, attraverso il Quadro Strategico Nazionale 2007-2013 presentato recentemente alla Commissione Europea, e fra l'altro con la Direttiva del 2006 "Per una Pubblica Amministrazione di Qualità" del Ministero della Funzione Pubblica.

C'è bisogno di un nuovo modo di lavorare nella Pubblica Amministrazione, in particolare nelle Province e nei Comuni, gli enti più vicini ai cittadini.

C'è un modello che prende forma dall'esperienza concreta di interventi di successo, già rodato, affidabile, efficace e lungimirante. Propone ai territori di diventare "eccellenti, comunicanti, intelligenti, competitivi". Mette in grado le amministrazioni locali di lavorare al meglio per la qualità della vita e la crescita economica dei cittadini e dei portatori di interessi locali. È il modello proposto da SistemaSusio, la società di consulenza fondata da Bruno Susio. Susio ha alle spalle una grande esperienza nel campo della consulenza per la qualità nella Pubblica Amministrazione.

La vede come un fattore chiave per la competitività del Paese, la quale cresce insieme alla crescita economica e sociale dei territori "eccellenti". Il filo conduttore del lavoro di Susio è quello dei

“Territori strategici”, un nuovo modello per le comunità locali: lo “spirito del luogo” come radice dello sviluppo, le amministrazioni come imprenditori, il sistema-territorio come volano di eccellenza e competitività.

In questo libro Bruno Susio mette a disposizione degli operatori del settore e dei responsabili della P.A. la sua visione, le sue riflessioni e proposte. Condivide i “segreti del mestiere” e lo “stato dell’arte” di un settore di intervento fecondo quanto delicato, sottoposto oggi a pressioni e fraintendimenti che è bene risolvere nell’interesse della crescita collettiva del Paese.

In tempi di antipolitica e di polemiche sui costi della politica, l’intento di Susio è quello di partecipare al miglioramento della vita sociale e collettiva in un modo nuovo, positivo e propositivo.

Aiutando le amministrazioni a essere snelle, efficienti e coscienti del proprio ruolo di promotrici di una nuova qualità del vivere per tutta la comunità.

Il testo è frutto di un’intervista a Bruno Susio nel dicembre 2007.



Bruno Susio si occupa di aiutare le amministrazioni pubbliche nel migliorare la qualità dei servizi e delle attività che svolgono per i loro cittadini. Fornisce servizi di supporto a 360 gradi: da quelli tecnici alla formazione. Dopo essere stato per anni responsabile del settore P.A. per grandi società di consulenza, nel 2006 ha fondato **SistemaSusio** con i soci **Federico Ceschin** e **Stefano Montanari**, cui si è aggiunto ora **Emanuele Barbagallo**. Persone con cui ha la rara fortuna di condividere passione ed esperienze. Ha 43 anni, è sposato e ha una figlia. Abita a Cernusco sul Naviglio, vicino a Milano.

Bruno Susio

LA CONSULENZA CHE SERVE

Accompagnare l'innovazione nella Pubblica Amministrazione

Tutto sta cambiando, nella Pubblica Amministrazione. In particolare negli enti locali. È un problema o un'opportunità? Può essere entrambe le cose. Dipende da come si interpreta e dirige questa trasformazione, necessaria quanto utile al benessere e alla crescita di tutti gli italiani.

Nuovi compiti degli enti locali.

Nuove richieste di efficienza da parte dei cittadini.

Scarsità di fondi.

Strategie europee di integrazione.

Politiche per la qualità dei servizi e dell'organizzazione interna degli enti.

Tutto questo, invece di essere subito come una sfida minacciosa, può diventare occasione e stimolo per lavorare meglio, essere più vicini ai cittadini e più efficaci, rispondere con successo alle sfide della globalizzazione promuovendo l'eccellenza e lo sviluppo locale.

La consulenza esterna nella P.A. ha un ruolo fondamentale e positivo

in questo processo se è usata in modo intelligente e corretto, rispettando i necessari vincoli economici ed etici. È uno strumento prezioso e collaudato per trovare le migliori soluzioni e applicare politiche innovative e lungimiranti, che a medio e lungo termine riducono sprechi, spese e inefficienze.



In questo libro **Bruno Susio** mette a disposizione degli operatori del settore e dei responsabili della P.A. le sue esperienze ormai ventennali nel campo. Condivide le sue riflessioni, le sue idee e proposte per migliorare la qualità dei servizi e delle attività che gli enti locali svolgono per i loro cittadini.

Traccia lo "stato dell'arte" del mestiere di consulente di direzione strategica per l'innovazione nella Pubblica Amministrazione. Una professione che aiuta le amministrazioni a diventare snelle, efficienti e coscienti del proprio nuovo ruolo di promotrici della qualità del vivere per tutta la comunità.

Bruno Susio è presidente di SistemaSusio, società di consulenza fondata nel 2006 che fornisce servizi di supporto a 360 gradi: da quelli tecnici alla formazione.

EDIZIONI STRATEGICHE

 **sistemasusio**
TERRITORI STRATEGICI

www.sistemasusio.it

ISBN: 978-88-903494-0-9

Prezzo: 7,00 euro