

Bruno Susio

La *consulenza*
che
serve

**Accompagnare
l'innovazione
nella Pubblica
Amministrazione**



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

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.*

in questo capitolo

Le motivazioni di questa pubblicazione.

Ma anche, soprattutto, le motivazioni del consulente di direzione dedicato alla pubblica amministrazione, che hanno quasi il senso di una vocazione.

Che diventa una missione, quando condivisa all'interno di una società specializzata, che quotidianamente è chiamata a innovare e rendere efficiente il sistema pubblico.

In un quadro di valori ampio e condiviso. E strategico.

Per il benessere e la qualità della vita dei cittadini e delle imprese.

Per la competitività dei territori.

RINGRAZIAMENTI

Questo testo è dedicato a tutti coloro che, come me, fanno il mestiere di consulente di innovazione per la pubblica amministrazione. Che hanno a cuore lo sviluppo e la crescita del nostro Paese. Che lavorano costantemente, nonostante le mille difficoltà che ogni anno crescono, per cercare di portare un po' di innovazione nei sistemi delle pubbliche amministrazioni italiane.

È dedicato anche ai miei compagni di viaggio più importanti: Federico, Emanuele e Stefano. A tutte le persone che hanno deciso di intraprendere con noi un percorso fatto di fatica ma anche di soddisfazioni.

Un ringraziamento va a un amico, a cui va la mia stima, Stefano Fusi, che ha avuto l'idea di cimentarsi in questa pubblicazione.

Infine alla mia famiglia. Alla mia Angelica e a Giuliana, che condividono ogni giorno la mia vita, va il mio tributo più grande.

E ai miei genitori, che tanto rappresentano per me.

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.

in questo capitolo

L'esperienza di Bruno Susio.

Tra la semina ed il raccolto, il valore del consulente come agente di cambiamento.

La paura del cambiamento ed il riconoscimento reciproco del ruolo e della creazione di valore. Anche sociale.

Lavorare nella PA è una scelta, non un ripiego.

Prima parte – L'esperienza di Bruno Susio

1. LA PASSIONE DEL CAMBIAMENTO

La tua attitudine a occuparti del sociale ti arriva dall'esperienza diretta di vita, da una tua sensibilità personale?

Sì. Mi ha sempre interessato studiare e comprendere come si può influenzare attraverso scelte e decisioni il modo di vivere delle persone. Forse anche perché il mio territorio è l'hinterland milanese, dove per vivere bene c'è bisogno di qualità della vita, di sentirsi curati da chi offre servizi pubblici. All'università seguii Scienze Politiche, indirizzo "relazioni industriali e problemi del lavoro". Approfondii questi temi: che cosa significa essere in un contesto organizzativo di lavoro, sia sul piano organizzativo sia giuridico. All'Università conobbi una persona che fu una pietra miliare nel mio percorso, il professor **Paolo Borsato**.

● **Paolo Borsato** è docente di sociologia dell'organizzazione all'Università degli Studi di Milano.

Seguì un suo seminario molto impegnativo sulla sociologia delle organizzazioni. In un anno di lavoro feci la tesi: un'analisi organizzativa su uno stabilimento grafico della Garzanti. Un lavoro molto interessante. Ho studiato e ricostruito tutto il sistema socio-organizzativo dello stabilimento per capire i giochi relazionali nascosti, latenti nell'organizzazione, al di là dei ruoli formali. La metodologia era quella del francese **Michel Crozier**, docente all'Alta Scuola di Studi per la Pubblica Amministrazione, con cui aveva studiato Borsato.

● **Michel Crozier** è autore de "Il fenomeno burocratico", Etas, 1978 ed è considerato uno dei massimi conoscitori dei sistemi pubblici. Dice Crozier nel suo libro "Attore sociale e sistema", Etas Libri, 1978 (ed. or. 1977) scritto con E. Friedberg: "In una organizzazione l'uomo non può essere considerato come una semplice mano, come supponeva implicitamente lo schema tayloriano, e nemmeno una mano e un cuore, come sostenevano i fautori del movimento delle relazioni umane. L'uno e gli altri dimenticavano che si tratta anche e soprattutto di una mente, cioè di una libertà, ovvero, in termini più concreti, di un agente autonomo capace di calcolo e manipolazione, che si adatta e inventa in funzione delle circostanze e dei movimenti dei suoi partner".

Negli anni successivi lavorai con Alberto Galgano, che stava lanciando la Qualità Totale nel nostro Paese. Fu la mia scuola “sul campo”, negli anni in cui si stava introducendo in Italia il concetto di Qualità: imparai a essere consulente nel vivo dell’innovazione, in un periodo pionieristico e fecondo. Collaborai a importanti ricerche e pubblicazioni.

Che cosa vuol dire essere consulente? È una figura che la gente non sa bene come inquadrare. Qual è la sua qualità umana caratteristica?

Secondo me i consulenti devono essere sempre disponibili e pronti a mettersi in gioco nell’interesse del cliente: è questo lo stile con cui ci si deve rapportare ai problemi. È uno stile di forte interazione, di forte empatia.

Bisogna entrare nei panni del cliente, essere molto disponibili, rendersi conto che le caratteristiche più importanti sono affidabilità e disponibilità. Oltre naturalmente alla competenza tecnica, che ci dev’essere, forte e sicura. Ma non basta. Molti esagerano l’importanza del know-how, e si autosuggeriscono con la complessità delle cose che propongono. Nella mia esperienza, la cosa che secondo me è più importante, e che paga nel tempo, è l’empatia: la capacità di riuscire a comprendere appieno il cliente nei suoi problemi per essergli veramente d’aiuto. Offrendo consigli, trovando soluzioni, assumendosi in proprio alcune delle sue responsabilità.

Naturalmente bisogna farlo con il distacco necessario, ma con altrettanta partecipazione: il cliente è un compagno di viaggio, deve percepirti in questo modo.

È un gioco di equilibri sottile? Bisogna tener conto delle esigenze del cliente ma anche del contesto.

Infatti. Uno dei requisiti fondamentali dei miei interventi è la lettura del contesto organizzativo. All’inizio e durante il lavoro cerco di rendermi conto dei sottili giochi di relazione, dei “giochi di potere” che esistono all’interno del contesto organizzativo con cui interagisco. Per esempio, occorre rendersi conto di chi

è veramente il committente. A volte è una persona diversa da quella che mi chiede l'intervento; a volte la reale committenza non si manifesta direttamente, per via della complessità organizzativa. A volte per motivi di ruolo. Alcuni si fanno interpreti di bisogni della organizzazione nel complesso; a volte chi ha davvero bisogno dell'intervento non vuole esporsi allora manda avanti qualcuno, per trattare l'accordo; altre volte ci sono giochi forti di potere a condizionare il lavoro. A volte non è neanche chiara all'inizio la motivazione della richiesta.

A volte è il consulente a dover chiarire al committente quali sono i bisogni di quest'ultimo?

C'è un livello preliminare di indagine. È un livello tecnico: con metodi scientificamente validi, si interviene a "leggere" l'organizzazione; poi fa l'interpretazione sociologica di quello che si è rilevato. Le domande che ne sorgono sono:

- che tipo di impatto può avere l'intervento, che cosa può scatenare nel breve periodo?
- chi lo chiede veramente?
- a chi giova nel lungo periodo?

Io cerco di interpretare il contesto socio-affettivo-relazionale-culturale dell'organizzazione presso cui intervengo, anche per comprendere se il progetto poi può effettivamente andare in porto o se potrebbe invece restare nel cassetto. Se invece intuisco che le forze in campo sono molto deboli o contrastanti, mi scatta un campanello d'allarme. Il metodo proposto può essere affidabilissimo, ma mancherebbe la sostanza. La vera sostanza è la qualità umana.

Credo che si debba cambiare registro, ma che il cambiamento non possa essere solo tecnico: è un cambiamento di attitudine quello richiesto a chi si occupa della pubblica amministrazione, del bene comune. È la cultura della collaborazione a favorire l'efficienza all'interno di un'organizzazione.

Ci vuole insomma un "distacco partecipato": un po' come quello del chirurgo. Immedesimarsi nei bisogni altrui, ma restare saldi. Affilarsi come un bisturi ma essere umanamente disponibili. Tu intervieni su un corpo vivo. Mi dice-

vi che anche le organizzazioni hanno un corpo e anche un'anima.

Sì, questo l'ho studiato, è la teoria. Ma l'ho verificato nel concreto. Gli studi da cui partii con la mia tesi erano ispirati alla sociologia delle organizzazioni di Crozier.



Uno dei suoi assiomi è: la cultura, cioè il modo in cui le persone interpretano e si rappresentano l’organizzazione, fa da filtro nei loro rapporti con quest’ultima; determina vincoli, vizi, ostacoli che possono incidere sul successo o meno di un’azione organizzativa. Io mi sono sempre occupato dell’organizzazione, influenzato fortemente da questi studi.

A 27 anni cominciai a seguire direttamente alcuni progetti per la Galgano. Cominciai a occuparmi di controllo statistico della qualità dei prodotti e dei servizi. Lavorando con le aziende, misuravo la conformità dei loro prodotti in base a parametri statistici. Per esempio, se la caratteristica da valutare era la durezza di un prodotto, studiavamo le correlazioni statistiche.

Si trattava quindi di un campo molto specialistico: ho dovuto studiare approfonditamente la scienza della statistica. Al punto che poi insegnai per un anno Analisi di mercato ed elaborazione di dati statistici alla facoltà di Statistica dell’Università di Padova, una delle più importanti d’Italia.

