





Progetto Governance delle Risorse Umane-Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa

Forum europeo delle direzioni del personale

Modelli di direzione e politiche di gestione delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione europea

Cagliari - Chia Laguna 28-30 giugno 2006

Sessione Parallela

Testimonianze, esperienze e buone pratiche europee

Parte II - Modelli di Direzione del Personale

Sintesi della sessione

Chia, 29 giugno 2006



Forum europeo delle direzioni del personale Parte II. Modelli di direzione del personale Tavolo "Modelli innovativi" Sala "Spartivento", 29 giugno 2006, 14.30-18.00

Chairman

Jaime Rojas Elgueta

Coordinatore

Margherita Burgarella

Junior assistant

Luca Caldarelli

Relatori

Olanda, Comune di Assen - Willem Gispen Svezia, Comune di Botkyrka - Renato Ruffini Spagna, Regione della Catalogna - Jaime Rojas Elgueta Italia - Felice Paolo Arcuri

Obiettivo della sessione

Presentare alcuni elementi d'interesse sui sistemi di direzione del personale di Amministrazioni pubbliche locali di quattro Paesi, Olanda e Svezia per il Nord Europa e Spagna e Italia per l'Europa mediterranea, con lo scopo di focalizzarne gli elementi di convergenza e di divergenza nel quadro delle politiche di governo strategico dei territori.

Interventi introduttivi alla sessione

Margherita Burgarella, coordinatore

Diamo il benvenuto a questa sessione, che intende animare il dibattito attorno ai principali temi di governo strategico degli Enti e, in questo contesto, al ruolo che i diversi Paesi europei attribuiscono, in prospettiva futura, al patrimonio intellettuale delle risorse umane impiegate nei rispettivi sistemi di Amministrazione pubblica.

Gli interventi che seguiranno si concentreranno sull'esemplificazione di sistemi e modelli empiricamente osservati in Amministrazioni pubbliche locali di quattro Paesi, due nord europei e due latino mediterranei. Gli esempi ai quali si farà riferimento nel corso dei lavori sono tratti da una ricerca applicata che il Formez, nell'ambito della convenzione per l'Empowerment delle P.A. in atto con il Dipartimento della Funzione Pubblica (Ufficio del personale delle P.A.), ha effettuato su 45 Enti locali, selezionati tra Province e Comuni di 20-300 mila abitanti di Italia e resto dei Paesi europei, soprattutto Regno Unito, Svezia, Olanda, e Spagna. La ricerca è stata condotta nell'ambito della Linea progettuale A per i "Modelli innovativi" del programma "Governance delle risorse umane". Il cd-rom in distribuzione al pubblico, accluso al materiale in cartellina, è dedicato alla ricerca e ne propone, oltre che una presentazione, gli esiti conoscitivi.

Occorre esplicitare che la ricerca è stata condotta in un anno di lavoro, tra il maggio del 2005 e il maggio del 2006, grazie alla collaborazione tecnica di LIUC, Università di Castellanza, ed S3 Opus, società di ricerca, consulenza e comunicazione per la P.A.. I caratteri distintivi di questa ricerca rispetto a molte altre sono due, è utile sottolinearli per introdurre la sessione dei lavori.

Per prima cosa, i sistemi di direzione del personale delle 45 Amministrazioni oggetto di studio sono stati analizzati, mediante un modello predefinito, nella loro complessività e complessità.

Intendo dire che sono stati osservati e messi in correlazione tra loro tutti i principali istituti di amministrazione e direzione del personale delle singole Amministrazioni oggetto di studio. Per ciascuna di esse si è cercato di proporre una chiave di lettura utile per stabilire un nesso causale tra contesto

ambientale (c.d. vincoli esterni), modello organizzativo (c.d. fattori interni) e processi di lavoro (per la gestione del personale). L'interpretazione che scaturisce da questa analisi, a 360° sull'intero sistema di gestione del personale anziché su singoli processi, e contestualizzata rispetto all'Ente e ai territori di riferimento, offrendo un'interpretazione quanto più veritiera possibile del modo in cui gli Enti concepiscono la gestione del capitale umano in relazione agli obiettivi strategici di governo delle città.

Il secondo fattore che connota la ricerca è nei principi che hanno guidato la scelta dei 45 casi: si tratta di Amministrazioni che in qualche modo si caratterizzano per la particolarità del modello organizzativo, note per il successo di politiche di governo territoriale attuate nel passato più recente, ma soprattutto che appartengono in più della metà dei casi alle regioni del centro – sud per quel che riguarda l'analisi condotta sul sistema Italia. La scelta è stata quella di ricercare, nel panorama italiano, le prassi rilevanti negli Enti in qualche modo meno noti rispetto alla tradizione delle "buone prassi" del Nord e delle Amministrazioni di dimensioni medio – grandi, cercando di dimostrare che anche al Sud ci sono realtà interessanti, che se osservate da vicino rendono conto dei cambiamenti comunque registrati in aree difficili o meno "attrattive". Se posso dare un'interpretazione personale a questa scelta direi che l'idea sottesa è che occorra iniziare ad andare oltre quelli che si sono consolidati come ordini predefiniti e inesorabilmente considerati immutevoli: la consulenza, e ancora di più la ricerca in P.A., non può perdurare nel lavorare sul presente, e ancora meno può soffermarsi sugli stereotipi del passato. Occorre, probabilmente, iniziare a guardare la realtà dei fatti e la realtà del Sud è anche fatta di Amministrazioni che funzionano per certi versi meglio di quanto non facciano Amministrazioni del Centro o del Nord, dove il contesto ambientale facilita non poco la riuscita delle iniziative. Guardare a questo stato del mondo sposta l'attenzione su ciò che "funziona" e aiuta a dimostrare agli scettici che non c'è ragione autentica, se non nel modo di pensare e di agire delle persone, affinché non si cancellino alcuni degli stereotipi del passato, che si può guardare agli esempi positivi e che di esempi ce ne sono eccome, anche dove i più continuano a dire che "non c'è niente e non si può fare niente o che gli esempi non si possono replicare". Non si tratta, appunto di replicare, ma di guardare a modi diversi di pensare e di agire e di ispirarsi per trovare un proprio modo di essere, iniziando a lavorare sulle questioni importanti, che determinano il ben(mal)essere delle città.

Le medesime considerazioni valgono per la parte di analisi che la ricerca ha sviluppato analizzando i modelli di direzione del personale (e delle città) degli altri Paesi europei. Guardare a questi sistemi di governo e gestione non significa ricercare soluzioni da "scimmiottare" ma considerare che esistono modi diversi, e anche molto, di approcciare i problemi tipici della gestione di una città, del personale. Non è un puro esercizio accademico intellettuale. Le ragioni le ho già esposte.

La sessione è dedicata ai "modelli innovativi" per la semplice ragione che per parlare di sistemi di direzione del personale occorre ricorrere necessariamente a semplificazioni di una realtà che nei fatti è complessa. Ricorrere alla modelizzazione, attraverso la focalizzazione di alcune variabili fondamentali, aiuta in realtà a schematizzare, e quindi per certi versi a semplificare, un fenomeno complesso. E' questo il caso dei sistemi di direzione del personale, per i quali si parla di modelli riferendosi semplicemente a tipizzazioni utili per animare il dibattito. Non si commette errore, infatti, nel semplificare la realtà per comprenderne le caratteristiche principali, quanto piuttosto nel ritenere che le informazioni semplici che se ne evincono rappresentino una realtà semplice. Iniziamo quindi a parlare di modelli per finire per parlare di idee (in divenire).

Un ultima puntualizzazione. I relatori della sessione, Felice Paolo Arcui, Renato Ruffini e Jaime Rojas Elgueta, così come anch'io, abbiamo tutti contribuito alla realizzazione della ricerca curata dal Formez con il contributo di Liuc ed S3 Opus. Arcuri, lo ricordo brevemente, è direttore delle relazioni esterne di S3 Opus, Renato Ruffini è componente del Comitato tecnico scientifico della linea di progetto A per i "Modelli innovativi" del programma "Governance delle risorse umane" che Formez realizza in convenzione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché è professore ordinario in Liuc, e Jaime Rojas Elgueta è Esperto della Commissione Europea, componente dei Comitati di valutazione per i finanziamenti progettuali della CE e consulente, negli anni '80 e '90, di numerose Amministrazioni italiane ed europee, tra cui Barcellona. Interviene anche Willem Ghispen, nostro ospite quale dirigente del Comune di Assen in Olanda, che ha contribuito all'analisi del sistema di direzione del personale olandese e che ringraziamo per essere intervenuto al Forum quale testimonial.

Jaime Rojas Elgueta, chairman

Buongiorno a tutti. Introduco i lavori della sessione invitando i relatori a partecipare ad un dibattito aperto, nel quale cercheremo di guidare la discussione attorno ad alcuni fattori cardine che danno conto del tipo di spunti emersi nel corso della realizzazione della ricerca brevemente presentata da Margherita Burgarella.

Abbiamo scelto di non proiettare slydes perché preferiamo condurre una discussione libera sui punti di contatto e di divergenza tra i sistemi di direzione del personale dei diversi Paesi da noi rappresentati nel corso della sessione.

Ricordiamoci, infatti, che lo scopo della sessione è quello di introdurre la presentazione di alcuni esempi di sistemi di direzione del personale dei diversi Paesi, significativi dell'attuale scenario europeo e utili in qualche modo anche a noi, in Italia, che negli ultimi decenni abbiamo iniziato ad importare modelli, strumenti e soluzioni, avvolte facendo bene, altre volte cercando di replicare inutilmente metodi che altrove erano soluzioni e da noi forse si stanno rivelando ulteriori vincoli.

