

Angelini Bruno (2007), “*Strumenti di governance delle risorse umane nella P.A.*” in “2004-2006: tre anni con i professionisti delle Pubbliche Amministrazioni. Dall’esperienza d’aula alla comunità professionale in rete”, Edizioni Ass.For.SEO., Roma

## **Strumenti di *governance* delle risorse umane nella P.A.**

### **Alcune ipotesi di lavoro emerse dall’attività progettuale**

GR<sup>UP</sup> ha cercato di supportare un processo di cambiamento organizzativo e gestionale negli Enti locali coinvolti mediante una serie di servizi, formativi e informativi, tutti finalizzati alla costituzione di una rete professionale di Responsabili delle Direzioni del Personale.

Si è cercato, pertanto, di dare ai partecipanti degli stimoli che ne potenziassero la capacità di iniziativa, la propensione al supporto strategico agli organi direttivi e all’introduzione di modalità innovative di gestione del “personale”; il tutto in un’ottica di responsabilizzazione gestionale del “capitale umano” e di orientamento allo sviluppo della “risorsa umana” degli Enti.

Per descrivere il tipo di contributo e quindi le ipotesi di lavoro futuro emerse dal percorso progettuale di questi anni, può essere utile fare riferimento ad una delle classificazioni elaborate da Giovanni Costa, che distingue tre configurazioni di esercizio della funzione di Direzione del personale:

1. “*Amministrazione del personale*”: finalizzata alla cura degli aspetti amministrativi del rapporto di lavoro; ha come criteri di valutazione la legittimità e la correttezza amministrativo-contabile; esprime una cultura burocratica, senza un rapporto con la strategia ed è composta da professionalità di tipo amministrativo;
2. “*Gestione del personale*”: il cui obiettivo è definire le politiche del personale e offrire alla *line* il necessario supporto tecnico per adottare le politiche definite; è tesa alla verifica dell’efficienza e dell’efficacia del servizio e dell’utilizzazione del personale; esprime una cultura tecnocratica, un rapporto residuale ed adattivo con la strategia e si avvale di professionalità elevate e specialistiche;
3. “*Direzione e sviluppo delle risorse umane*”: si pone come finalità quella di gestire un’interazione sistemica e continuativa tra scelte strategiche, struttura organizzativa, bisogni e opportunità di sviluppo delle risorse umane; si valuta il contributo fornito in termini di vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo di caratteristiche distintive delle risorse umane; esprime una cultura organizzativa forte, con attenzione allo sviluppo di processi di identificazione.

Traslando questa classificazione all’esperienza progettuale GR<sup>UP</sup> emergono alcune riflessioni sullo stato di gestione del personale delle Province e dei Comuni nel Mezzogiorno d’Italia, in particolare:

#### 1) *Amministrare il “personale”*

Una recente indagine conoscitiva<sup>1</sup>, curata dal Fornez per conto del Dipartimento della Funzione Pubblica, ha evidenziato, con chiarezza, che le funzioni attivate in misura più diffusa nelle Amministrazioni del Sud sono quelle tradizionali e riconducibili alla sfera della “amministrazione”

---

<sup>1</sup> M. Burgarella, “*Indagine sui modelli di direzione del personale delle Amministrazioni provinciali e comunali dell’Area Ob. 1, dell’Abruzzo e del Molise*”, realizzata da Metodia per conto del Fornez e del Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, Giugno 2006. L’indagine è stata condotta nel 2006, su un campione di 61 Amministrazioni italiane del Mezzogiorno d’Italia, rappresentative per l’insieme degli Enti *target* del progetto di formazione e assistenza tecnica “Governance delle risorse umane”, linea progettuale “A” per lo sviluppo di “Modelli innovativi” nel Mezzogiorno d’Italia. Per approfondimenti si veda “*Il governo del personale negli Enti locali del Mezzogiorno d’Italia*”, par. 2.2, a cura di M. Burgarella, in “*Governance delle risorse umane. Strumenti di gestione e modelli innovativi*”, Fornez e Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, Dicembre 2006.

del personale: contrattazione e relazioni sindacali; reclutamento, selezione e mobilità; gestione ordinaria delle retribuzioni e previdenza; disciplina del rapporto di lavoro e contenzioso. Quelle meno attivate risultano invece quelle più innovative alla luce del processo di privatizzazione del rapporto di lavoro e afferenti alla sfera della gestione, da un lato, e della direzione e sviluppo delle risorse umane, dall'altro lato: risultano più deboli le attività di gestione delle politiche di flessibilità e di definizione delle politiche di pianificazione del personale. In una posizione intermedia si collocano le attività di sviluppo e formazione, valutazione e gestione delle carriere, gestione della retribuzione del personale.