Quando scopro un campo che mi appassiona mi applico completamente, mi dico: *“Se lo voglio veramente, posso ottenere quello che desidero”*. Oggi per esempio sto studiando il campo

della crescita personale e delle potenzialità umane: è fondamentale per la formazione che propongo agli enti locali.

Questa passione è la stessa che mi ha spinto a mettere in piedi questa mia impresa, la mia società. Mi ha ispirato molto la figura di mio nonno, un grande artigiano. Lavorare in prima persona, occuparmi bene del mio lavoro. Certo ho avuto guide importanti. Mi hanno lasciato la libertà di imparare, mi hanno dato la garanzia di potermi esprimere. Per me è ovvio che ci si possa realizzare ed esprimere solo nella libertà.

Come viene vista questa tua attitudine all'indipendenza nei contesti come quelli in cui lavori, che sono strutturati in modo gerarchico?

È vista come un'integrazione necessaria al contesto organizzativo, dove è necessario portare innovazioni.

È fondamentale ciò che tu sei come persona. La qualità della persona fa la differenza, in processi di interazione così complessi dove si toccano tasti così sottili e delicati come quelli delle relazioni umane. Puoi avere il migliore know-how, sapere di tutto e di più nella disciplina dell'innovazione nella pubblica amministrazione.

Ma questo mestiere resta arido se non hai dentro di te il gusto e la passione per il cambiamento e per la novità. Per me il mio mestiere è come una forma di espressione artistica, come una via di crescita personale. Invece spesso viene visto come puro business.

L'idea che non condivido per nulla è quella della standardizzazione dell'intervento di consulenza. Standardizzando, rendendo l'intervento replicabile secondo schemi fissi, è magari possibile mandare a intervenire dei giovani, magari brillanti, magari appena usciti dalle scuole con ottimi voti, ma che non hanno assolutamente esperienza, né soprattutto hanno la dimestichezza sottile dei processi di cambiamento. Magari sono bravissimi dal punto di vista teorico e dottrinale.

Standardizzato, il metodo diventa asettico. Applicabile a qualsiasi contesto, diventa sterile, non incisivo.

Che cosa distingue il tuo approccio da quelli che hai appena citato?

Per entrare in rapporto con il cliente, farsi carico dei suoi problemi, affrontare un caso, occorre metterci energia, passione, sudore, riflessione, impegno. È fondamentale vivere il rapporto non come un rapporto di fornitura, ma di partnership.

L'intensità emotiva diventa forte, il rapporto di stima diventa profondo. Questo distingue il mio approccio da quello di molti altri che intendono invece la consulenza più come un lavoro che come un mestiere, una professione da artigiano. Anche se cresceremo e avremo più clienti, mi piace l'idea che si riesca a mantenere questo approccio con le persone con cui collaboriamo. Voglio che si mantenga un rapporto stretto con loro, una vicinanza. Comunque la dimensione conta. In questo senso, la mia società non dovrà mai crescere troppo, avere oltre cento persone che vi contribuiscono.

Questo comporterebbe inevitabilmente uno scadimento della qualità del lavoro. Per fare grandi quantità di interventi o si trovano cento geni, o si deve standardizzare. In questo modo magari si guadagna moltissimo, ma non è questo che mi interessa, è lavorare bene e divertirmi quando lavoro. Voglio essere soddisfatto nel vedere che le cose cambiano, che evolvono davvero.

2. OBIETTIVI: UTILITÀ ED EFFICACIA

Il tuo approccio costa di più in termini di impegno? Per lavorare così si deve inventare, dedicarsi senza limiti di tempo, essere sempre pronti...

Questo è molto importante. Soprattutto in un momento come questo, in cui ci sono le grida manzoniane di "dàgli al consulente": la consulenza nella Pubblica Amministrazione può non essere vera, può nascondere lavoro subappaltato oppure prebende ad amici e sodali di partito. In questo momento è difficile far capire il valore anche economico di questo lavoro.

Il fatto è che la consulenza, perché sia efficace, dev'essere di

qualità. Bisogna prendere le misure del cliente come un sarto d'altri tempi e cucirgli l'abito addosso. Altro è il lavoro di consulenza standardizzato, che potrebbe essere sostituito da libri: li leggi, li applichi. La consulenza standardizzata viene proposta soprattutto quando deve passare attraverso meccanismi formali come le gare, non attraverso la scelta diretta da parte del cliente. Ciò avviene in ogni campo professionale. Ma sbagliando a scegliere consulenza nella pubblica amministrazione si rischia di scontentare i cittadini, di impedire una crescita collettiva. Non si stanno acquistando prodotti di consumo o benemerenze: si sta lavorando sul corpo sociale.

Ci vorrebbero dunque spirito di servizio e umiltà. Il fatto che non ci siano, crea problemi alla categoria dei consulenti?

Crea problemi a tutti. Il fatto che la pubblica amministrazione non cambi in meglio causa problemi a tutti. Sono convinto che la Pubblica Amministrazione debba e possa cambiare in meglio anche attraverso il nostro intervento, è un fattore di evoluzione sociale che viene a vantaggio di tutti. Il fatto che lì si facciano cose che vanno bene, che aumentano il benessere sociale, mi appaga di più che aiutare un imprenditore a raddoppiare il suo profitto. Queste sono le motivazioni con cui lavoro.

Quali sono le resistenze che incontri nel tuo lavoro, da parte di chi dovrebbe accogliere le tue proposte?

La principale resistenza è dovuta alla mancata conoscenza del valore di un supporto professionale nelle situazioni in cui occorre riorganizzare e innovare. A molti è chiaro che quando si è nelle grane ci si rivolge all'avvocato. L'avvocato lo si ascolta come il Vangelo perché tira fuori dai problemi; o si ascoltano l'ingegnere, il tecnico. Ma qui si tratta di un campo d'azione relativamente nuovo. L'ausilio che può dare il consulente per la qualità nella pubblica amministrazione invece non sempre è chiaro a tutti i responsabili. Non è ancora percepito nel suo reale valore. Molti non riescono ancora a immaginare come il consulente possa aiutare. Le abitudini nell'amministrazione sono ancora forti. Alcuni hanno paura che tu ti sostituisca a loro, temono di perdere il proprio ruolo. Spesso è difficile ammettere di avere bisogno. Ma tutti abbiamo bisogno degli altri. Un consulente fa da spec-

chioso: aiuta a vedersi meglio. Chi deve decidere poi può fare di testa sua, ma intanto ha utilizzato una risorsa che l'ha aiutato a confermarsi nelle sue idee, oppure a cambiarle. In ogni caso è un arricchimento, un valore aggiunto.

È come il consiglio di un amico competente, che collabora con te a un'impresa che condivide. E può aiutarti a risolvere problemi.

I sistemi non si auto-organizzano, c'è bisogno di qualcuno che possa dare un supporto. Qualcuno che possa vedere l'organizzazione da fuori, comprenderla in modo distaccato anche se attento e partecipato. Qualcuno che condivida la sua visione e i suoi scopi e che sappia suggerire come possono essere meglio raggiunti.

Se devi spostare un tavolo, devi farlo in due. E se non ce l'hai, per il trasloco devi noleggiare un furgone. Chi è dentro l'organizzazione, chi la dirige, non può avere di per sé una visione completa della stessa: le persone si rapportano a lui secondo certi schemi asettici. Fanno quello che ci si aspetta da loro, o quello che loro si aspettano di dover fare (o non fare). Anche per comprendere questi rapporti interni è fondamentale un contributo esterno. Gli occhi non possono vedere se stessi. Hanno bisogno di uno specchio o di un'altra persona in cui specchiarsi. Il consulente è questo.

Migliora l'esistente, fa manutenzione, non rivoluziona la casa. Non è il suo compito. È come una levatrice, dopo il parto lascia il figlio ai genitori. Aiuta a produrre al meglio. Non si sente lui stesso l'autore dell'azione, anche se senza di lui essa può risultare incompleta o errata.



Dall'esterno si può vedere un po' meglio la situazione di un'organizzazione, o comunque in modo nuovo e diverso, apportando anche contributi nuovi.

Chi lo fa di mestiere ormai sa leggere certe cose, certe dinamiche. Una conferma recente: riporto al sindaco i risultati di colloqui con le persone che lavorano al comune e lui mi dice che da un colloquio di un'ora e mezza sola abbiamo ricavato un quadro che è esattamente quello che aveva lui.

Il quadro che si ricava dalla lettura dell'organizzazione spesso rispecchia e conferma quanto ci si aspetta, ma quasi sempre fornisce dei richiami interpretativi in più su fenomeni che gli amministratori avevano sotto gli occhi tutti i giorni. Tuttavia, presi dalla routine magari non li riuscivano a cogliere e a interpretare. Per questo dico che certe cose non si può coglierle attraverso un intervento di consulenza standardizzato seppur affidato a giovani brillanti. Non è tanto il capello bianco a garantire autorevolezza, è un problema di mestiere: si tratta di avere tante ore di volo alle spalle.

Altre resistenze?

Quelle dovute a esperienze negative di consulenze precedenti. Purtroppo succede spesso. Oppure, può capitare che il cliente abbia già dei suoi riferimenti più politici, riferimenti di fiducia con i quali non è possibile competere, siano essi validi o meno. Anche questo succede spesso.