Lo studio dei modelli, tema conduttore della sessione, è un'occasione per riflettere su cosa accade altrove, per individuare fonti d'ispirazione piuttosto che soluzioni da importare.

Per queste ragioni non ci interessa presentare in modo compiuto le singole esperienze, quanto invece dibattere sugli elementi di innovatività che le connotano, augurandoci che questo esercizio sia d'ispirazione alle Amministrazioni che hanno scelto di partecipare a questa sessione.

Ricordo fin da subito che inviterò i relatori a reagire rispetto ad alcuni temi che porrò alla discussione e che ci fermeremo per consentire l'intervento del pubblico, aprendo lo spazio a coloro che vorranno contribuire al dibattito o che chiederanno di avere chiarimenti su alcuni passaggi degli interventi.

Ci fermeremo anche per una pausa caffè, per poi riprendere i lavori e tentare, ci auguriamo anche grazie all'interazione con le Amministrazioni presenti, di fare delle riflessioni di sintesi ed evincere quali sono, in poche parole, i punti di convergenza tra i sistemi di direzione del personale dei Paesi rappresentati e quali le divergenze, ponendo l'accento sulla prospettiva futura.

Sessione

Jaime Rojas Elgueta, chairman

1. Mi rivolgo ai colleghi relatori per chiedere loro di raccontare, in estrema sintesi, quali sono i principali cambiamenti che hanno interessato le politiche di direzione del personale delle Amministrazioni pubbliche dei Paesi da loro rappresentati con riferimento, naturalmente, agli ultimi decenni. Riassumere i cambiamenti intervenuti più recentemente e che hanno prodotto maggiore impatto aiuta a capire qual è lo scenario nel quale si inseriscono le recenti politiche di direzione del personale dei Paesi rappresentati e quindi introduce rapidamente alla trattazione dei prossimi punti della discussione.

Willem Gispen, Assen - Olanda

Il mutamento principale avvenuto ad Assen ha a che fare con i "clienti" e la "qualità". Abbiamo definito un progetto, denominato "K2" ispirandoci all'immagine di una montagna, alta, con una vetta difficile da raggiungere. Analogamente, gli obiettivi che ci siamo posti con l'adozione di questo progetto, sono piuttosto ambiziosi.

Assen è una città nel nord dell'Olanda, che negli ultimi anni ha registrato i più alti tassi di crescita della regione. Oggi conta 65 mila abitanti, che fra 15 anni saranno, si stima, più di 80 mila.

Con il concorso degli abitanti abbiamo sviluppato una visione di come corremmo che sia Assen nel 2020, sicché il nome K2 identifica una "visione comune" finalizzata al raggiungimento del risultato finale del progetto, la vetta della montagna.

Intendiamo, in questo quadro, affrontare e risolvere i problemi del distretto (area circostante) e migliorare i servizi interni ed esterni, in modo da anticipare lo scenario che si creerà quando arriveremo alla stimata crescita demografica. Si tratta, infatti, di uno scenario che richiederà un diverso assetto organizzativo e un nuovo modo di produrre ed erogare i servizi.

L'obiettivo è spostare sempre più il focus sul cliente e tutti gli obiettivi mirano a questo. Abbiamo, ad esempio, attivato un sistema di multichannelling, che consente all'utente di accedere on line a numerosi servizi comunali.

Il set degli obiettivi è stato periodicamente rivisto, senza trascurare ma anzi favorendo quanto più possibile il coinvolgimento attivo di tutto il personale.

Abbiamo modificato, ad esempio, gli ambienti di lavoro, dove il personale passa molte ore della sua giornata quotidiana, lasciando che ciascuno di essi o gruppi di essi arredassero le stanze degli uffici con i propri oggetti personali e dipingendo anche le mura, con la libertà di fare tutte le decorazioni preferite.

Abbiamo puntato moltissimo sul rapporto con tutto il personale, tenendo dentro il processo di cambiamento ciascuno e dividendo il lavoro rispetto a gruppi di individui, in modo che tutti fossero coinvolti in prima persona e nessuno restasse escluso.

Questo è l'approccio che intendiamo mantenere per il futuro.

Renato Ruffini, Botkyrka - Svezia

Intervengo per raccontare l'esperienza di Botkyrka, un Comune svedese, una delle Amministrazioni europee che abbiamo analizzato nel corso della parte della ricerca realizzata come Liuc, per la quale non è potuta intervenire alcuna rappresentanza e per la quale quindi relaziono io.

Il Comune è molto piccolo, con un'incidenza significativa di impiegati pubblici sulla popolazione locale. La popolazione è mediamente giovane (46 anni in media) e per questo il profilo di sviluppo prescelto dal Comune è essenzialmente dinamico.

Dal punto di vista strategico, il Comune ha focalizzato politiche tese a cambiare l'ambiente esterno, cercando di assumere un profilo connotante, proprio, che oggi lo posizionano come uno dei Comuni migliori dove abitare, vivere e lavorare.

L'elemento caratterizzante di questo Ente è nel progetto denominato "Processi sani", il cui sviluppo è in atto da circa quindici anni, finalizzato all'empowerment dei dipendenti e delle politiche di HR soprattutto sulla base del perseguimento di obiettivi connessi al benessere organizzativo e al clima interno.

Gli obiettivi strategici e operativi del Comune sono orientati a sviluppare l'impegno dei dipendenti attorno a tre assi, rispettivamente identificati con slogan quali:

- 1) cittadino al centro,
- 2) utente a fuoco,
- 3) città in sviluppo (forte tasso d'immigrazione).

Il modello organizzativo interno è allineato rispetto a questi assi strategici. L'asse "cittadino al centro", ad esempio, prevede un signpost: 80% dei cittadini sicuri di vivere nel Comune entro il 2008.

Nel quadro degli assi strategici, le politiche di gestione delle HR si avvalgono di strumenti come la "bussola", uno strumento gestionale che aiuta ad inquadrare la prospettiva totale e trasversale del miglioramento dell'ambiente di lavoro, utile per sviluppare una serie di obiettivi minori che determinano l'operatività della gestione.

Jaime Rojas Elgueta, Catalogna - Spagna

La regione della Catalogna si ripropone recentemente, come già accaduto in passato, come modello al quale tutta l'Europa, Italia compresa, guarda con interesse. Si tratta di una regione inserita nel contesto di un Paese che dà nuove conferme di essere proiettato al futuro, dove si diventa Premier a 42 anni,

come Aznar e Zapatero, dove la dinamicità di vita dei giovani è una filosofia che ispira la grande crescita in atto di tutto il Paese. In Catalogna, in particolare, si registrano tassi di crescita e di apertura ai mercati mondiali, non solo del commercio, ma anche dell'innovazione e dell'arte, che inducono a riflessioni Paesi come l'Italia.

Occorre sottolineare come il processo di democratizzazione della Spagna sia avvenuto in tempi rapidissimi, così come l'ammodernamento dell'Amministrazione pubblica: ricordiamoci che la transizione da uno Stato di dittatura ad uno Stato democratico è in questo Paese piuttosto recente e che da allora ad oggi, in pochi decenni, la Spagna ha aperto e chiuso, con luci e ombre, un ciclo di vita che fornisce all'Italia moltissimi elementi per un dibattito, soprattutto in chiave comparativa per la ricerca di una traiettoria di sviluppo per il sistema amministrativo.

Ricordiamoci anche che dalla Spagna l'Italia ha tratto alcuni esempi per introdurre strumenti di governo amministrativo quali il Direttore generale, concepito in modo diverso rispetto al City Manager di concezione anglosassone. Possiamo anche ricordare, in tempi più recenti, che l'introduzione di sistemi di controllo della qualità è in Spagna una tradizione oramai diffusa in molti Comuni e che in Italia solo più recentemente si discute dell'opportunità di introdurre metodologie di controllo di questo tipo, finora in uso nel privato e oggetto, nel bene e nel male, di dibattiti anche rilevanti. Altri strumenti gestionali quali il controllo di gestione, la gestione del personale per modello delle competenze, la valutazione per obiettivi, la formazione integrata e interforze e altri strumenti di governance interna ed esterna oggi ancora oggetto di interventi di consolidamento in molte Amministrazioni italiane sono stati sperimentati e ampiamente adottati, da tempo, nelle Amministrazioni catalane.

Per queste ragioni della Catalogna abbiamo analizzato, nell'ambito della parte della ricerca sviluppata da S3 Opus (in cui rientra anche l'analisi del caso di Assen di cui ci parla Willem Gispen), cinque Amministrazioni, la Provincia di Barcellona e quattro Comuni dell'interland, tutti della regione catalana. Lo scopo era quello di analizzare in profondità, anche in prospettiva di contiguità territoriale, meglio di quanto fatto in passato in sede di altre analisi del sistema amministrativo spagnolo. Gli elementi d'interesse che sono emersi da questo approccio, che ha favorito al meglio l'osservazione dei nessi tra politiche di governo urbano e territoriale e politiche di gestione delle risorse umane, sono numerosi e rilevanti.

Potrei iniziare con il riassumere questi elementi nel dire che oggi le politiche di gestione delle risorse umane in Catalogna si caratterizzano per l'alto tasso di modernizzazione diffusa presso la generalità delle Amministrazioni. Ciascuna ha sviluppato un modo proprio di gestire il personale applicando in modo differenziato e modulato i diversi strumenti gestionali che negli ultimi anni hanno iniziato a diffondersi anche in Italia. Il risultato che però differenzia i due Paesi, oltre che ai tassi di acceleramento del cambiamento delle Amministrazioni catalane rispetto a quelle italiane, è nel legame che in Catalogna le politiche gestionali hanno stabilito con le politiche strategiche. Ciascuna città ha definito una propria immagine e un proprio modo di essere, fissando un'idea attorno alla quale ha lavorato negli anni (e ancora lavorano, modificando nel tempo l'idea) per guidare lo sviluppo dei diversi assi di utenza (cittadini, delle diverse etnie, imprese, istituzioni), spesso orientandosi fortemente verso soluzioni diversificate di benessere diffuso e di modernizzazione (tecnologica, sociale, scientifica).