Risulta, d'altro canto, opinione oramai ampiamente condivisa che le Direzioni del personale non utilizzino ancora appieno ed in modo appropriato gli strumenti gestionali teoricamente a loro disposizione. Le cause possono essere principalmente attribuite a:

- *una scarsa adesione dei vertici politici al processo di ammodernamento organizzativo*, che si constata nonostante il continuo riferimento, da parte degli attori politici, alla opportuna e necessaria azione di valorizzazione delle risorse umane considerate come risorse strategiche delle organizzazioni pubbliche;
- *il peso degli adempimenti amministrativi nell'economia generale del lavoro*, che sottrae impegno e dedizione all'attività di organizzazione e gestione del personale nella sua accezione più ampia e, di conseguenza, crea un clima di perenne "emergenza" nella quotidianità, mortificando ogni tentativo di programmazione e di organizzazione del lavoro in chiave prospettica;
- *la resistenza degli altri vertici gestionali a contribuire alla conduzione delle politiche del personale* i quali, sovente, relegano alla Direzione del personale ogni adempimento in merito alla gestione e, di conseguenza, si sottraggono ad ogni responsabilità diretta sull'organizzazione e sullo sviluppo delle risorse umane loro assegnate;
- *la forte presenza in organico di profili professionali poco elevati*, causato anche dalle politiche di accesso e dai criteri di selezione attuate nei decenni trascorsi (che tutt'oggi perdurano) e sovente risultanti appiattite su accertamenti formali quanto, spesso, nemmeno rigorosi in termini di accertamento delle competenze possedute e delle professionalità potenziali;
- *il progressivo invecchiamento degli organici* causato anche dal blocco del *turn-over* e dalle politiche restrittive in termini di accesso al lavoro pubblico; nel merito occorre, d'altronde, precisare che se la Pubblica amministrazione per tanti decenni è stata, e forse lo è tuttora, la possibilità per tanti di un lavoro sicuro, anche se poco retribuito e dequalificato, è altrettanto vero che per molte persone dell'areameridionale del Paese il lavoro pubblico ha rappresentato una delle poche opportunità per accedere ad un rapporto di lavoro continuativo e retribuito;
- *il problematico e complicato quadro ordinamentale del rapporto di lavoro pubblico* in termini di elementi di intersezione tra diritto pubblico e diritto privato, che rendono difficoltosa la connessione alla regolazione dell'assetto organizzativo delle Amministrazioni e che pare pesare non poco sull'efficacia complessiva dell'azione delle Direzioni del personale<sup>2</sup>.

Tali criticità necessitano di un percorso di cambiamento attorno ad alcuni punti che hanno, tra l'altro, costituito gli *assets* di riferimento della formazione realizzata da GR<sup>UP</sup>:

- revisione dei Regolamenti di organizzazione (per gli Enti locali i Regolamenti sull'ordinamento degli uffici e servizi) e degli strumenti selettivi ivi disciplinati;
- rifondazione dei modelli organizzativi, con conseguente necessaria rimodulazione delle dotazioni organiche in senso flessibile, revisione degli assetti interni nell'ottica della loro razionalizzazione e adozione di un orientamento a favore di sistemi organizzativi destrutturati<sup>3</sup>;

---

<sup>2</sup> M. Burgarella (a cura di), "Il governo del personale negli Enti locali del Mezzogiorno d'Italia", ibidem.

<sup>3</sup> Marghe: INSERIRE IL RIFERIMENTO AL CAP TAMASSIA SU PERSONALE E ORGANIZZAZIONE

- rideterminazione dei profili professionali con il ricorso al metodo del “bilancio delle competenze”<sup>4</sup>;
- reingegnerizzazione dei processi quale innovazione culturale, tecnologica e organizzativa;
- determinazione del fabbisogno delle acquisizioni di personale; con riferimento particolare al Piano annuale/pluriennale dei fabbisogni del personale e relativa individuazione delle tipologie di forme flessibili di rapporto di lavoro;
- individuazione delle tipologie di forme flessibili di lavoro e loro potenzialità di applicazione;
- tutoraggio e accompagnamento formativo sul campo (*training on the job*).

## 2) *Gestire il “capitale umano”*

In costanza degli attuali vincoli dei conti pubblici è essenziale ed improcrastinabile attivare tutti gli strumenti utili ad accrescere la produttività dell’impiego pubblico quale presupposto per un aumento di produttività del sistema socio-economico italiano ed europeo, senza che ciò generi aggravii di costi finanziari ed economici e nemmeno contrapposizioni tra gruppi sociali ideologicamente pilotate.