Conta molto anche l'aspetto economico. La consulenza è vista ancora come un costo, non come un investimento. La motivazione economica è un alibi utilizzato molto spesso. In molti casi per-



ché il terreno non è pronto, non è ancora matura la situazione. A volte mi rendo conto subito che la visita è inutile; altre volte c'è il tempo di maturazione. È una semina, a volte il seme viene portato via dal vento o dalla pioggia, a volta penetra nel terreno profondamente e germina. Il lavoro “commerciale” della società è un lavoro di semina, preparare il terreno, mettere i semi giusti, altrimenti viene la gramigna e porta via energia.

Nella fase già operativa dell'intervento, invece, le resistenze possono arrivare da più parti. La resistenza più forte che incontro di solito è quella della **paura del cambiamento**. Allora bisogna far sì che le persone percepiscano che debbono metterci una certa volontà nel cambiamento, e buttarsi. Rischiare. Quando riesco a far capire che in realtà il cambiamento non è un salto nel vuoto; che il rischio c'è ma al massimo ci si può far male a una caviglia; che ci sono io a dare una mano, hanno un paracadute... allora si vede che le cose cominciano a muoversi bene. A quel punto le cose cominciano a cambiare.

Le persone convinte diventano un volano di cambiamento. Si forma una “massa critica” di persone che hanno compreso che vuoi andare in quella direzione. La condividono e la mettono in pratica, cominciando da quelle che sono le loro competenze e da ciò che è in loro potere, con determinazione.

Allora bisogna lavorare molto sulla comunicazione. Nei processi di cambiamento è fondamentale. Comunicare, comunicare, comunicare, mandare conferme, messaggi positivi. Diventa un circolo virtuoso. Faccio sapere che le cose buone si vengono a sapere. Funziona.



Dunque la paura del cambiamento è legata alle abitudini; nell'ambiente burocratico si tende a nascondersi dietro i ruoli? C'è una maggioranza di persone che non vuole cambiare, nella PA?

No, è una cosa da sfatare. Non c'è differenza in questo fra pubblico e privato. Ci sono tante persone che sono dei fannulloni nel settore privato. E nel pubblico ci sono persone piene di entusiasmo e passione.

Non è automatico che il privato sia efficienza e il pubblico inefficienza, allora?

Anzi. Ho trovato, soprattutto in certi territori, che quella di **lavorare nella PA è una scelta, non un ripiego**. Nella maggior parte dei casi lavorarci è vissuto come un valore, perché è un servizio per la comunità. Certo ci sono molti che considerano prima di tutto gli orari convenienti rispetto a quelli del settore privato, soprattutto fra le donne. Del resto è un'esigenza naturale, rispettabile. Ma in molti territori con cui lavoro meglio, come Trentino-Alto Adige, Emilia-Romagna, lavorare per il pubblico è considerato un valore, non un disvalore.

Ovunque nella pubblica amministrazione ci sono potenzialità positive. Quando le persone vedono che le cose cambiano in meglio sono quasi stupite, anche del contributo che loro stessi possono dare. Quello che riescono a percepire è il senso di poter incidere rispetto all'organizzazione in cui sono inseriti. È il contrario dell'anomia, sociologicamente parlando. Ovvero la sensazione di non contare nulla. Questo permette di liberare e impiegare al meglio energie prima disperse. Viversi bene nel lavoro, che è una componente essenziale della nostra vita, permette al personale degli enti locali di produrre meglio e di più. Così il lavoro non è visto più solo come una possibilità di sopravvivenza, nella quale si sente di non avere più *chances* per esprimersi e realizzarsi. Ma è vissuto come un modo per esercitare il proprio potere personale, nel senso francese di *pouvoir*, energia.

in questo capitolo

Le risorse finanziarie e l'autonomia locale.

Il senso di responsabilità e la serietà nell'operare bene.

Il nuovo ruolo degli enti locali nella governance dei territori:
il rapporto con gli stakeholders.

Seconda parte – Le prospettive

1. AUTONOMIA PER LO SVILUPPO

Ci sono grandi potenzialità di cambiamento nella Pubblica Amministrazione. Bisogna comunque distinguere fra PA locale e PA centrale. Il lavoro prevalentemente con le amministrazioni locali, quelle che sono più vicine ai cittadini. Questo le porta naturalmente a essere più pronte e sensibili. Nonostante i vincoli, spesso imposti dal centro, i comuni stanno facendo i salti mortali per cercare di ovviare a questa situazione di difficoltà economica e di risorse scarse, per dare comunque i servizi necessari ai cittadini. Si districano all'interno delle leggi, cercano il modo migliore di usare gli strumenti di rappresentanza verso Roma ma non sempre con risultati positivi.

In questo momento c'è una forte stretta sulle spese.

Sì, molto forte. È un momento difficile. Un tempo i trasferimenti statali ai comuni erano l'80 per cento delle loro risorse finanziarie. Oggi sono molto meno del 20 per cento. S'è ribaltata la situazione. Questo costringe a un approccio completamente nuovo, a un'autonomia culturale e organizzativa. Anche se le regole generali le fissa comunque ancora il livello centrale. I paletti, i vincoli di spesa sono ancora decisi altrove.

Di recente in un comune mi hanno detto che riescono a fare una serie di manifestazioni culturali solo grazie al contributo di grosse multinazionali presenti sul loro territorio.

In un contesto di risorse scarsissime, l'ente locale rischia di venire meno ai propri compiti. Ma ciò non è possibile. Affinché il contesto sociale non degradi, l'ente locale deve agire, prendere iniziative, prevenire. Prevenire evita ulteriori spese successive, che andrebbero fuori controllo. Deve prevenire il disagio, risol-

vere le situazioni difficili, per giovani, anziani, nuovi cittadini; se non hai soldi, che fai? Non fai queste cose? Si chiede aiuto al privato, ma si rischia che il privato possa condizionare l'ente pubblico.

2. LE POTENZIALITÀ DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Quali sono le potenzialità individuali e professionali su cui fai leva per promuovere il cambiamento nella Pubblica Amministrazione?

Il senso di responsabilità che molte persone hanno.

La serietà nel lavorare bene per la propria città.

L'amore verso la propria comunità, verso il proprio territorio.

Il desiderio di lavorare in armonia con gli altri che fanno parte della propria organizzazione.

Queste sono le leve che si toccano lavorando con le persone. Almeno il 30 per cento delle persone che lavorano nella amministrazione pubblica condividono questi sentimenti, questo senso di identificazione profondo e serio con la propria città e con l'organismo che lo rappresenta, che deve fornire i servizi alla comunità. Le persone a cui non interessa nulla sono al massimo un 20 per cento.

Gli altri, il 50 per cento, sono "alla finestra" a guardare. Devono essere trascinati dal 30 per cento dei motivati e motivabili. Da chi è sensibile.

È possibile. Si crea come un campo d'energia che s'espande e coinvolge gli altri. Diventa una "massa critica" di persone che comincia a sintonizzarsi su questi messaggi, che comincia ad attivarsi. Così avviene il "salto di qualità".

Quando le persone sensibili sanno che sei stato chiamato lì per essere agente di cambiamento, sono loro stesse ad avvicinarsi, arrivano. Spesso spontaneamente. A qualsiasi livello: quello dirigenziale ma anche agli altri livelli.

Questo a livello delle persone. E a livello generale, degli enti locali come organizzazioni?

Le potenzialità sono enormi. Gli enti locali possono rappresentare un **volano di sviluppo** del territorio, se riescono a pensarsi in

modo strategico. Se escono dall'abitudine a sentirsi solo gestori e centri di potere. Possono diventare uno strumento attraverso cui si realizza lo "*spiritus loci*", lo spirito del luogo: l'insieme delle qualità e dei punti di forza di una comunità, i fattori di eccellenza tipici della zona (cultura, enogastronomia, turismo, insediamenti produttivi, centri di ricerca e così via).

Valorizzando la posizione che gli enti locali hanno, e che permette loro di aiutare la comunità locale a **fare sistema**: ovvero fare da intermediario, far parlare fra di loro i cittadini, i portatori di interessi, le aziende private, il terzo settore, le competenze professionali e scientifiche: i soggetti che non riuscirebbero altrimenti a parlare fra di loro, o comunque potrebbero farlo molto meglio con l'appoggio di servizi e competenze come quelli degli enti locali, la cui natura è appunto quella di essere al servizio della comunità. Il loro scopo è **fare comunità**.

In realtà gli **enti locali** sono gli unici soggetti accreditabili e accreditati a fare un lavoro di **intermediazione forte e autorevole fra gli attori sociali**, non condizionata da interessi di parte.

E questo vale qualsiasi sia il colore politico degli amministratori. La differenza fra chi promuove la qualità amministrativa e chi non lo fa passa dall'aver capito questo: l'ente locale deve mettersi a disposizione del sistema territoriale per favorire processi di sviluppo.

Gli enti locali hanno per natura una visione di sistema. Non si devono occupare del loro particolare. Vedono le esigenze complessive.

Inoltre sono i principali interlocutori del cittadino. Hanno la possibilità e l'opportunità di essere il collegamento, l'interfaccia fra Stato e cittadini. **Possono ascoltare meglio i cittadini**. Negli anni prossimi l'amministrazione sarà delegata all'ente locale in misura sempre maggiore. Anche sanità, istruzione e sicurezza sono già in alcuni casi (vedi in Lombardia) e saranno sempre più, gestiti a livello locale. Ci saranno sempre più funzioni delegate a regioni, province e comuni.

È lo stesso fenomeno che sta avvenendo per esempio nella scuola: i presidi gestiscono risorse, i modelli nell'istruzione sono diversi regione per regione.