Non è mancata, anche in Catalonga, la stagione, vissuta negli anni '80, nella quale le Amministrazioni hanno guardato ai sistemi gestionali di altri Paesi europei, generando come già citato la figura del Direttore generale rispetto a quella del City Manager.

Oggi il ciclo della sperimentazione diffusa e caratterizzante dei diversi strumenti gestionali del personale sembra essersi conclusa, sancendo la fine di un ciclo e aprendo una fase di ridefinizione della prospettiva futura, della quale le Amministrazioni stanno ricercando la traiettoria giusta. Il ciclo appena concluso, in circa due decenni rispetto ad lasso di tempo ben più lungo osservabile in Italia, dove comunque il ciclo è ben lontano dal concludersi (molti degli strumenti citati non sono nemmeno stati introdotti, tanto meno consolidati), dice che le politiche di gestione del personale si sono "fluidificate". Le stesse Direzioni del personale iniziano a sperimentare nuovi modelli organizzativi e gestionali, assumendo assetti a "scomparire": molte delle funzioni di gestione del personale vengono assorbite e verticalizzate rispetto a quelle esercitate dalle unità di produzione ed erogazione delle funzioni di

servizio all'utenza, con conseguente alleggerimento della funzione centrale della Direzione de personale. Si sperimentano, sempre più diffusamente, modelli nei quali la Direzione del personale si riduce ad un nucleo duro di advisors, che sostengono attraverso la consulenza interna i colleghi delle unità di direzione, tutte concepite secondo una verticalizzazione che guarda all'utente finale e che fa scomparire (accorpandole) tutte le unità che nella vecchia concezione erano connotate come di servizio interno. Le Direzioni del personale, in questi Enti, si ridono notevolmente in numero di addetti e si specializzano fortemente nella sperimentazione di sistemi di motivazione e formazione del personale, tutti protesi a orientare positivamente il lavoro degli individui a favore della funzione di servizio finale per l'utenza. Questo significa che le Direzioni del personale si alleggeriscono di una serie di funzioni di gestione, oramai ritenute sufficientemente standardizzate o standardizzabili sulla base delle esigenze differenziate delle varie direzioni di servizio all'utenza, che non richiedono più il presidio diretto se non da parte delle medesime unità organizzative nelle quali opera il personale che serve l'utenza. La vecchia Direzione del personale scompare e diventa un nucleo di consulenti interni, che supportano l'applicazione diffusa e modulare dei sistemi di gestione delle risorse umane in sede periferica, dove le risorse operano e dove possono essere meglio che altrove gestite. In questo modo, essenzialmente, si riuniscono i processi di governo dei servizi e si attribuisce la giusta responsabilità (inclusi gli strumenti) alle figure di vertice, liberando intelligenze e risorse della vecchia Direzione del personale che oggi può concentrarsi sulle persone, sulla motivazione, sulla formazione, sul coaching, sull'orizzontalità delle organizzazioni.

Si tratta dei segnali chiari di un nuovo approccio, che riporta al centro le persone e che paradossalmente è ispirato dai sistemi di direzione del personale del Nord Europa, di cui abbiamo oggi due esempi, quello di Assen per l'Olanda e quello di Botkyrka per la Svezia, che altro non sono che esempi di sistemi sociali comunemente ricordati, evidentemente a torto, come nordici e quindi razionali e "freddi" (associazione climatica).

Il risultato oggi osservabile nelle Amministrazioni della Catalogna è anche dovuto al ruolo di leadership svolto negli anni '80 dal Comune di Barcellona per il traino dello sviluppo metropolitano della città e di tutta la Regione negli anni seguenti, e dal ruolo svolto, negli anni '90, dalla Provincia di Barcellona come sostegno istituzionale allo sviluppo delle politiche di governo dei Comuni dell'area. Ricordo, che chi non lo sapesse, che in Catalogna, per ordinamento, la Provincia svolge una funzione parallela a quella del governo intermedio e che consiste nello sviluppare prototipi gestionali e nel supportare mediante consulenza la loro applicazione presso i Comuni che ne fanno richiesta. Questa opera, condotta efficacemente anche sul versante della gestione delle risorse umane, ha fatto sì che negli anni si sviluppassero competenze diffuse rispetto ai più strutturati ed evoluti sistemi di gestione del personale, rendendo le Direzioni del personale dei Comuni abili nello scegliere personalizzazioni da applicare a questi strumenti. Oggi ciascuno ha un proprio connotato e questo è anche sintomo del livello di autonomia (conoscenza) raggiunto.

Oggi l'esperienza catalana somiglia molto a quella dei paesi nord europei, dove le politiche di governo delle città sono state ancorate alle politiche sociali di sviluppo, sotto tutti i profili, incluse le politiche di valorizzazione delle risorse umane. Questo legame, che rappresenta l'elemento vincente, induce a chiedersi come mai la Catalogna, la Spagna, un Paese latino dell'area Mediterranea dell'Europa, guardi a sistemi sociali e gestionali come quelli del Nord Europa. Evidentemente ci sono elementi, come il legame tra le politiche del cliente/cittadino di cui ci ha parlato Gispen per l'Olanda, ma anche Ruffini per la Svezia, che oggi sembrano promettere, meglio che l'approccio ingegneristico del passato sul quale ancora guarda "innamorata" l'Italia, il raggiungimento di obiettivi di benessere diffuso. Il benessere è il target e il centro sono le persone, siano utenti e cittadini o impiegati pubblici.

Felice Paolo Arcuri, Italia

Per l'Italia S3 Opus ha analizzato 24 Amministrazioni provinciali e comunali, prevalentemente del centro e del nord del Paese.

L'idea che ci si è fatti analizzando un così elevato numero di Amministrazioni, sebbene non si sia ancora avuta l'occasione di tentarne una lettura trasversale secondo una metodologia predefinita, è che non sembra affermarsi in Italia, come presumo anche in altri Paesi, uno specifico modello di sviluppo

della gestione delle risorse umane. Le strategie intraprese dalle diverse Amministrazioni differiscono significativamente. Tali differenze potrebbero esser lette alla luce delle differenze territoriali, sebbene non siamo convinti che la chiave interpretativa del divario Nord-Sud funzioni veramente. Ci sono sistemi di gestione del personale al Sud come al Nord che si avvalgono di metodi di valutazione, ad esempio, ma anche di formazione o reclutamento o altro ancora, che hanno livelli di sofisticazione elevati. Così come ci sono modelli organizzativi di Ente che rispondono efficacemente alle esigenze di governo.

Potrei accennare ad esempi tratti dalla Sardegna, dove abbiamo analizzato il sistema di gestione del personale del Comune di Cagliari, della Provincia di Oristano e del Comune di Quartu Sant'Elena. In questi tre casi, come per altri sistemi regionali, non emerge una caratterizzazione territoriale. Potrei citare anche altri esempi, come quello della Sicilia, dove sono state analizzate le tre Province regionali di Palermo, Caltanissetta e Catania, tutte e tre diversamente contraddistinte da politiche differenziate e dalle soluzioni organizzative divergenti. Probabilmente la variabile della dimensione organizzativa è quella che meglio si adatta a riflessioni per aggregazioni territoriali.

Volendo individuare tendenze significative e diffuse, si coglie una certa attenzione generalizzata alla dimensione strategica: si cerca finalmente di legare le politiche di gestione delle risorse umane alle strategie complessive di sviluppo dell'Ente. L'idea che la Direzione del personale debba essere di supporto al perseguimento delle strategie di Ente sembra essere una tendenza significativamente diffusa.

Un'altra tendenza è in favore dell'attenzione al cittadino. Ancora non si può proprio parlare di "focus sull'attenzione" come ad Assen o a Botkyrka, ma l'autoreferenzialità delle Amministrazioni pubbliche mostra certamente le prime "crepe". Si inizia a forza o spontaneamente a guardare ai bisogni della cittadinanza. E in questa chiave, si diffonde l'utilizzo dei sistemi ICT, con sperimentazioni anche riuscite di servizio al cittadino.

Jaime Rojas Elgueta, chairman

2. A questo punto vorrei chiedere di raccontare, ognuno per la testimonianza che può fornire, quali sono i principi ispiratori che guidano le politiche di gestione delle risorse umane nei diversi Paesi e casi osservati.

Willem Gispen, Assen - Olanda

La visione è centrata sul futuro ma l'ispirazione viene dai cittadini. E' un contesto che sta ancora mutando e per questo diciamo che il sistema di direzione del personale non è un modello ma "un'idea in divenire".

Quando due anni fa iniziammo a ripensare l'intera architettura di governo del personale secondo questa chiave ci siamo focalizzati sulla "riorganizzazione del business", lavorando senza l'apporto di consulenza esterna, milestone dopo milestone, valutando sempre passo dopo passo i risultati ottenuti ed eventualmente intervenendo con dei correttivi.

La prima fase di ripensamento del sistema di governo di Ente e di governo del personale, per noi molto strettamente connessi tra loro, si è conclusa con la redazione di un documento finale che ancora oggi è l'ispirazione per andare avanti su questa traiettoria, al quale hanno lavorato 12 gruppi di lavoro formati da circa 8 persone ciascuno, per 2 mesi.