Nel ripensare la Pubblica amministrazione possiamo far nostre alcune domande rilevanti:

- *I problemi della PA e del suo rapporto con la cittadinanza sono causati dal reperimento delle entrate (fisco), dalla gestione delle spese (Pubbliche amministrazioni) o da entrambi?*
- *Quanto i cittadini sono disposti a pagare per i servizi resi dall’Amministrazione pubblica; Quale il prezzo dell’amministrazione?*
- *Quali sono i risultati più richiesti dai cittadini?*
- *Quanto l’Amministrazione è disposta a pagare per ognuna di queste priorità?*
- *Qual è il miglior modo per produrre i risultati desiderati al prezzo che i cittadini sono disposti a pagare?*<sup>5</sup>

Il prezzo dell’Amministrazione può essere inteso come “la quantità di potere d’acquisto che ogni cittadino ed ogni comunità cittadina è disposta a cedere alla gestione della Pubblica amministrazione”. E’ quindi chiaro che, da un lato, non esiste un’idea chiara di quello che è il “prezzo giusto dell’amministrazione”, così come, dall’altro lato, il prezzo di un bene e di un servizio lo genera il mercato. Può esistere, altresì, un “prezzo accettabile”, che si può definire competitivo ed economicamente sostenibile in base alla storia, alla ricchezza, alla cultura ed ai valori di una società: trovare questo *prezzo* è compito degli Amministratori pubblici.

In genere le discussioni sul budget delle Amministrazioni pubbliche si focalizzano sui programmi e su chi spende le risorse anziché sui risultati e ciò porta i responsabili della spesa a proteggere la propria quota di risorse assegnate.

Ma c’è “un modo migliore: un nuovo gioco che si focalizza non sui tagli, ma su quello che viene conservato. Questo sposta il dibattito da come tagliare al meglio il 10-15% a come spendere al meglio l’80-90% residuo. Questo spostamento concettuale, modifica il gioco da difensivo ad offensivo, e la politica, dal calmare i gruppi di interesse, all’ottenere dei risultati di valore per i cittadini”<sup>6</sup>.

Come possiamo trasformare quindi le crisi fiscali, in cui versa anche il nostro Paese, in un’opportunità per ricavare molto di più dalle nostre Istituzioni pubbliche?

Preoccuparsi della gestione del “capitale umano” significa partecipare al processo di cambiamento e di riforma pubblica. Occorre domandarsi in che misura la Pubblica amministrazione contribuisca alla crescita della ricchezza del Paese in termini di creazione di ricchezza da parte dei suoi lavoratori pubblici.

La teorica economica indica che, a parità di forza lavoro, di capitale e di tecnologia, quanto più sono elevate le capacità innate ed acquisite di imprenditori e lavoratori, tanto maggiori sono i livelli

<sup>4</sup> L. M. Spencer e S. M. Spencer, “*Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*”, Franco Angeli, Milano, 1995.

<sup>5</sup> D. Osborne e P. Hutchinson, “*Il prezzo dell’amministrazione. Ottenere i risultati che vogliamo in un’epoca di crisi fiscale permanente*”, traduzione all’italiano a cura di, O. Janni e V. Russo, Formez, Roma, 2006.

<sup>6</sup> D. Osborne e P. Hutchinson, *Ibidem*, pag. 63.

di produttività e quindi di produzione. Parte integrante del capitale é quindi anche il cosiddetto “capitale umano”, determinato dall’ammontare complessivo delle capacità innate e acquisite dei lavoratori: cruciale è quindi per l’economia del Paese l’investire in capitale intellettuale<sup>7</sup>, in specie quello umano.

Il futuro di un Paese può basarsi non solo sull’accrescimento delle produzioni intese come *stock* fisici di capitale, beni e servizi, ma anche come investimenti in istruzione, educazione e formazione, ; concorrono altri fattori che associati all’acquisizione di conoscenza accrescono la produttività del fattore lavoro, come la salute dei lavoratori e di altri beni intangibili, anche transnazionali come le politiche per l’immigrazione.<sup>8</sup> Il capitale umano, ciò che dura nel tempo e che permette alle organizzazioni di sopravvivere, può essere considerato come l’insieme delle risorse individuali e delle conoscenze acquisite messe in campo per elaborare teorie, progetti, soluzioni e iniziative tese alla crescita della società ed allo sviluppo socio-economico.