In futuro, le cose andranno sempre più in questa direzione, per rispondere meglio alle esigenze delle specifiche collettività.

I comuni favoriscono poi anche la cosiddetta società civile: associazionismo, terzo settore, privato sociale. Questi organismi creati dai cittadini trovano una sponda nel comune, che mette loro a disposizione sale, strutture, servizi.

All'interno dei comuni, crescerà sempre più l'esigenza di avere persone capaci di coordinare queste attività, di raccogliere le esigenze e proposte delle organizzazioni spontanee dei cittadini, interpretarle, rispondere in modo nuovo, gestire i rapporti, comunicare, fare rete e sistema anche con esse. I cittadini sono più adulti, sempre più capaci di autogestirsi e i comuni possono e debbono svolgere questo prezioso ruolo di collegamento, coordinando e utilizzando al meglio le risorse messe a disposizione dal volontariato e dal non profit. Anche questo significa razionalizzare, risparmiare, migliorare. Ci sono importanti esempi di questo nuovo ruolo degli enti locali in Emilia-Romagna, in Trentino-Alto Adige, nel Milanese e in altre realtà. Si fa in modo che le associazioni sappiano l'una cosa fra l'altra, si incontrino, si confrontino, mettano in comune esperienze e risorse.

Sono risorse sociali. In questo modo partecipano al governo sociale del territorio. L'aggregazione sociale è anche una forma di prevenzione. Molte di queste associazioni sono fatte da anziani, che hanno desiderio e bisogno d'incontrarsi. E sono risorse preziose. Molte associazioni fanno attività culturali. Gestiscono servizi e centri.

Come possono i comuni potenziare ancora questo ruolo dei portatori di interesse del territorio?

In alcune realtà, penso in particolare a esperienze dell'Emilia-Romagna, soprattutto, i comuni stanno portando i portatori di interesse, i cosiddetti *Stakeholder*, a partecipare alle scelte delle amministrazioni stesse. Facendoli votare attraverso organismi consultivi (ad esempio zone di decentramento, assemblee di cittadini) che spontaneamente votano su interventi che dovranno essere fatti dalle amministrazioni. Il comune mette a disposizione lo spazio, indica le regole da seguire, permette ai cittadini di conoscere e valutare gli interventi che devono essere fatti per migliorare la vita della città.

È più facile nei piccoli comuni, ma ci sono esperienze importanti

anche in comuni di medie dimensioni come Modena, Trento, Bolzano. Sono assemblee consultive partecipate. Gli esempi sono molti.

Ma per il meccanismo della comunicazione si sente parlare di solito solo dei casi di conflitto: “fa più rumore un albero che cade che una foresta che cresce”. È così?

Già. Ma gli esempi positivi sono molti di più. Sono modi per prevenire i conflitti sociali. Ciò avviene sempre più in questi anni in cui il sindaco è eletto direttamente dai cittadini e non sono più i partiti a esprimere il sindaco.

I sindaci sentono sempre più il peso e la responsabilità della rappresentatività. Sono in prima persona, con la loro faccia, davanti a tutti. Sono venute meno molte istanze intermedie, quelle dei partiti. Queste istanze di partecipazione diretta dal basso le hanno sostituite in buona parte, almeno a livello locale.

in questo capitolo

La Pubblica Amministrazione tra pericoli e opportunità.
Cambiare prospettiva: ascoltare, comunicare, stimolare la partecipazione.
Il ruolo della consulenza che crea valore.
Consulenza sostenibile.
L'intelligenza delle istituzioni.

Terza parte – Agenda della consulenza utile

1. CONSULENZA: UNA RISORSA, NON UNA SPESA

È un momento in cui ci sono anche grandi polemiche sui “costi della politica”.

Sì. Non che non condivida le denunce che da molte parti arrivano di questi tempi. Ma sembra quasi di essere di fronte al fenomeno del punk negli anni Settanta: i punk denunciavano il marcio, lo “schifo”.

Il punto è che o è una fiammata che si spegne, o se si mette in campo come dice, allora deve necessariamente accettare le regole del sistema. Se devi organizzare i comitati devi necessariamente fare un movimento, un partito.

Ma nel mio lavoro fermarsi alla denuncia, alla diagnosi, non è di grande utilità. Il nostro lavoro è un lavoro in positivo, di aiuto. Si focalizza sulle potenzialità di soluzione, cerca di intuirle prima, poi cerca di farle vedere a chi ne ha bisogno, di dividerle. Far vedere il marcio e il negativo è coraggioso, ma resta fine a se stesso se non sfocia nella proposta di soluzioni.

Il lavoro di aiuto tiene conto dei problemi, ma va oltre. Si cerca di capire dove c'è difficoltà organizzativa, dove c'è em-passe nella comunicazione interna.

È più difficile vedere i problemi o le potenzialità?

Se sei nella foresta vedi gli alberi, non vedi tutto l'insieme. Quando sei dentro, non vedi le cose in modo distaccato. Questo è il vantaggio offerto dal mio lavoro: far vedere le cose in modo nuovo a

chi ne ha bisogno, attraverso il filtro della mia esperienza e grazie alla mia competenza. Aiutare a vedere la via d'uscita a chi è così preso dal vortice dei problemi e degli impegni di routine, da non riuscire ad avere una visione d'insieme. Per tornare alla metafora della foresta, è come far fare un viaggio in mongolfiera sopra la foresta per vederla dall'alto e capire così meglio che cos'è.

La faccio paragonare ad altri ambienti; la faccio vedere in un modo nuovo, da un nuovo punto di vista che serve a trovare le vie d'uscita. Questo è il modo di lavorare strategico: guardare il "campo di battaglia" dall'alto nella sua completezza, per poter pianificare meglio le azioni; e individuare così i mezzi, le forze necessarie, le vie da seguire.

Utilizzo diversi mezzi per far vedere le cose da un nuovo punto di vista. Per far vedere in modo più ampio e corretto la situazione e per aiutare a individuare le possibili soluzioni. Sono **metodi statistici, rilevazioni, indagini di customer satisfaction, indagini sul benessere organizzativo (people satisfaction), sulla percezione che ha il personale dell'ente per cui lavora e così via.**

Alle soluzioni si arriva insieme, in un rapporto di partnership.

Gli strumenti che si possono individuare per cambiare prospettiva e metodo di lavoro sono vari. Per esempio, fra gli altri:

- **il bilancio sociale**
- **gli interventi di riorganizzazione**
- **il piano strategico**
- **i piani di comunicazione**
- **la formazione.**



Come vedi il cambiamento in atto nella Pubblica amministrazione? In che direzione sta andando e dove può arrivare?

Il **cambiamento** è una risistemazione delle energie che sono a disposizione, che non sempre sono utilizzate per la crescita dell'organizzazione e del corpo sociale che quest'ultima deve gestire e ordinare. Per riorganizzare dapprima va fatta una lettura fine del contesto, non superficiale. Occorre saper leggere il "terreno", saper comprendere quali sono le forze da far crescere. Occorrono mestiere e sensibilità. Sapere quali tasti toccare, quando e dove agire per creare più armonia nell'organizzazione, per farla evolvere. Quando ho individuato i punti su cui fare leva, ci lavoro: soprattutto lavoro con le persone, cerco di comprendere le loro potenzialità e i loro punti di forza, i loro bisogni e interessi. Spesso occorre andare oltre i vincoli della struttura gerarchica. Stimolare anche gli impiegati: il loro lavoro, le loro aspettative contano. Al di là dei miglioramenti strutturali. Questo perché il sistema burocratico è un "sistema a razionalità limitata". È un concetto di **Herbert Simon**, teorico delle organizzazioni.

Dunque occorre andare al di là degli interventi di struttura, per riportare armonia, razionalità nelle organizzazioni, capacità di produrre performance positive. Bisogna agire sulle persone, con le persone, non solo sugli strumenti, per eliminare i suoni dissonanti e prendere la direzione dell'orchestra. Significa prospettare un futuro diverso, in cui le persone sono soddisfatte, producono più e meglio, proprio perché non sono eluse le loro potenzialità.

È un lavoro a medio termine, che può produrre grandi risultati. Le spese per farlo comportano risparmi futuri. Lavorare con le persone, sulla loro motivazione, è un investimento necessario. In prospettiva, si spende meno.

Ma qual è la direzione generale verso cui andare?

Sempre più, negli anni futuri, le amministrazioni saranno vicine ai cittadini. Nei modelli ma anche nella pratica. Si va verso una sempre maggiore decentralizzazione. Lo Stato centrale o gli enti pubblici che hanno rapporti con i cittadini saranno sempre meno visibili se non attraverso poli di servizi forniti dal Comune. Per il

● **Herbert Simon**, americano, fu un grande studioso interdisciplinare. Diede contributi fondamentali alle scienze dell'organizzazione, alla psicologia, all'intelligenza artificiale (di cui fu fra i padri fondatori), alla filosofia, al management e all'economia. Per quest'ultima vinse il Premio Nobel nel 1978. È autore fra l'altro de "Il comportamento amministrativo", Il Mulino, 1979 (ristampato nel 2001).

resto si deve andare all'Agenzia delle Entrate o al Demanio. Per esempio il Catasto: era centrale, ora è decentrato.

In questi anni si sta verificando un fenomeno (evidenziato da ciò che avviene sul piano tecnico, per esempio cellulari e televisione) che è quello della **convergenza**: il fatto che convergano su un unico mezzo una serie di servizi diversi. Per esempio le banche su Internet, o le poste: stanno acquistando funzioni diverse, fra un po' venderanno anche le assicurazioni.