Abbiamo lavorato anche alla progettazione della nuova sede dell'Amministrazione comunale, un edificio nuovo nel quale tutto è stato ripensato. Occorre ricordare che alla fine della prima versione del documento degli obiettivi, nel quale era inserito anche il progetto della nuova sede, si sono manifestate delle "interferenze", dovute alle discussioni con la cittadinanza, anche sotto il profilo dei costi che la sua applicazione avrebbe comportato per la comunità cittadina. Per questo ci siamo rimessi al lavoro. Abbiamo quindi ripensato milestone per milestone all'intero documento e alle iniziative sottese, riflettendo persino sugli arredi degli uffici della nuova sede, controllando fase dopo fase gli esiti, definendo cosa fosse front office e cosa back office, quali tecnologie impiegare. Ci sono state anche

discussioni con i Sindacati sulla time-line o sull'impatto che la nuova sede avrebbe, per le sue caratteristiche ambientali interne ed esterne, generato sui lavoratori e sulla città.

Come ho accennato precedentemente, sono stati concepiti ambienti di lavoro e un edificio che è in armonia con l'ambiente, dove si è pensato a fattori quali la luce, la posizione, gli arredi. Agli impiegati è stata data l'opportunità di scegliere personalmente gli arredi dei propri uffici.

Questi sono tutti esempi di come compiamo l'idea di gestione delle risorse umane.

Renato Ruffini, Botkyrka - Svezia

Idea di fondo del Comune di Botkyrka è creare il miglior ambiente di lavoro possibile per i dipendenti, investendo nella salute e sul benessere, rafforzando ad esempio le possibilità, da parte del personale, di modulare il proprio orario di lavoro entro le contingenze possibili rispetto al servizio al pubblico; intensificando anche le azioni di miglioramento degli ambienti di lavoro o di eliminazione dei fattori di disparità tra sessi o di discriminazione tra gruppi sociali.

Questo genere di approccio si riflette anche sul governo della città: l'attenzione sui servizi agli anziani e ai disabili è elevata.

I dati significativi che posso citare sono due:

- le indagini interne sul benessere organizzativo indicano che il 75% dei dipendenti è contento del proprio capo, con il quale dichiara di avere un buon rapporto;
- il tasso di assenteismo per malattia è oggi al 9,3%, il target per il 2008 è il 6%.

Per arrivare a obiettivi di questo tipo, che sono significativi, si lavora da 10 anni sui processi organizzativi. La formazione è in realtà, per i dipendenti, una vera e propria azione di empowerment.

Jaime Rojas Elgueta, Catalogna - Spagna

Il principio che ispira, o l'idea che guida, la gestione delle risorse umane nelle Amministrazioni catalane è lo sviluppo locale e la difesa dei principi di solidarietà urbana.

Come ho già accennato dopo il periodo di democratizzazione e di ammodernamento amministrativo, la Provincia di Barcellona ha condotto, e ancora conduce, un'azione parallela di accompagnamento alla sperimentazione e allo sviluppo di metodi di gestione delle risorse umane nei Comuni catalani. Questo ha fatto sì che ciascuna di esse sviluppasse nel tempo una autonoma capacità di auto-interpretazione, nel senso che ciascuna si connota per l'adozione e l'autentica applicazione per le politiche perseguite, entro le proprie organizzazioni e nelle proprie città, di set di valori ispiratori. Comuni sono i due valori che ho enunciato: lo sviluppo dell'economia in equilibrio allo sviluppo del benessere diffuso nelle città e il potenziamento dei principi della solidarietà. L'Hospitalet, ad esempio, si è affermata come "la città solidale" proprio perché oggetto di forti flussi d'immigrazione caratterizzati dalla diversità di etnie e provenienze geografiche, dove l'Amministrazione ha ripensato complessivamente il modo di gestire interno e di fruire servizi ai diversi gruppi, ponendo grande attenzione ai servizi sociali e alla sicurezza urbana, ai mezzi di trasporto e altro ancora. La scelta, però, attenzione non è stata quella di creare uffici o servizi specifici per gruppi sociali ma quella di riunire nei servizi tutte le competenze necessarie per reagire positivamente ai diversi gruppi sociali, formando appositamente il personale a rispondere ai fabbisogni interpretandoli in chiave di solidarietà sociale. Grande attenzione, quindi, alla formazione alla diversità e alla solidarietà. Questo il nesso diretto, nell'esempio del Comune di L'Hospitalet, tra le strategie di governo della città e la gestione delle risorse umane.

Posso anche citare l'esempio del Comune di Cerdanyola, che si definisce "città delle conoscenze", dove ha sede il CNR spagnolo e molti altri istituti di ricerca e sviluppo. Nel caso di questa Amministrazione la politica di gestione delle risorse umane è centrata sulla comunicazione: sono stati assunti, ad esempio, dei giornalisti, per fare aumentare gli elementi di integrazione tra i sistemi di conoscenza del Comune e quelli di altri organismi quali l'Università, altri Comuni, le organizzazioni private. L'obiettivo che l'Amministrazione si pone è quello di fare da cerniera tra le diverse componenti della città, dove la conoscenza diffusa è la chiave del benessere e della crescita.

Felice Paolo Arcuri, Italia

La fotografia scattata sulle Amministrazioni italiane è probabilmente meno avanzata rispetto a quella appena raccontate.

Il focus è ancora sul recupero di efficienza rispetto al passato. E' quasi l'ossessione del momento quella di recuperare l'equilibrio di bilancio. D'altronde non può essere diversamente in un sistema negli ultimi anni dominato dalle Leggi Finanziarie, dal Patto di stabilità, che introducono vincoli di risparmio che non tutti gli Enti sono ancora in grado di rispettare o fare rispettare al proprio interno.

Le piccole Amministrazioni sono impegnate nel cercare di mantenere almeno costanti gli standard di servizio rispetto agli interventi di riduzione della spesa. Le Amministrazioni di maggiori dimensioni sperimentano il ricorso all'informatizzazione o alla flessibilizzazione per innalzare i livelli di servizio e al contempo comprimere le diseconomie.

L'elemento gestionale centrale di questa generalizzata tendenza è rappresentato dall'impiego di sistemi di management by objectives: si riorganizzano, anche a più riprese, i sistemi di produzione e gestione dei servizi per accentuare i sistemi di responsabilizzazione dei dirigenti e per separare le responsabilità dirigenziali da quelle politiche. Almeno queste sono le politiche dichiarate, sebbene l'idea è che non sempre la realtà rispecchi gli intendimenti.

Oggi probabilmente più di ieri, questo lo possiamo affermare, i dirigenti sono maggiormente responsabilizzati e autonomi di quanto non fossero anche qualche anno fa.

Margherita Burgarella, coordinatore

Mi inserisco negli interventi dei relatori per riportare una testimonianza che ieri ha fornito, durante i lavori della Sessione parallela dedicata ai sistemi di accesso e carriere delle P.A., Teresa Rubinacci, Dirigente del personale della Provincia di Napoli, e che ritengo particolarmente significativa perché rappresentativa del sistema dei vincoli in cui agisce un direttore del personale in una città particolare come Napoli A Napoli, lo ricordo per il nostro ospite olandese, i problemi di governo urbano e di hinterland sono rilevanti: disoccupazione, criminalità diffusa, dispersione scolastica, economia sommersa, e altre patologie ancora che purtroppo la connotano e che conferiscono alla capacità di governo delle istituzioni particolare rilevanza.

Ebbene, Teresa Rubinacci ha sottolineato che come dirigente al personale ha "le mani legate", nel senso che i vincoli imposti dal sistema nazionale di contenimento della spesa del personale e di reclutamento di personale nelle diverse forme, con le conseguenze che ne derivano per la capacità di governo della città, non le consentono di esercitare davvero la proclamata responsabilità dirigenziale. Quel che ha anche detto è che la modalità di regolamentare l'azione amministrativa degli Enti locali adottata in Italia negli ultimi anni, e che perdura, è pericolosa perché impone regole presuntivamente standardizzanti di realtà territoriali e amministrative completamente diverse tra loro che nella realtà provocano distorsioni rilevanti. Nel suo caso incidono nella capacità di intervenire nel modo che servirebbe a sostegno delle politiche di governo del Comune. La realtà amministrativa e territoriale in Italia è piuttosto variegata, lo ricordo sempre per il nostro ospite olandese, ci sono Comuni di 1000 o 30-40 mila abitanti, così come Comuni di oltre 300 mila abitanti; ci sono aree geografiche connotate da particolarità sociali e territoriali completamente diverse tra loro, dove l'agire amministrativo dovrebbe essere altrettanto differenziato. Questo significa che legiferare e ideare sistemi di regole uguali per tutti a livello centrale non è d'aiuto per le istituzioni locali, in particolare per città come Napoli.

Questa testimonianza è rilevante, secondo il mio parere, anche per capire come mai si osservi una progressiva polarizzazione nei sistemi di gestione del personale nelle Amministrazioni italiane. Alcuni sistemi sono concepiti come sistemi meramente amministrativi, perché seppelliti dalla complicazione amministrativa che il sistema nazionale delle regole impone loro, togliendogli la chance di liberare risorse e concentrarsi sul vero core business della direzione del personale; altri sistemi sono invece autenticamente focalizzati sui sistemi di direzione, perché hanno potuto, per una serie di motivi, liberarsi della gestione amministrativa e routinaria, e concentrarsi sulle politiche: pianificazione del

personale, formazione, incentivazione, altro. In questi casi le politiche di gestione delle risorse umane sono davvero in condizione di sintonizzarsi sulle politiche strategiche di Ente.

Tutto ciò ci dice, nella mia interpretazione, che probabilmente concepire regole uniformanti e standardizzanti per tutti non è utile, non certamente se le regole si concentrano sui processi o sulle modalità di impiego delle risorse. Diverso sarebbe se le regole si concentrassero sui risultati finali da imporre alle Autonomie locali, lasciandole davvero libere di gestire, allocare e organizzare entro i vincoli di bilancio che certamente vanno rispettati per non appesantire ulteriormente il carico fiscale sul cittadino e per proseguire sulla strada della convergenza europea.

Jaime Rojas Elgueta, chairman

Ci fermiamo con gli interventi e lasciamo spazio al pubblico, alle eventuali domande.

Umberto Chieti, Provincia di Oristano

I casi svedese e olandese sono molto chiaramente orientati. Percepisco molta determinazione. Mi domando come siano riusciti a coinvolgere il personale nei processi di trasformazione di cui ci hanno parlato.

Renato Ruffini, Botkyrka - Svezia

Nel caso di Botkyrka l'idea è che si debbano introdurre elementi di benessere in qualunque realtà, anche sotto la pressione del legislatore.

Un esempio: sono stati adottati dei programmi in difesa della maternità che comportano concretamente che il Comune, attraverso patti individuali con i lavoratori, finanzia le spese di asilo.

Un altro esempio: dove prima era insediata la mensa, che è stata per ragioni diverse, smantellata è stata attrezzata una palestra per i dipendenti.

Un ulteriore esempio: si sta lavorando per introdurre un servizio di ascolto che affidi a terzi il ruolo di intermediario tra personale e ufficio di direzione del personale.

In poche parole il rapporto tra Amministrazione e dipendente, per puntare agli obiettivi come quelli di Botkyrka, deve essere concepito nel lungo periodo, come un matrimonio. Occorre investire davvero e nel tempo sul rapporto con il dipendente e questo non significa che sia facile.

Willem Gispen, Assen - Olanda

Le persone sono al centro e questo vuol dire che gestiamo il rapporto con i dipendenti periodicamente, incontrandoli individualmente e per gruppi una volta a settimana, parlando con loro, verificando se ci sono problemi e quindi soluzioni, ascoltando le loro proposte, facendo sì che siano essi, con il concorso dei colleghi, a determinare alcune scelte gestionali e a sperimentarle, liberandoli anche avvolte da regole che impongano standardizzazioni inutili, formandoli.

Anche noi abbiamo dovuto gestire e certamente ancora lo gestiamo da vicino, il rapporto con i Sindacati. Non è facile, ma lo facciamo perché non c'è altra via.

Quando un dipendente assume comportamenti sbagliati lo chiamiamo e gli parliamo. E' un lavoro grosso ma importante.

Atzori, Laureanda in Psicologia del lavoro presso l'Università di Verona

Mi sembra di percepire che c'è una differenza tra il sistema italiano, che guarda all'MBO, e casi come quello svedese, dove si punta sul benessere organizzativo.

La realtà svedese sembra più lungimirante, dove il benessere è leva motivazionale che probabilmente agisce come e meglio di leve più classiche come quelle della compensation e questo perché lavorare sul

commitment significa incidere sulla performance, il ché implica l'accettazione dell'obiettivo, ad esempio.

Probabilmente il caso svedese non è in antitesi a quello italiano, quanto piuttosto probabilmente più articolato perché basato su leve motivazionali.

Felice Paolo Arcuri, Italia

E' vero che il benessere organizzativo è funzionale all'innalzamento dei livelli di performance, ma è anche vero che mentre in Svezia l'obiettivo del benessere è centrale, in Italia non è ancora così, perché l'attenzione è ancora incentrata sul recupero dei livelli di efficienza economica.

L'iniziativa intrapresa nell'ambito del programma "Cantieri P.A." dell'ex Dipartimento della Funzione Pubblica con i Laboratori sul benessere organizzativo nelle P.A. ha riscosso un successo straordinario. Ma iniziative come questa restano nel contesto pubblico italiano episodiche, nel senso che gli impatti sui fenomeni reali di gestione del personale sono poco rilevanti e questo perché il raggiungimento del benessere è il processo correlato ad altri fattori, quali ad esempio l'autonomia nel lavoro degli individui, la gestione del potere e altri ancora che sono difficilmente modificabili in assoluto, e certamente nel breve periodo.

Anche sul versante dell'informatizzazione: non si riesce ancora a fare il salto culturale che serve per comprendere e quindi veramente applicare nuovi processi lavorativi e di servizio.

Si tratta di schemi ereditati dalla cultura burocratica amministrativa che l'Italia ha alle spalle e che fanno oggi registrare fenomeni di "burocratizzazione della managerialità" e "managerializzazione delle burocrazie".

Renato Ruffini, Botkyrka - Svezia

Il consenso si genera sapendo dove intervenire e cosa fare. Sarà banale, ma le PA sono contesti difficili e quindi non è affatto facile sapere cosa fare. Per converso, le PA che lavorano meglio sono quelle che hanno più problemi, mentre è anche probabilmente vero che può essere inutile talvolta concepire strategie di gestione del personale per Comuni piccoli, dove l'ottimo è che tutto funzioni bene e semplicemente nient'altro.

Il fattore determinante è probabilmente per l'Italia e per chiunque voglia creare consenso è nell'assenza di leadership. Il problema è: quali obiettivi e quale leadership?

Occorre focalizzarsi sull'outcome, sul lungo periodo, pensando all'infinito sapendo che si può "morire" domani.

Applicando i modelli della letteratura (Ulrich) all'interpretazione delle funzioni degli uffici di direzione del personale si capisce come i percorsi siano diversi e che a seconda di quelli prescelti si possono conseguire risultati diversi. Posso citare l'esempio del Comune di Reggio Emilia, dove l'obiettivo è avere gli asili migliori del mondo e ci sono riusciti e dove al contempo il 40% dei dipendenti pubblici comunali sono impiegati nel sistema educativo.

Non sempre l'applicazione rigorosa dei sistemi di management garantiscono il risultato, ma è anche vero che senza l'applicazione di strumenti i risultati non arriveranno mai. La produttività del personale è così variabile (Taylor) che un ambiente di lavoro ideale non può garantire elevati livelli di produttività, ma certamente un pessimo ambiente di lavoro non potrà mai favorire elevati livelli di produttività.

Willem Gispen, Assen - Olanda

Per fare un esempio, abbiamo istituito un "workers' council", il cui rapporto non è certo efficiente in termini di costi, ma aiuta molto ad evitare molti sprechi perché mantiene il rapporto diretto con il personale, tutto, per discutere sui problemi e risolverli, ma anche per prevenirli.

I loro interessi sono i nostri.

Jaime Rojas Elgueta, Catalogna - Spagna

In Catalogna si manifestano le stesse problematiche dell'Italia, non è che negli altri Paesi, ci pare di capire, non ci siano i problemi che ci sono qui in Italia in relazione alla gestione del rapporto con il personale. La differenza, tra la Catalogna e l'Italia, è nel fatto che si è iniziato vent'anni fa a ripensare i sistemi di gestione e che ancora la spinta vitale al cambiamento continuo e alla ricerca di soluzioni sempre migliori, avvolte basate sul fare un passo indietro, non si è ancora esaurita. La spinta al rapporto con il territorio è ancora forte.

Ma quello che vorrei sottolineare è che oggi in Catalogna, paese latino, si guarda ai modelli nordici, dove si da meno importanza agli strumenti ingegneristici della gestione del personale, e in generale delle politiche di gestione, anche perché oramai già collaudati e acquisiti (scontati), per puntare fortemente sul riposizionamento al centro delle persone. Quel che colpisce è la forte propensione al cambiamento, continuo, non una tantum, e la capacità di rimettere in discussione scelte forti. L'Italia sembra invece continuare a guardare alla Spagna, lavorando faticosamente per fare lo slalom nel groviglio delle norme e consolidare strumenti gestionali sofisticati che non gli appartengono, importati da altri paesi o dal privato, senza grandi risultati. Eppure l'investimento ostinato su questa traiettoria non cambia, diversamente da quanto accada in Catalogna, dove il ciclo dell'ammodernamento amministrativo si è aperto dopo e si è già chiuso, comportando scelte radicali di ripensamento, che recentemente portano a smantellare l'architettura ingegneristica, o comunque a ridimensionarla notevolmente, per puntare sulle relazioni umane.

La Catalogna guarda ai modelli nordici, come la Svezia e l'Olanda, mentre l'Italia, ferma in una empasse tra norme e strumenti ingegneristici si ostina a ricercare stratagemmi sempre nuovi per arrivare ad una cima che non è la sua, dimenticandosi che i modelli nordici ai quali guarda la Catalogna sono stati ispirati in passato proprio dalla creatività italiana. Ricordiamoci che in Italia ha vissuto la scuola di Adriano Olivetti, che si definiva un "costruttore del futuro", che in Olivetti si è sperimentato un modello di gestione nel quale la creatività e inventività umana erano al centro e al quale ancora guardano molti Paesi, più di quanto non faccia la stessa Italia che lo ha generato e se ne è dimenticata.

Non è forse il caso, per l'Italia, di guardare al Nord Europa, il ché significa guardarsi allo specchio?

Coffee break

Jaime Rojas Elgueta, chairman

3. Riprendiamo i lavori chiedendo ai relatori di focalizzarsi sui principali fattori di impatto generati dai diversi Paesi sul versante della gestione delle risorse umane, da un lato, e quali le maggiori criticità, persistenti e superate nel tempo, dall'altro lato.