Ci stiamo abituando ad avere oggetti, strumenti sempre più multitasking (che svolgono contemporaneamente compiti diversi).

Lo stesso avviene e avverrà sempre più con i comuni, dove i cittadini andranno per diversi atti amministrativi, anche quelli che prima dipendevano dall'amministrazione centrale. Succederà sempre più. Anche perché il comune è l'ente più vicino ai cittadini: insieme alle forze dell'ordine, rappresenta lo Stato nell'immaginario del cittadino.

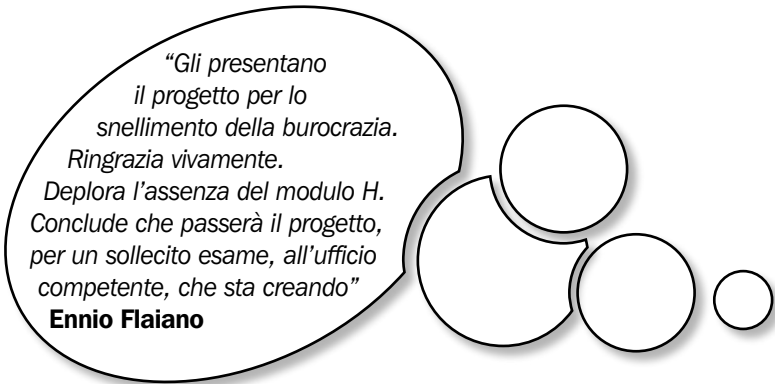
Il comune avrà sempre più funzioni, vi andranno a convergere sempre più servizi. Parte del mio lavoro è proprio quello di accompagnare questa evoluzione nel modo migliore. Per esempio, introducendo gli **sportelli polivalenti, multifunzionali**. Oggi è possibile farlo in maniera più fruttuosa, grazie anche all'informatizzazione.

I comuni avranno sempre più compiti da svolgere e meno risorse finanziarie. Questa è la tendenza. Dovranno trovare nuovi modi per lavorare. Il cittadino chiederà sempre più, ma le entrate dei comuni saranno sempre minori. Dovranno razionalizzare tutte le spese possibili, in particolare condividendo alcuni servizi con altri enti.

I comuni potranno risolvere la questione più compiti/meno risorse attraverso la costruzione di reti. È anche questo che intendo con "**Territori strategici**": sono quelli che riescono a fare sistema, a mettere in comune competenze e operatività. A condividere servizi. La maggior parte dei comuni italiani è piccola, ha meno di 10.000 abitanti: i costi di servizi forniti solo a livello comunale fra poco saranno insostenibili. In futuro ci sarà da una parte convergenza (i comuni "cambieranno pelle", diventeranno dei poli di servizio generali per l'amministrazione), dall'altra ci sarà la necessità di ridefinire le spese soprattutto grazie a servizi che possono essere messi in condivisione.

Per esempio alcuni comuni possono mettere in comune gli acquisti per realizzare economie di scala.

Stiamo facendo alcune esperienze in questo senso con i comuni delle "Terre Verdiane", fra cui Fidenza e Salsomaggiore, in provincia di Parma. Lì stanno condividendo servizi per far sì che le strutture dei singoli comuni siano più focalizzate sui bisogni effettivi dei cittadini, più snelle.



*"Gli presentano
il progetto per lo
snellimento della burocrazia.
Ringrazia vivamente.
Deplora l'assenza del modulo H.
Conclude che passerà il progetto,
per un sollecito esame, all'ufficio
competente, che sta creando"*

Ennio Flaiano

E le province? Come vedono questa evoluzione, queste necessità?

A volte collaborano, a volte no. In alcuni territori capiscono. Altre hanno un impianto vecchio, burocratico. Hanno ancora l'impronta di rappresentanti dello Stato centrale, gemelle delle prefetture. In realtà potrebbero svolgere efficacemente questo ruolo di "animatori del territorio" aiutando i comuni in questo senso.

Ma nuovi organismi intercomunali e sovracomunali possono anche andare oltre i confini predefiniti delle province. È la vita reale, sono le necessità reali che superano i confini stabiliti dal razionalismo istituzionale.

Perciò bisogna superare le resistenze al cambiamento.

I cambiamenti sono necessari, sono nell'ordine delle cose. È nella natura delle cose anche la resistenza al cambiamento: le abitudini sono rassicuranti; la forza d'inerzia è appunto... forte. C'è una resistenza innata al cambiamento. È più rassicurante seguire percorsi consolidati. Ma occorre cambiare introducendo nuove abitudini. Positive. Un poco per volta ma con decisione. L'abitudine all'apertura, al dialogo, alla comunicazione. L'abitudine a rapportarsi con l'esterno, a mettersi in discussione. L'abitudine a porsi al servizio dei cittadini. Non significa che tutto ciò che è stato fatto finora è sbagliato. No, serviva, ma, appunto, oggi servono cose diverse. Nuove. Imparare dall'esperienza, che non va buttata via ma anzi valorizzata, vista in una nuova luce.



Che cosa pensi delle polemiche di questo periodo a proposito delle consulenze?

Le polemiche di questo periodo, e anche gli strepiti, sono tutti corretti. Il principio è corretto. Perché non ci si può nascondere l'evidenza: in molti casi le consulenze nascondono altre cose. Certi enti in questo modo “comprano” prestazioni che non ottengono all'interno. Questo nella migliore delle ipotesi. Nella peggiore sono prebende agli amici degli amici. Il mondo della consulenza è consapevole di questo, soprattutto nell'ambito della pubblica amministrazione.

La mia sensazione è che ci sono molte differenze a livello territoriale. Gli enti con cui ho avuto la fortuna di lavorare hanno sempre avuto un approccio alla consulenza generalmente serio nel cercare di utilizzare al meglio le competenze. Mi riferisco soprattutto a province e comuni dell'hinterland di Milano e del Centro-Nord.

La consulenza può essere non corretta anche sotto altri aspetti, pur restando nell'ambito del lecito: quando c'è spreco e il cliente paga senza avere niente in cambio. Ho visto un caso in cui una pagina scritta, un programma per la formazione, è costata 50.000 euro. Eticamente non è corretto.

È vero che ci sono questi sprechi. Questi casi esistono. Purtroppo per i meccanismi con cui sono fatti gli appalti, per inadeguatezza dei committenti a valutare e controllare l'operato dei fornitori, i clienti si trovano in situazioni come questa. Disinteresse, negligenza, non eticità dei consulenti sono le cause.

Non esiste un albo dei consulenti, non c'è un garante, ci sono meccanismi di accreditamento ma si può fare questo mestiere anche senza essere accreditati. Ci sono diverse associazioni di categoria, ma quello che interessa di più ai clienti comunque è il curriculum, i risultati ottenuti.

In ogni caso, c'è un modo di fare consulenza che si basa su affidabilità, impegno e precisione; e ce n'è un altro, opposto, che ha causato l'attuale caccia alle streghe contro i consulenti, in cui si fa di tutte le erbe un fascio.

I campi in cui sono più richieste le consulenze dagli enti locali sono prevalentemente:

- **semplificazione dei processi di lavoro (anche attraverso l'introduzione dell'informatica)**
- **formazione e qualificazione del personale (corsi di formazione rivolti alle competenze del personale)**
- **miglioramento della qualità dei servizi**
- **miglioramento del clima di lavoro**
- **sviluppo di lavoro di rete ("facilitatore di rete").**

Il consulente è un **facilitatore**, aiuta nella riorganizzazione interna e nei collegamenti di reti. È più facile farlo per persone esterne che per il personale interno.

2. BENCHMARKING: IL CONFRONTO COSTRUTTIVO

La mia società ha **una presenza molto capillare sul territorio**, proprio per questo, e ciò permette anche un migliore confronto fra le varie situazioni. Che significa anche poter riversare le soluzioni più valide da una situazione all'altra, adattandole. Così si possono "travasare" le eccellenze da una parte all'altra. Questo è molto apprezzato. I comuni non hanno concorrenza né segreti fra di loro: quando trovano soluzioni, le possono condividere con altri comuni.

Questo aiuta anche a eliminare l'ansia di innovazione, che è forte. Se fai vedere che una innovazione è già stata adottata da altri, viene ripresa più facilmente.

Una conferma recente è l'avvio del Benchmarking Q-Club, il network promosso e sostenuto da SistemaSusio fra i principali comuni italiani che impiegano strumenti per la qualità. Fra l'altro, vi sono presenti i comuni di Trento e Bolzano, che sono risultati ai primi posti in Italia per la qualità della vita nell'indagine del Sole-24 Ore. Ulteriore conferma: chi lavora per la qualità ha risultati sulla qualità della vita dei cittadini. È un circolo virtuoso. La consulenza serve all'innovazione. Come le api, il consulente crea connessioni fra le persone, porta il polline da una parte all'altra: questo è il benchmarking, il confronto fra buone pratiche, che arricchisce e migliora la situazione di tutti. Nel mio lavoro cerco sempre di favorire il contatto fra le persone, sono le persone a fare la differenza nei processi di cambiamenti. Favorisco il network, sono un **catalizzatore**.