Willem Gispen, Assen - Olanda

Tra le criticità alle quali abbiamo nel corso del tempo dovuto fare fronte sono tre:

- il contrasto del Workers' council e del Sindacato,
- la comunicazione, interna ed esterna, per trasmettere gli obiettivi, le fasi e i risultati raggiunti,
- l'investimento importante sulla leadership, che richiede un certo livello di coinvolgimento.

Tra i risultati, che equivalgono a punti di forza, posso elencare:

• l'assegnazione di una nuova posizione a circa il 20% degli impiegati a partire dall'aprile di quest'anno, che ha significato ridisegnare il nuovo organigramma secondo tre dipartimenti rispetto ai cinque di prima, articolati in servizi interni ed esterni, tra cui uno interamente dedicato alla manutenzione del verde e degli spazi pubblici; ciascun dipartimento è autonomamente responsabile delle funzioni di gestione delle infrastrutture, sia fisiche che sociali, ed è addetto anche al controllo delle sue funzioni;

- la transizione da una organizzazione per line a una organizzazione per progetti, che ha implicato il potenziamento dello stile cooperativo fra e nei dipartimenti. Sono stati riorganizzati prima i fattori di hardware, riferiti ad esempio agli ambienti di lavoro, e poi i fattori software, come l'introduzione di un principio guida dell'organizzazione che è quello della cooperazione. Oggi, ad esempio, il front office controlla il back office, e le strutture, come già accennato, sono integrate, tra servizi tangibili e sociali. La funzione di programmazione è oggi molto snella e per la direzione strategica del personale (l'amministrazione e la gestione ordinaria sono affidate ai servizi) operano in tutto 5 funzionari con funzioni di consulente per un totale di 600 impiegati. La riorganizzazione ha prodotto successi e questo è dimostrato dal ranking della qualità dei servizi e dai servizi di e-gov attivati;
- l'approccio è oggi centrato sul destinatario finale e ogni persona il management, il Consiglio comunale, la cittadinanza svolge il proprio ruolo. Ma il fattore chiave, come già sottolineato, resta il Workers' council.

K2 non è un modello ma è per noi un concetto in divenire, un'idea che ispira la gestione.

Renato Ruffini, Botkyrka - Svezia

Non ci sono dati su Botkyrka per ragionare in modo rigoroso in termini di valutazione del sistema di gestione del personale, se non con riferimento a quelli già citati sul tasso di assenteismo e sul rapporto tra impiegati e dirigenti.

La misurazione delle strategie deve essere basata sugli outcome e nel caso di Borkyrka si può considerare come outcome, a titolo di esempio, la qualità dell'inclusione dei cittadini stranieri nell'attività amministrativa comunale.

Negli ultimi 15 anni i processi si sono sviluppati in modo essenzialmente lineare, sicché nel corso delle analisi effettuate su questo Ente non abbiamo riscontrato mutamenti radicali (es: downsizing). Temo, d'altronde, che sia sbagliato collegare i processi di gestione con la performance dell'Ente.

Nella P.A. italiana, ad esempio, l'orientamento non è ai risultati ma agli obiettivi, che vengono decisi ex ante e non vengono poi adattati nel corso dei processi attuati per il loro perseguimento. Ciò si aggiunge al fatto che l'agire manageriale non può garantire la performance, che invece può essere adeguatamente supportata se ci sono le finanze che lo permettono.

Felice Paolo Arcuri, Italia

Per l'Italia possiamo considerare la riflessone sugli aspetti critici e al contempo di forza sulla base di due dimensioni, quella organizzativa e quella strumentale:

- dimensione dei modelli organizzativi: tutte le Amministrazioni si sono dotate di una propria configurazione organizzativa. Alcune sono incentrate sulla competenza, altre sono state adottate per tentativi ed errori, avvolte imitando modelli osservati altrove o creando conflitti con il personale e i Sindacati. Non sempre però c'è un'idea chiara di quello che sono le competenze distintive. Casi come quello del Comune di Cagliari, dove sono state create cellule organizzative formate da referenti della formazione del personale che operano in tutte le propaggini organizzative di massima dimensione, non sono poi così diffusi come dovrebbero o sono in altri Paesi. In tutto ciò, gli Uffici del personale perdono talvolta potere, spodestati di funzioni strategiche che vengono accentrate in Direzione generale e lasciati a dirigere il quotidiano, come fossero controllori dell'attuazione di strategie decise altrove, a discapito della spinta autonoma all'innovatività. Certo questo fenomeno avvolte significa esattamente il contrario, nel senso che avvolte la funzione di direzione strategica del personale è ritenuta talmente importante da elevarne la gestione a livello di Direzione generale, stabilendo un nesso diretto di cooperazione con la Direzione del personale. Casi come questi, non infrequenti, indicano che le persone sono veramente al centro. Fenomeni somiglianti osservati da vicino hanno significati polarizzati;
- dimensione degli strumenti: tutte le P.A. sembrano essersi dotate di strumenti, dal livello più o meno evoluto, talvolta importando soluzioni sviluppate altrove dove funzionavano a regime

generando esiti positivi. L'impressione è che il punto di debolezza di questi casi sia nell'uso che viene fatto degli strumenti e per questo nel precedente intervento ho parlato di "burocratizzazione della managerialità". La normativa, ad esempio, impone l'adozione della valutazione delle prestazioni per il riconoscimento di trattamenti economici accessori. L'esito che provvedimenti di questa natura hanno spesso generato è nel dispendio ulteriore di risorse altrimenti impiegabili per consulenze esterne o interne nella progettazione di strumenti gestionali che in verità sono rimasti inapplicati o applicati burocraticamente: la distribuzione degli incentivi ha continuato ad essere praticata a "pioggia". E' un fenomeno diffuso, che interessa soprattutto gli Enti di minori dimensioni.

Jaime Rojas Elgueta, Catalogna - Spagna

Tutti i Comuni della Catalogna hanno sviluppato una autonoma capacità di gestire secondo un'idea propria di strategia, che ha assunto spesso il tono del valore guida della comunità interna agli Enti e delle città. In questi Enti le politiche di gestione delle risorse umane si sono messe al servizio della visione strategica delle città.

In alcuni Enti questo processo è transitato in una fase di elevata sofisticazione dei singoli strumenti gestionali del personale, che complessivamente considerati li stanno inducendo a ripensare l'opportunità di continuare su questa strada, nel senso che l'impressione che stanno maturando è che forse per arrivare a risultati che altri Enti hanno conseguito non serviva mettere in campo in modo così robusto un set così ampio di strumenti gestionali come quello che hanno sviluppato negli anni. L'ipotesi che alcuni Enti stanno valutando è quella di "smantellare" alcuni dei processi precedentemente ingegnerizzati, per puntare su modelli gestionali più leggeri che facilitano l'adattamento contingente al mutare delle priorità strategiche. Le similitudini con l'attuale fase di empasse dell'Italia è, credo, interessante: forse occorre puntare su forme gestionali e modelli meno verticali e più orizzontali, dove il centro sono le relazioni interpersonali piuttosto che le tecniche manageriali. D'altronde perché disperdere energie per applicare in modo burocratico strumenti manageriali?

Forse, inoltre, invece che di procedere per modelli sarebbe utile procedere per progetti.

Jaime Rojas Elgueta, chairman

4. Concludiamo la sessione di discussione chiedendo ai relatori di darci informazioni su quelle che sono le prospettive future alle quali guardano, complessivamente intese, le Amministrazioni, i Paesi osservati. Chiedo di sottolineare, nel corso delle esposizioni, quali sono i più interessanti elementi di convergenza che hanno rintracciato nei diversi Paesi rispetto alle politiche dell'Unione Europea in tema di capitale intellettuale e gestione delle risorse umane nelle P.A..

Willem Gispen, Assen - Olanda

Le sfide per il futuro alle quali Assen guarda sono:

- raggiungere accordi con i clienti interni ed esterni quanto più possibile concreti sotto il profilo della ricaduta positiva sulla comunità;
- sviluppare sempre di più una politica interattiva, con le persone, le organizzazioni imprenditoriali e le altre istituzioni;
- sviluppare, quindi, anche una politica di distretto;
- consolidare la leadership e potenziare i processi di ideazione;
- rispondere alle sfide derivanti dalle ultime elezioni comunali.

Renato Ruffini, Botkyrka - Svezia

L'ufficio del personale a Botkyrka è in staff alla Direzione generale, sicché molte attività di gestione del personale sono fortemente decentrate, se non addirittura esternalizzate.

E' difficile per gli interlocutori degli altri Paesi rispondere a domande, come quelle che necessariamente abbiamo posto analizzando i loro modelli, quali "come si svolge un concorso pubblico?". E questo perché altrove il concorso pubblico non serve, sebbene molti Enti se ne avvalgono per motivi di immagine, ma nei fatti sarebbero assolutamente liberi di assumere "l'uomo della strada". E' difficile anche parlare di mobilità del personale, dato che altrove si licenzia nell'Amministrazione uscente e si assume nell'Amministrazione entrante. In Svezia i sistemi retributivi, per proseguire con gli esempi, sono simili a quelli del nostro settore privato; i sistemi di selezione sono basati sull'analisi delle posizioni anziché dei titoli, dell'anzianità o di altri fattori. Gli strumenti gestionali del personale, ancora, sono tutti decentrati nelle unità organizzative degli Enti.

Le sfide per il futuro: il programma obiettivo continua, l'idea è di procedere sulla linea seguita negli ultimi 15 anni. Uno degli obiettivi sui quali lavorare molto nel futuro sarà l'integrazione tra gruppi etnici o l'aumento della capacità di servizio a etnie diverse. Oggi il 34% del personale è appartenente a gruppi sociali immigrati, e per il 2008 si punta a raggiungere una quota che si attesta sul 42%.