Milano, 14 dicembre 2007
Comunicato stampa

AVVIATO IL CLUB DEI COMUNI ECCELLENTI

BENCHMARKING Q-CLUB PER LA QUALITÀ NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Alla Facoltà di Economia dell'Università Roma 3 si è riunito il 4 dicembre per la prima volta il network che unisce i comuni di Trento, Milano, Genova, Venezia, Bolzano, Ravenna, Torino e Bergamo. Sono Comuni capoluogo di provincia che utilizzano in modo sistematico strumenti per la Qualità Totale. L'obiettivo è avviare un confronto (benchmarking) fra le migliori prassi amministrative e favorire la loro condivisione e diffusione.

Alla riunione di avvio dei lavori erano presenti i rappresentanti dei Comuni di Trento, Milano, Torino, Venezia, Genova, Bergamo; hanno partecipato Pia Marconi e Sabrina Bellotti del Dipartimento Funzione Pubblica, Bruno Susio, presidente di SistemaSusio, e come osservatore Giustino Trincia, dell'associazione Cittadinanza Attiva.

I comuni condurranno un confronto continuo fra di loro scambiandosi informazioni sui risultati ottenuti nell'applicare gli strumenti per la Qualità. In particolare, per l'avvio del lavoro sono stati individuati due ambiti in cui condividere esperienze per definire standard di valutazione oggettivi sulle procedure e i loro effetti:

- il processo di ascolto del cittadino/utente;
- la misurazione dell'impatto della qualità nell'ambito delle funzioni delegate dallo Stato ai Comuni (indicatori di performance e/o impatto).

Il monitoraggio consentirà di comprendere meglio l'impatto di queste politiche sulla qualità del lavoro amministrativo e dei servizi offerti al cittadino.

I metodi e i modelli migliori saranno condivisi e messi a disposizione di altri comuni ed enti locali che intendono avviare un processo organico di applicazione della Direttiva del dicembre 2006 "Per una Pubblica Amministrazione di Qualità" del Ministero per le Riforme e Innovazioni nella Pubblica Amministrazione.

Il Benchmarking Q-Club è nato con l'appoggio del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che promuove iniziative di riforma in direzione dell'efficienza dell'azione amministrativa.

A tenere le fila dell'attività del Benchmarking Q-Club sono i responsabili della Qualità dei comuni stessi con il supporto di SistemaSusio che, insieme al Comune di Trento, ha promosso l'iniziativa.

I Comuni aderenti avevano collaborato all'indagine conoscitiva condotta da SistemaSusio (marzo-aprile 2007) sull'applicazione negli Enti Locali della Direttiva "Per una Pubblica Amministrazione di Qualità" ("Nicolais").

Al di là di quello che sembra, c'è bisogno della consulenza. È utile, se non indispensabile. Anche perché c'è da anni il blocco delle assunzioni. I dirigenti hanno bisogno di risorse nuove e aggiornamento continuo, e in molti casi non possono farlo perché le risorse interne non bastano. Chi è dentro all'ente locale non ha tempo, deve gestire le procedure standard. Le assunzioni sempre più scarse portano a un incremento del carico di lavoro interno, e si riducono gli spazi e i tempi per studiare, aggiornarsi, innovare, fare confronti con quanto succede all'estero.

È vero che dal '93 in poi è possibile assumere dirigenti con sistema privatistico. Ma la maggior parte dei dirigenti non è ancora orientata al risultato. Ultimamente molti sono a chiamata diretta da parte del sindaco: dirigenti di settore possono essere assunti con contratto privatistico. Chi non lo è deve allora aggiornarsi, tenersi al passo.

Culturalmente, il cambiamento è dunque recente. Da solo dieci anni è effettivamente entrato in vigore il decreto legislativo 29/93, la legge che introduce i rapporti di lavoro di tipo privatistico negli enti pubblici. Molti vedono ancora il lavoro pubblico come lavoro dipendente per tutta la vita senza criteri di misurazione delle responsabilità, delle performance, dei risultati. Ma questo sta cambiando. Sono sempre più significativi gli esempi contrari. E la tendenza generale è verso i rapporti di lavoro meno stabilizzati, più orientati al risultato.

E le polemiche recenti sui “fannulloni”?

Alcuni temono che possano nascere discriminazioni politiche. La faccenda è molto delicata. È un'arma a doppio taglio. In linea teorica, un direttore generale potrebbe opporsi al sindaco per tutelare gli interessi della collettività.


Ma si viene a sapere quali sono i risultati positivi ottenuti dalle consulenze? Ci si occupa di divulgarli?

Non sempre. Sarebbe molto utile. Io lo faccio sempre: cerco di valorizzare ogni risultato ottenuto, anche quelli che sembrano minori. Ma è un modo per motivare il personale, quanti hanno partecipato al cambiamento, anche i cittadini, i politici, i portatori di interessi, insomma tutta la comunità. Secondo me è un dovere parlarne, è necessario.

La **comunicazione** su questo rinforza gli effetti positivi, crea un circolo virtuoso. Valorizza gli impegni presi, spiega come sono stati spesi i soldi, incoraggia a proseguire, a mettersi ancora in movimento, a cercare ancora nuove soluzioni. Io lo faccio sistematicamente: divulgo, comunico attraverso il mio ufficio stampa, intervengo ai convegni, alle fiere, agli incontri. Segnalo alla stampa e agli opinion leader. Essendo parte in causa del progetto, partner, sono soddisfatto come un artigiano quando vede apprezzati i suoi prodotti, come uno chef che ha ricevuto buone recensioni. Quando celebro il successo ottenuto, ho un piacere personale nel farlo e insieme so che è molto utile nel continuare il lavoro di cambiamento. La qualità ha bisogno di essere conosciuta, comunicata, diffusa. Soprattutto in questo periodo. Le esperienze positive ci sono e sono tante, danno una speranza di migliorare la vita. È fondamentale.

Quando iniziai a fare questo mestiere eravamo in pochi e gli enti che si erano cimentati in questa impresa di rinnovamento erano anch'essi pochi. C'era molto meno l'abitudine a un confronto con le nuove situazioni e con gli altri. Ora è più abituale. Ed è prevista dai programmi ministeriali per l'innovazione, dall'Unione Europea. È prassi corrente.

Il progetto Cantieri del ministero per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione, i molti premi per le migliori pratiche amministrative lo testimoniano. Ci sono ormai importanti appuntamenti ogni anno dedicati all'innovazione nella pubblica amministrazione: per esempio il ForumPA, EuroPA.



*“Non aspettare
il momento opportuno:
crealo!”*

George Bernard Shaw

3. CONSULENZA SOSTENIBILE E ORGANIZZAZIONI INTELLIGENTI

Ci vorrebbe un metro di misura per valutare gli effetti degli interventi della consulenza. È auspicabile che si possano verificare i risultati. Più che sparare a zero indiscriminatamente sui consulenti e sul sistema delle consulenze, servirebbe questo. Si potrebbe farlo, esaminando con parametri obiettivi quello che viene fatto.

Infatti un altro concetto importante riguardo alla consulenza è quello della **sostenibilità**. Lo intendo in questo modo: la consulenza “sostenibile” è pragmatica, realistica, ha i piedi per terra, è attenta all’ambiente organizzativo ovvero ai benefici e ai danni che possono arrivare dall’intervento. Sostenibile anche dal punto di vista economico. Biodegradabile, ovvero che nel momento in cui non serve più non è utilizzata: ci sono consulenti che non si schiodano più dal cliente, restano anche quando non servono più. Avviene un transfert come nella psicanalisi: il cliente non si stacca più, per anni.

Le consulenze di successo invece sono brevi: fanno parte sì di un percorso, ma sono come “terapie brevi”. Non devono creare dipendenza psicologica. Aiutano a crescere, a cambiare, ma nell’indipendenza reciproca. Piuttosto, anche se durano anni, **le consulenze possono essere “modulari”**: si interviene un anno, poi magari per due anni no, poi ancora quando è necessario.

Lavorare con contratti brevi è più produttivo: è fondamentale nei processi creativi, come quelli di riorganizzazione. Si deve cambiare continuamente setting. Bisogna essere sempre al massimo per poter avere il rinnovo del contratto o la sua estensione ad altri ambiti. Mentre i contratti per grandi importi, ottenuti da grandi società, portano poi queste ultime a non mettersi sempre in discussione e a cercare sempre il massimo dei risultati, come invece devono fare le aziende di piccole dimensioni come la nostra.

L’innovazione non può essere ripetitiva, standardizzata. Il consulente deve essere solido a sufficienza per poter riprogrammare, rimodulare il proprio intervento in base alle circostanze, al nuovo contesto.

Uno dei modi per intervenire per il miglioramento è la formazione del personale. Che cos'è per te la formazione, come la intendi?

Intanto c'è da dire che “formazione” è un concetto sbagliato. Formazione significa “dare una forma”. In realtà con le persone con cui lavoro non si tratta di fare formazione come viene intesa normalmente, come fossero materiale grezzo da plasmare. Hanno competenze, esperienza, preparazione. Credo che il termine più giusto per definire il lavoro che faccio sia “**accompagnare**”: mettere a disposizione le proprie competenze, ma senza pensare che queste si sostituiscano a quelle altrui o le trasformino completamente. È un'integrazione, un portare alla luce quello che di meglio c'è già nelle persone. È un metterli nella condizione di potersi esprimere, di poter tirar fuori le loro competenze, abilità, capacità, quello che avevano magari accantonato o trascurato. È suscitare la passione per quello che fanno, l'attenzione alle cose con cui hanno a che fare. È valorizzare e mettere in una nuova cornice quello che hanno già in sé potenzialmente, ma non hanno ancora espresso. È fornire strumenti perché esprimano le proprie capacità; meglio ancora, accordare i loro strumenti affinché lavorino bene, come un'orchestra. In questo senso per me la formazione deve essere “di cuore”, oltre e più che di testa. Deve suscitare non tanto e non solo efficienza tecnica, quanto motivazione. Motivare le persone spinge a lavorare meglio; le questioni tecniche poi si risolvono. Chi lavora nell'ente pubblico è adulto, ha bisogno di essere considerato tale e trattato in questo modo.