L'idea di fondo è che il Comune elabora e persegue politiche di lungo periodo.

Felice Paolo Arcuri, Italia

Le sfide per l'Italia sono molteplici:

- gli strumenti esistono, ma molte PP.AA. li usano ancora per adempimento, sicché una sfida è rappresentata dall'utilizzo non burocratico degli strumenti gestionali del personale; a questo sottende un necessario salto culturale verso la qualità del servizio erogato;
- le PP.AA. iniziano a praticare sistemi gestionali basati sul modello delle competenze (Boyatzsis); non sono poche quelle rintracciate nel corso delle analisi che abbiamo condotto su quasi 40 Amministrazioni italiane che praticano o si ispirano a questo modello gestionale;
- occorre quindi maggiore e più autentica attenzione ai cittadini. L'esigenza di potenziale l'attenzione al cittadino è avvertita da molte Amministrazioni, ma tutte devono acquisirne maggiore consapevolezza. A Frosinone, ad esempio, il Comune ha inaugurato l'iniziativa "Un Comune amico", il personale comunale va a trovare a casa le persone e i cittadini della città che si trovano all'estero vengono raggiunti da servizi a loro dedicati;
- la sfida maggiore, però, è forse quella di trovare una propria strategia, utile per acquisire davvero il ruolo di promotori dello sviluppo territoriale. La Provincia di Matera, ad esempio, sembra un esempio positivo in questo contesto. L'Italia è d'altronde famosa per lo sviluppo dei "distretti" e probabilmente questa capacità può essere orientata per la coesione tra le istituzioni e tra queste e i privati contigui territorialmente. In Molise, ad esempio, si stanno mettendo in campo esperimenti interessanti, sebbene abbiano scarse risorse sulle quali contare.

Jaime Rojas Elgueta, Catalogna - Spagna

In Catalogna siamo alla fine di un ciclo. E' di nuovo aperta la fase delle sfide. Un fattore è comune alle Amministrazioni e ai territori della Catalogna: l'attenzione, elevata, alla coesione sociale. E' questo oramai un valore diffuso, che ha dimostrato di portare allo sviluppo e al benessere e che è tra le priorità del futuro, dato che i tassi di immigrazione continuano a salire per effetto dei trend positivi di crescita economica e della forte propensione all'innovazione delle comunità della regione.

Iniziano in questi ultimi periodi a manifestarsi frizioni nelle relazioni con le forze sindacali, che fino ad ora sono stati partecipi dei processi decisionali. Un paradosso, ad esempio, è nelle richieste dei sindacati rispetto alla regolazione della formazione del personale: cercano di negoziare livelli minimi di formazione, da erogarsi a livello collettivo. Le Amministrazioni, di converso, cercando di spingere a

favore della formazione anche a livello individuale, perché interessate naturalmente allo sviluppo individuale delle competenze. E' certamente, questo, un paradosso.

Un altro fattore critico sul quale le Amministrazioni dovranno lavorare, e per il quale il fattore coesione sociale è determinante, è la spinta autonomista dei gruppi sociali, che crea frizioni rispetto al rapporto con l'Amministrazione centrale.

La sfida per le Amministrazioni della Catalogna e, così come si presume dai precedenti interventi anche per la Svezia e l'Olanda, è ragionare sul lungo periodo, ma anche e soprattutto sulla prevenzione.

Margherita Burgarella, Coordinatore

Intervento per un ultima volta per rafforzare la testimonianza a favore di quanto premesso in apertura della sessione, a proposito del fatto che ci sono anche qui da noi, anche al Centro e al Sud, esperienze gestionali di un certo interesse che dimostrano che non sono le competenze diffuse dei dirigenti del personale ad essere carenti in un'area piuttosto che nell'altra, che qualcosa di positivo si può fare anche quando il contesto esterno è vincolante e/o il contesto interno è difficile, che il miglioramento continuo è un valore al quale guardare, alla stessa stregua della coesione interistituzionale e dell'attenzione alle persone; le esperienze del Nord Europa, ma a questo punto anche dell'Europa Mediterranea rappresentata nella sessione dalla Spagna, confermano.

Potrei citare due esempi tratti da Amministrazioni come quelle del Comune di Potenza e del Comune di Perugia, come d'altronde potrei citarne altri ancora, ma questi, probabilmente, sono maggiormente rilevanti per il messaggio che intendo trasmettere e rafforzare, per il valore che hanno dimostrato di avere in relazione alla "strategicità della funzione di direzione del personale" e alla "centralità delle persone". Posso comunque citare con piacere Perugia anche perché è nota nello scenario nazionale ed internazionale come città che ospita annualmente la manifestazione "Umbria Jazz", probabilmente cara al nostro ospite olandese, che si è presentato come "artista (musicista) e dirigente del Comune di Assen". Questo elemento aiuta anche ad inquadrare la città.

Il caso del Comune di Potenza si connota come un modello di direzione del personale che presenta numerosi elementi d'interesse per le Amministrazioni che intendono sperimentare innovazioni sulle prassi interne rispondendo al duplice obiettivo di attuare il programma del Sindaco e coinvolgere il personale secondo il primo obiettivo: stabilire regole chiare, certe e semplici per orientare il lavoro delle persone, senza per questo congelare le relazioni umane. Probabilmente il Comune di Potenza è uno dei pochi casi nei quali il sistema di gestione del personale ha i requisiti per essere definito come un vero sistema di "governance delle risorse umane". Il fattore chiave è nell'approccio dell'Amministrazione alla gestione dei processi decisionali. Ciascuno ha chiare competenze da svolgere ma in un quadro organico che stabilisce linee orizzontali e verticali di collaborazione interna nei processi di istruttoria, decisione e gestione delle politiche. Gli organi collegiali, che sono sede di condivisione delle informazioni sui processi gestiti e quindi di naturale condivisione delle scelte, rappresentano una delle modalità con le quali l'Amministrazione coinvolge il personale a tutti i livelli. La responsabilità dirigenziale è qui concepita in modo autentico ma non direttoriale, nel senso che non ha significato esclusivamente gerarchico e coercitivo nei confronti dei soggetti "nodo" dell'Amministrazione. Essa è intesa in senso positivo, tanto che la gestione del personale è qui davvero condivisa per processi rilevanti tra tutti i dirigenti e tra questi e la Direzione generale. Il vertice non intende la gestione delle risorse umane come una funzione meramente contabile amministrativa o poco più, anzi. La centralità della risorsa fattore uomo è in questo Ente davvero al centro dei processi, tanto che molteplici sono i segnali dell'attenzione ai singoli e ai gruppi nell'organico disegno di orientamento dell'agire di tutti al programma del Sindaco. La forma di condivisione delle politiche, compresa quella di governo del personale è, in questo Ente, il fattore strategico di svolta che gli ha consentito negli ultimi anni di apportare modifiche rilevanti che in assenza di un giusto approccio alla comunicazione interna sarebbero fallite o poco più. In altri Enti alcune delle soluzioni qui rintracciate, come la condivisione di alcune forme di gestione del personale, avrebbero il tono della commistione. Nel contesto del caso osservato, invece, assumono valenza spiccatamente positiva e questo anche in considerazione di ciò che accade in altri Paesi.