Per me la formazione ha il compito di fare da **rispecchiamento**: le persone devono ritrovarsi.

Il formatore fa da specchio: se uno si fa la barba senza specchio può tagliarsi. Se senti qualcosa sulla faccia che non sai cosa sia vuoi vedere cos'è e ti serve o uno specchio o qualcuno che ti guardi. Da solo non puoi vederti bene. Rispecchiandoti puoi vederti in modo oggettivo.

Le persone che seguono la “formazione”, allora, devono poter riconoscere dentro di sé che il progetto a cui lavorano è il loro progetto. Devono trovare il coraggio e la passione per mettersi in gioco e andare fino in fondo in quello che fanno, sentire che è significativo per la loro vita. Che il loro progetto coincide con quello della comunità che rappresentano e di cui sono al servizio.

Una delle resistenze usuali del personale nei confronti della formazione è espressa con questo termine: “alibi strutturalista”. Ovvio, quando si propongono percorsi di formazione, ci si sente chiedere dai dipendenti: “*Ma questi corsi li fanno anche i dirigenti?*”.

Domanda legittima, ma così in un certo modo si eludono ancora le proprie responsabilità. Adducendo ogni problema alla struttura. Ma uno degli obiettivi principali della formazione che propongo è quello di far comprendere che le responsabilità sono le stesse di tutti quelli che fanno parte dell’organizzazione, a ogni livello.

Indagini di People Satisfaction e Benessere Organizzativo

Qualsiasi formazione prende le mosse dall’ascolto dei bisogni. Le “organizzazioni in ascolto” sanno cogliere anticipatamente i segnali deboli che denunciano potenziale malessere o clima organizzativo non idoneo. Le persone esprimono male le proprie capacità in contesti percepiti come non positivi. Ascoltare il personale con appositi strumenti di indagine consente all’organizzazione di avere una risorsa in più per prevenire eventuali situazioni di rischio e grave conflitto.

Le indagini di People Satisfaction per il Benessere Organizzativo restituiscono il quadro delle aspettative e della percezione del personale, ai vari livelli, nei confronti della propria organizzazione.

Permettono di impostare eventuali azioni correttive in maniera mirata in funzione di quanto è maggiormente percepito dal personale. Aiutano nello sviluppo dell’organizzazione e nella costruzione di processi di dialogo e confronto con il personale basati su dati e fatti e non su sensazioni o altro. L’esperienza che abbiamo maturato negli anni ci permette di disporre di strumenti sperimentati e adattabili alle esigenze della specifica organizzazione.

Nella formazione spieghiamo, o meglio facciamo emergere, che **Comune, Comunità, Comunicazione** sono la stessa cosa, hanno una radice appunto... in comune. Facciamo sì che si percepisca come il ruolo di chi è nell’ente pubblico corrisponde a quello espresso dal termine inglese “**civil servant**”, che sta per “dipendente della pubblica amministrazione” al servizio della comunità locale. Anche in Francia è di grande prestigio lavorare

nella pubblica amministrazione. In Italia questo finora è stato bistrattato.

Ma per me è questo il modo nuovo e corretto di vedere e vivere il lavoro negli enti pubblici. Vedo che quando si riesce a farlo comprendere ci sono effetti molto positivi.

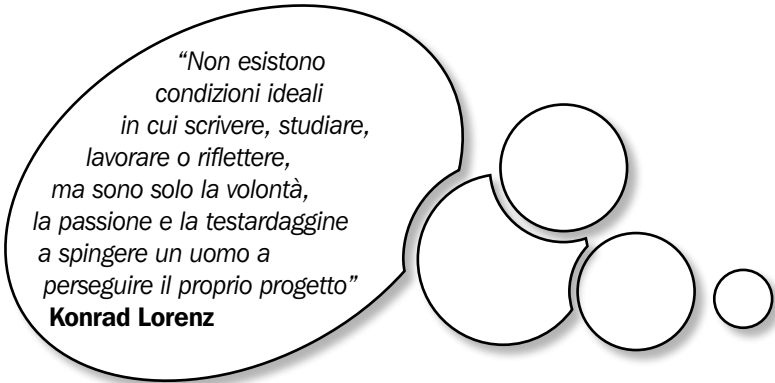
Quando si innesca questo meccanismo, niente più resta come prima. Si attinge all'energia delle persone, alla loro forza.

La formazione classica che si è sempre fatta, utilizzando strumenti e mezzi convenzionali, arriva solo fino a un certo punto. Per un salto di qualità ci vuole uno scatto in più.

Nella pubblica amministrazione le persone sono più istruite della media. Preparate. Esperte. Ma quello che manca ancora spesso è il senso del lavoro che stanno facendo. E mancano competenze relazionali che diventeranno sempre più indispensabili. La capacità di fare rete, di fare sistema, di comunicare. Possono mancare anche i mezzi, ma appunto si possono trovare anche modi nuovi per risparmiare, essere più efficienti lavorando in rete, offrire servizi migliori accettando e promovendo nuove soluzioni.

Quello che serve è la capacità di **coordinare, condividere, collaborare. Un COCOCO diverso!**

La formazione allora deve infondere coraggio (deve essere "di cuore", appunto: da cui viene "coraggio", che non significa non aver paura ma "stare nel cuore"). La paura può servire ma non ce ne si deve far fermare, è utile a vedere i pericoli ma il cuore porta oltre. Bisogna cambiare, andare oltre. Quando lo si sente, quando la ragione spinge a farlo, bisogna avere anche coraggio. Senza il coraggio, senza osare, la tecnica e la ragione non bastano: da sole sono come una gamba sola, con due si cammina meglio. Servono entrambe, passione e ragionevolezza.



*"Non esistono
condizioni ideali
in cui scrivere, studiare,
lavorare o riflettere,
ma sono solo la volontà,
la passione e la testardaggine
a spingere un uomo a
perseguire il proprio progetto"*

Konrad Lorenz

Per far ritrovare alle persone il coraggio, la formazione deve dare il senso di quello che stanno facendo: un servizio alla collettività da cui dipende la vita di tutti. Un lavoro che serve tutti, e dal quale tutti hanno vantaggi. In cui si instaurano quelle che gli anglosassoni chiamano “**relazioni win/win**”: non c'è una parte che si avvantaggia sull'altra, come in una competizione: vincono entrambi, si rafforzano entrambi nello scambio. Si passa da una visione io/tu, io/altro a una visione “Noi”.

ANDRAGOGIA: LA FORMAZIONE ADULTA

L'**andragogia** è la scienza che studia le modalità dell'apprendimento negli adulti (da *andros*, uomo); è complementare alla pedagogia che si occupa dell'educazione dei bambini e dei ragazzi (*paidos*).

L'educazione degli adulti è intesa come un processo di ricerca attiva, non come una ricezione passiva di nozioni e concetti al fine di una formazione. È incentrata sui problemi reali quotidiani e non sulle materie di insegnamento.

Tiene conto dell'esperienza dei soggetti (sia come opportunità sia come ostacolo), del loro bisogno di sapere perché imparare, della loro motivazione interna all'imparare e della spinta all'autonomia, all'autodeterminazione e alla responsabilità proprie degli adulti.

L'uso del termine andragogia indica una nuova mentalità: l'idea che l'apprendimento non sia semplicemente una preparazione al mondo del lavoro, relativa a un'età specifica, ma sia una dimensione che accompagna la persona lungo tutta la sua esistenza. Ciò è tanto più attuale oggi, in contesti di rapido mutamento in cui è necessario un continuo aggiornamento professionale e servono risposte nuove a nuove esigenze di organizzazione e gestione: ciò è valido sia nel campo aziendale privato sia, e soprattutto, nei servizi.

I percorsi formativi per adulti, secondo l'andragogia, dovrebbero avere queste caratteristiche: chiarezza sugli scopi, personalizzazione, interattività e proposta di simulazioni di situazioni reali (come giochi di ruolo e altre tecniche di gioco relazionale). Ciò per valorizzare le esperienze, le motivazioni e la spinta all'automiglioramento del personale coinvolto.


la consulenza che serve [terza parte]

consulenza utile > benchmarking > **organizzazioni intelligenti**

Per smuovere le persone bisogna andare oltre l'eccessiva sofisticazione degli interventi proposti dai professionisti della formazione.

Bisogna avere un progetto dentro di sé, e parlare al cuore delle persone, non solo alla testa.

La formazione deve aiutare a diffondere la coscienza e la consapevolezza dell'importanza di lavorare per la collettività. Anche, banalmente, occupandoci di dare servizi migliori. Ma guardando lontano.



*“Se vuoi costruire
una nave, non radunare
gli uomini per procurare
il legno e preparare gli attrezzi,
e non assegnare compiti,
ma insegna agli uomini
la nostalgia dell’oceano infinito”*

Antoine de Saint-Exupéry

LE PAROLE CHIAVE DELLA CONSULENZA UTILE

armonia

la consulenza utile promuove un clima migliore nel lavoro amministrativo e nelle relazioni con i cittadini

benchmarking (confronto)

il confronto fra le migliori pratiche amministrative, aiutato dalla consulenza, permette di adottare e applicare soluzioni già rodiate e di successo

benessere organizzativo

la consulenza utile studia il contesto organizzativo consultando direttamente i dipendenti e raccoglie le loro esigenze e aspettative, promuove migliori relazioni lavorative per aumentare l'efficienza

collaborazione

un clima collaborativo è fra gli obiettivi principali della consulenza: collaborazione fra enti, fra dipendenti e livelli dirigenziali, con i cittadini

comune, comunità, comunicazione

la radice comune di queste parole è la bussola del percorso proposto dalla consulenza utile

comunicazione

permette di diffondere i risultati positivi e di creare consenso: la consulenza aiuta a migliorare l'ascolto del cittadino e a essere visibili e autorevoli

condivisione

condividere i migliori risultati genera una crescita della capacità operativa e una maggiore consapevolezza, riducendo costi inutili e perdite di tempo

convergenza

il fenomeno per cui più servizi saranno forniti dallo stesso ente locale: l'obiettivo della consulenza utile è razionalizzare le spese capitalizzando le risorse esistenti e realizzando sportelli polifunzionali

coordinamento

la consulenza utile permette di coordinare in modo produttivo le risorse del territorio e degli enti con vantaggio per tutti

decentralizzazione

la consulenza utile accompagna le amministrazioni pubbliche ad affrontare e utilizzare a proprio vantaggio i meccanismi della redistribuzione dei compiti fra gli enti territoriali

eccellenza

è l'obiettivo della consulenza utile: qualità della vita, performance economica, vita culturale, servizi sociali, imprenditorialità diffusa

empatia

la qualità necessaria nel lavoro di consulenza per costruire relazioni solide e accompagnare la crescita e la trasformazione dell'organizzazione

formazione

la consulenza utile porta alla luce le risorse già disponibili, valorizza l'esistente, permette di ottimizzare le risorse, favorisce un clima positivo di motivazione e coinvolgimento

missione

l'obiettivo da individuare e condividere a ogni livello della struttura organizzativa di un ente

qualità

l'obiettivo finale di ogni consulenza utile, che fornisce strumenti concreti per promuoverla e misurarne gli effetti

responsabilità

l'atteggiamento promosso ad ogni livello dalla formazione e dagli interventi proposti e impostati dalla consulenza utile: responsabilità nel proprio ruolo e verso la propria comunità

sostenibilità

una caratteristica di base della consulenza utile: sostenibilità economica della consulenza stessa, sostenibilità culturale, sociale, economica e ambientale degli interventi amministrativi

spirito del luogo

il radicamento nel territorio genera valore aggiunto a ogni livello: politico-sociale, economico, culturale, ambientale

strategia

la visione d'insieme che guida gli interventi della consulenza utile e che viene condivisa con gli enti locali per individuare la propria direzione e i propri metodi di lavoro

sviluppo

l'obiettivo della consulenza utile per la politica amministrativa

visione

la capacità di visione sia del particolare che dell'insieme permette di progettare, programmare, intervenire al meglio

BREVIARIO DELLA CONSULENZA UTILE

La consulenza utile propone alle amministrazioni pubbliche strumenti concreti per passare da un atteggiamento “passivo” a uno propositivo e attivo.

	ATTEGGIAMENTO PASSIVO	ATTEGGIAMENTO PROPOSITIVO
AUTONOMIA	siamo abbandonati a noi stessi	possiamo decidere e basarci sulle nostre forze
CAMBIAMENTO	bisogna cambiare. Ma non ci sono i soldi né le energie	cambiando possiamo recuperare i soldi e le energie che servono
COMUNICAZIONE	dobbiamo spendere di più e utilizzare risorse per informare	possiamo migliorare ascoltando e ricevendo suggerimenti utili
DECENTRALIZZAZIONE	abbiamo più compiti da svolgere	abbiamo più opportunità di rapporto con i cittadini
FONDI	tagliano i fondi. Bisogna riorganizzare	avere meno fondi ci dà lo stimolo per migliorare
FORMAZIONE	ci tocca fare formazione	abbiamo l'opportunità di crescere

BIBLIOGRAFIA DI BRUNO SUSIO E DI SISTEMASUSIO

Bruno Susio, Federico Ceschin, Stefano Montanari

Territori strategici – Modelli di pianificazione per lo sviluppo dei sistemi locali, Franco Angeli

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

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.

Bruno Susio e Alberto Galgano

La Pubblica Amministrazione snella, Guerini e Associati Editore

Recuperare risorse per fornire qualità e realizzare interventi mirati alle esigenze dei cittadini: questo traguardo ambizioso per la Pubblica Amministrazione è raggiungibile a patto di ridurre gli sprechi per migliorare i servizi.

A renderlo possibile è il sistema innovativo della Organizzazione Snella, mutuato dalle migliori esperienze in campo internazionale, teorizzato e applicato anche alle realtà degli enti pubblici.

Federico Ceschin, Emanuele Barbagallo [et altri]

La comunicazione pubblica efficace. Metodi e strategie, Guerini e Associati Editore

Un contributo alla conoscenza e allo sviluppo dei meccanismi, delle strutture, delle leggi, delle competenze e delle opportunità previste dal legislatore con la legge sulla comunicazione pubblica n° 150/2000.

Nasce dall’esperienza sul campo e raccoglie testimonianze di successo di amministrazioni che hanno scelto percorsi di miglioramento nei processi di comunicazione con il pubblico, guadagnando in termini di trasparenza, accessibilità, efficienza ed efficacia.

Bruno Susio, Stefano Rolando, Pietro Curzio

Per essere Parlamenti. L'innovazione dei modelli organizzativi delle assemblee regionali, Guerini e Associati Editore

La riforma del Titolo V della Costituzione ha aperto la strada verso il federalismo e determinato mutamenti molto complessi sia dal punto di vista istituzionale sia per quanto concerne l'ambito gestionale e organizzativo degli enti interessati.

Ciò comporta anche che i governi regionali possano trasformarsi in autentiche realtà parlamentari, seppure su scala locale.

Il volume illustra lo stato di trasformazione dei Consigli Regionali in questa direzione e propone suggestioni e stimoli per il ripensamento del modello di funzionamento delle assemblee regionali alla luce delle nuove esigenze e funzioni insorgenti.

Bruno Susio, Daniele Cristoforetti [et altri]

Vision 2000. Certificare la Qualità dei servizi nella P.A., Guerini e Associati Editore

Il modello Vision 2000 per la certificazione del Sistema Qualità fornisce preziose indicazioni per rendere sempre più affidabile il complesso delle operazioni rivolte al pubblico e per garantire una più efficiente gestione delle energie coinvolte.

L'obiettivo da raggiungere è sicuramente ambizioso: si tratta infatti di creare un numero sempre più elevato di servizi, dotati di sempre maggiore qualità, ma a parità di risorse.

L'esperienza del Comune di Fidenza testimonia che un simile traguardo è arduo ma non impossibile, a patto di riuscire a ridurre gli sprechi e utilizzare al meglio le risorse già disponibili.

Bruno Susio e Giovanni Barbieri

Qualità alla Carta: verso l'Eccellenza con la Carta dei Servizi, Franco Angeli Editore

Un concreto aiuto e uno stimolo alle Pubbliche Amministrazioni nella preparazione della Carta dei Servizi, come occasione per fare un concreto "salto di qualità" nella gestione e per introdurre nell'ente la cultura dell'orientamento al risultato.

I numerosi esempi riportati, tratti dall'esperienza concreta di molti enti pubblici, aiutano il lettore nella traduzione immediata alla propria realtà dei contenuti del modello di Carta dei Servizi proposto.

Bruno Susio e Giuseppe Negro

**Le nuove rotte organizzative per gli Enti Locali,
Franco Angeli Editore**

Le nuove mete organizzative e i percorsi di sviluppo organizzativo (le nuove rotte) che possono supportare gli attori del cambiamento ai diversi livelli (amministratori, dirigenti, funzionari e così via) nella sfida del nuovo ruolo degli enti locali, quali catalizzatori dello sviluppo e di generatori di qualità della vita della comunità amministrata.

Il testo è ricco di richiami e casi esplicativi e strumenti di lavoro concreti e si conclude con i racconti delle esperienze di altrettante realtà eccellenti quali il Comune di Correggio (per le realtà medio-piccole), il Comune di Mantova (per le realtà medio-grandi) e il Comune di Barcellona (per le realtà metropolitane).

Bruno Susio, Emanuele Barbagallo [et altri]

**Glossario della Qualità Totale nella P.A.,
D'ansemi Editore/Hoepli**

Questo libro raccoglie i principali termini e concetti dell'approccio manageriale della Qualità Totale, in particolare del settore pubblico: i termini più innovativi che interessano la gestione di questo settore e le discipline che con essa si interfacciano.

Bruno Susio e Giuseppe Negro

**La Qualità Totale nella Pubblica Amministrazione,
Il Sole 24 Ore Libri**

Partendo da esperienze concrete il volume propone una strategia di gestione globale basate sulle logiche della Qualità Totale e si rivolge ai decisori politici (sindaci, assessori, presidenti) e ai manager pubblici (direttori generali, direttori operativi, segretari generali, responsabili di struttura) fornendo loro supporti concettuali e operativi.

Particolarmente interessante è la presentazione del caso del Comune di Bologna, che ha iniziato la sua nuova esperienza gestionale nel 1992 e che ha avviato un importante percorso secondo il modello europeo di Eccellenza EFQM.

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