Il Comune di Perugia guarda ad un modello di città solidale, analogamente a L'Hospitalet, il caso narrato da Jaime Rojas a proposito della Catalogna, e ad altre città tipicamente del Nord Italia note come "best in class". Perugia è città solidale e città strategica e questo ne fa un caso di assoluto interesse. Provo a sintetizzarne entrambi i caratteri, che altro non sono che le due facce della classica medaglia. Anch'esso, analogamente al caso del Comune di Potenza, ma con connotati certamente diversi, si presenta come uno dei pochi Enti nei quali anziché di sistema di gestione del personale si può parlare di tendenziale sistema di "governance delle risorse umane". La governance è un approccio istituzionale che permea l'Amministrazione e il suo agire nei confronti delle persone e degli altri soggetti, gli utenti interni (personale) e quelli esterni (città e altre istituzioni). La cultura della gestione delle risorse umane riflette l'atteggiamento culturale dell'Amministrazione. Molti sono gli esempi che si possono fare sulle iniziative interne ed esterne che l'Ente ha avviato: primo fra tutti il "Piano strategico della città", cui si associano altre iniziative di portata minore ma di valore elevato per le persone, quali ad esempio i sistemi di servizio degli Uffici per le relazioni con il pubblico e della "Vigilanza", ma anche la "Banca del tempo" gestita dall'Ufficio Tempi e orari della città e il "Codice di condotta contro le molestie sessuali", pratiche consolidate da tempo. Sotto il profilo tecnico metodologico il sistema dei controlli interni integra orizzontalmente i vari istituti di gestione del personale, in particolare quelli riferiti a formazione, retribuzione e carriere. Esso garantisce anche l'integrazione verticale, tra livelli di gestione grazie all'introduzione di accorgimenti quali, ad esempio, la coerenza tra sistemi di valutazione del personale, dirigenziale e pre-dirigenziale. Questo escamottage aiuta anche a creare condizioni positive per la coesione tra livelli gerarchici, aspetto che solitamente è l'anello debole della catena del comando per l'attuazione del programma del Sindaco. Il sistema di gestione delle risorse umane del Comune di Perugia, si pone al riparo da fenomeni di rigetto a seguito dell'introduzione di strumenti gestionali perché ha stabilito regole chiare, ma soprattutto coerenti tra loro, che pongono attenzione sia sulla dimensione delle relazioni umane che al rigore metodologico. L'attenzione al fattore umano è connotato distintivo, d'altronde, diffuso nell'orientamento generale che ispira la gestione del Comune di Perugia. L'attenzione alle persone è verso l'interno, nei confronti del lavoro degli individui e dei gruppi di individui, ed è verso l'esterno, nei riguardi dell'utenza. La concezione con cui vengono gestiti molti servizi pubblici comunali è prova evidente della forte vocazione del Comune a rispondere ai bisogni dei cittadini non in misura corrispondente alle proprie risorse quanto soprattutto in funzione delle loro preferenze. In pratica, non è l'offerta (capacità di servizio) che determina la domanda sostenibile (rispondenza ai bisogni), come spesso avviene nelle organizzazioni a connotato auto referenziale, quanto piuttosto è la domanda potenziale (domanda esplicita ma anche latente) ad ispirare l'accrescimento della capacità di servizio pubblico (offerta pro attiva). Le funzioni svolte dalla Vigilanza e dall'UPR sono solo alcuni esempi di questo approccio. Il primo attende alle funzioni di polizia stradale e di pubblica sicurezza, collabora alla gestione delle problematiche inerenti il traffico e la viabilità e attiva il sistema comunale di protezione civile. Le attività della Vigilanza sono ampie, arrivando fino alla realizzazione delle campagne di educazione stradale nelle scuole, alla vigilanza davanti alle scuole per l'ingresso e l'uscita degli studenti, alla gestione della Centrale operativa con pronto intervento 24 ore su 24, alla gestione del Corpo di guardia per la sorveglianza notturna delle aree sensibili. In sostanza, alle attività più classiche dell'area dei controlli e della repressione della sicurezza pubblica se ne associano molte altre che si connotano come attività di prevenzione, di educazione civica, di integrazione con le attività di gestione del territorio, di intervento in caso di eventi eccezionali, nonché di pianificazione (traffico e viabilità). Il secondo servizio citato ad esempio, l'Urp, è stato inaugurato nel dicembre del 1994 e fin dalla sua nascita ha avuto il compito di favorire i rapporti tra l'Amministrazione comunale e i cittadini. Da allora esso ha ampliato le sue funzioni e ha moltiplicato le sue sedi che attualmente sono quattro, dislocate nelle varie zone della città, dei quali uno Sportello centrale, due Sportelli periferici e una Redazione centrale, non aperta al pubblico, situata nei locali del Comune. Gli orari di apertura degli Sportelli rispettano le fasce del settore privato. L'urp risponde mediante il numero unico della Città di Perugia 075 075 075, attraverso il quale si possono accedere ad informazioni sui servizi comunali, sui servizi sanitari, sui trasporti pubblici e sui parcheggi. Presso le sedi fisiche dell'URP è possibile anche fruire direttamente di servizi anagrafici e di orientamento, come lo Sportello del verde e lo Sportello per i diritti degli animali, che attua iniziative particolari. La centralità

del lavoro delle persone, del lavoro pubblico, è in questa Amministrazione esplicitamente richiamata negli atti di indirizzo politico come negli atti di gestione, di programmazione e di attuazione operativa. D'altronde, in una fase storica contraddistinta dalla progressiva scarsità delle risorse di bilancio, gli unici altri due fattori produttivi che possono rappresentare la chiave della flessibilità, dell'elasticità della funzione di produzione, sono la tecnologia e il lavoro. Se da un lato, infatti, il capitale si riduce, per motivi di diverso ordine che vanno dalle politiche di convergenza europea agli interventi nazionali di manovra finanziaria, dall'altro lato assumono rilevanza la tecnologia, diversamente intesa come automazione dei processi produttivi e digitalizzazione delle procedure di lavoro, e il lavoro, utile quasi come risorsa alternativa agli investimenti in "R&S" di nuove frontiere di servizio pubblico. Valorizzare la collaborazione e la responsabilità del personale attraverso la qualificazione, la formazione e la partecipazione dei dipendenti significa proprio questo, concepire il lavoro pubblico come forma di investimento diretto sugli individui e indiretto sulla produzione (di servizio). Questo spiega perché il Comune di Perugia, avendo da tempo definito forme efficaci di gestione delle attività, stia volgendo progressivamente la sua attenzione, ancora più che in passato e forse con modalità nuove, al fattore umano e alla coesione interistituzionale.

L'Amministrazione comunale di Perugia cerca di affiancare alla gestione quotidiana della città, una componente di progettualità che allarghi gli orizzonti e impegni a ripensare la dimensione urbana. In questa logica, Perugia, dopo Torino, e contemporaneamente a Firenze, Trieste e La Spezia, è una delle prime città italiane a ricorrere al Piano strategico: "Perugia - Europa 2003-2013" è il piano strategico partecipato condiviso di Perugia, Bastia, Corciano, Deruta, Marsciano, Torgiano, Umbertine, avviato ufficialmente nel 2002 e sottoscritto dai sette Comuni perugini nel 2004 per orientare lo sviluppo del prossimo decennio in una dimensione territoriale ampia e multifattoriale.

Questi due esempi, Potenza e Perugia, dimostrano che anche da noi, in Italia, ci sono intelligenze spendibili per sviluppare innovazioni che generano benessere diffuso, entro le Amministrazioni, le città, le aree geografiche.

Jaime Rojas Elgueta, chairman

Abbiamo mezz'ora a disposizione e se tutti sono d'accordo a questo punto lascerei il tempo rimasto per il dibattito aperto, favorendo la partecipazione del pubblico. Invito, quindi, gli ospiti in sala, e se vogliono anche i relatori, a prendere la parola.

Gianni Giaconi, Provincia di Milano

La presentazione delle esperienze europee sembrano mostrare una sorta di ininfluenza della componente politica nella gestione del personale. Questo significa che semplicemente non se ne è parlato oppure che realmente non ci sono ingerenze politiche nella gestione rilevanti come nelle Amministrazioni italiane?

Willem Gispen, Assen - Olanda

L'influenza c'è eccome, la mia ultima sfida è coincisa con le ultime elezioni. Oggi abbiamo un altro Consiglio comunale, il pericolo è che possano avere una visione diversa da quella finora condivisa.

Il secondo pericolo è insita nel fatto che circa 6-8 anni fa l'influenza del Consiglio comunale era molto più forte, mentre negli ultimi anni questo ha assunto un ruolo diverso. Loro erano responsabili degli obiettivi e del "come" raggiungerli, ora decidiamo noi. Il progetto K2 è stato gestito finanziariamente dal management, con una sola eccezione: il Consiglio ha finanziato (con €1Mln) i sistemi innovativi ICT.

Semplicemente "ciascuno ha i Consigli comunali che si merita" e questo vuol dire che le elezioni devono essere uno strumento impiegato propriamente nelle mani dei cittadini. Se qualcosa non funziona nel sistema di governo politico locale allora occorre che i cittadini diano seguito alle loro valutazioni. E per quel che riguarda il legame tra amministrazione politica e gestionale i rischi sono insiti, eccome, ma sta a noi presidiare la nostra sfera.

Renato Ruffini, Botkyrka - Svezia

Noi abbiamo un modello che enfatizza la distinzione organi di indirizzo/organi di gestione, modello vicino a quello del Regno Unito. Noto invece che in paesi del Nord, come in Germania, gli organi di indirizzo sono incardinati nel sistema politico. Nel comune svedese di Botkyrka c'è una relazione diretta fra gli uffici e la controparte politica, non esiste una netta distinzione giuridica. Pongo una domanda: è questo un problema? Un punto è chiaro: certi modelli di New Public Management hanno creato una situazione nella quale la delega al dirigente crea un vantaggio politico perché giustifica fallimenti senza l'assunzione di responsabilità (Pollitt, Burkhardt): è un problema di accountability della classe politica.

Umberto Chieti, Provincia di Oristano

Il tutto è aggravato dal clientelismo, che alimenta le politiche di breve periodo. Mi domando quanto sia prioritaria la politica nella fase di programmazione della gestione.

Renato Ruffini, Botkyrka - Svezia

La P.A. è politica in atto (W. Wilson), deve comunque tenere in gran conto la dimensione politica.

Willem Gispen, Assen - Olanda

La discussione non verte su bianco e nero, il lavoro degli Amministratori pubblici è al servizio di una causa pubblica, quindi lavorare insieme al Consiglio comunale è un obbligo.

Renato Ruffini, Botkyrka - Svezia

Mi ha colpito, nell'esperienza svedese, la forte attenzione alle persone, che implica il lavoro di gruppo, l'assertività, la capacità di gioco di squadra. Tutte competenze che essenzialmente nelle Amministrazioni pubbliche italiane mancano.

Jaime Rojas Elgueta, chairman

Il tempo si esaurisce e quindi cerchiamo di fare una estrema sintesi, cogliendo un insegnamento da quanto dibattuto finora: mi limito a dire che le organizzazioni non sono altro che la massima creazione artistica dell'uomo e che l'uomo rappresenta la possibilità di creare. Le organizzazioni oggi maggiormente centrate sull'uomo sono nel Nord Europa, sebbene questi modelli siano stati creati nel Sud Europa, in paesi come la Catalogna ma anche come l'Italia. Paradossale è che la Catalogna finisca per guardare a questi modelli e che per farlo debba guardare al Nord Europa e che l'Italia, dal canto suo, guardi ancora alla Catalogna, dove il ciclo si è concluso e forse dimostra che è a Nord che occorre guardare. Ma per l'Italia guardare a Nord significa guardarsi allo specchio, perché è culla dell'inventività e del calore umano.