Allora il problema è anche nell’efficienza e nell’efficacia della gestione del capitale umano del lavoro pubblico. Iniziamo con il domandarci, ad esempio, se siamo in grado di rispondere ad una domanda del tipo: *A quali prestazioni debbono corrispondere le retribuzioni riconosciute dai contratti dei vari livelli di governo pubblico?*

### 3) *Dirigere e sviluppare la “risorsa umana”*

Il lavoro pubblico, come ogni attività professionale, può essere vissuto come intrapresa e come tentativo sempre rinnovato di risposta a bisogni antichi e nuovi.

La ragione ultima di ciò è rappresentata dal fatto che i bisogni degli uomini non sono finiti, de-finiti dal loro patrimonio genetico. Ciò in quanto gli uomini sono portatori di un desiderio “plastico” che dietro a ogni bisogno soddisfatto scopre domande sempre nuove e al di là di ogni casuale scoperta intravede sempre nuove possibili risposte (innovazioni). Il desiderio dell’uomo è letteralmente senza fine, in-finito.

La storia economica degli ultimi secoli dimostra che il progresso e lo sviluppo economico non distruggono necessariamente le possibilità e le opportunità di lavoro. Essi piuttosto le trasformano incessantemente dal punto di vista qualitativo, purché i sistemi istituzionali, decisionali e operativi siano in condizione di valorizzare l’iniziativa e l’intrapresa delle persone, di adattare rapidamente le capacità lavorative alle nuove esigenze e di creare un contesto distributivo che non mortifichi l’insopprimibile esigenza di giustizia.

Il problema che si pone in questo contesto è l’esigenza di velocità di tale adattamento e l’inadeguatezza delle istituzioni, fondate, spesso, sulla previsione di posti di lavoro durevoli e sull’adattamento per ricambio generazionale.

Sotto il profilo qualitativo, poi, il lavoro professionale si è spostato verso il controllo e la gestione dell’imprevisto in sistemi produttivi, logistici e amministrativi sempre più complessi, verso la progettazione e la ricerca di nuovi prodotti, il miglioramento continuo della qualità, verso nuovi servizi alle persone, alle imprese, alla collettività: in sintesi, nei campi dove il lavoro umano non può essere sostituito da quello delle macchine perché consiste proprio nel confronto con il nuovo, con l’imprevisto e non può essere tradotto in norme; nei campi dove non può essere trasferito in Paesi con minori tradizioni perché richiedono elevate capacità di comprensione e di elaborazione teorica e simbolica (*professional*) o una lunga assimilazione di un patrimonio di esperienza personale e collettiva.

In questo senso sono strategiche, nel pubblico come nel privato, per lo sviluppo delle organizzazioni e per la carriera professionale di ognuno, proprio quelle competenze di valore trasversale che supportano la gestione delle risorse strumentali e l’organizzazione del personale.

Dunque le opportunità di lavoro e di sviluppo professionale, dentro e fuori la Pubblica amministrazione, dovranno tendere quanto più possibile e rapidamente ad aumentare per le persone

---

<sup>7</sup> V. D. Esposito, “Il bilancio del capitale intellettuale pubblico. Considerazioni a margine di un’esperienza”, Rivista Human capital, n. 9/06, EDK, Rimini, 2006.

<sup>8</sup> G. Vittadini, “Capitale umano, la ricchezza dell’Europa”, Guerini e Associati, Milano, 2004.

dotate di un più alto livello di istruzione, di formazione, di "educazione", ma anche, per quelle disponibili al cambiamento e all'assunzione di responsabilità e di rischio; di converso, non potranno che diminuire per le persone con bassa preparazione e con scarsa disponibilità al cambiamento e all'apprendimento.

Cerchiamo quindi di approfondire l'idea di "risorsa umana". In generale risorsa della persona è ogni cosa che viene in suo aiuto nello sforzo per mantenersi in vita ed che diviene veramente risorsa quando la persona l'incontra attraverso il lavoro. Attraverso il lavoro la persona si prende cura delle ricchezze della terra, le usa per la vita e, al tempo stesso, le rende fruibili e le migliora. E sono proprio le risorse interiori della sua mente e del suo cuore a permettere alla persona di elevarsi al di sopra delle cose e di dominare su di esse. Perciò la persona vale non in quanto "ha", ma in quanto "è". La principale risorsa della persona è, allora, se stessa, la sua natura umana e la sua dignità. Una delle più grandi risorse ed espressione della dignità della persona è il lavoro, "unico" piuttosto che ripartito "in" pubblico e "in" privato. Si intende il "lavoro" nel suo aspetto non utilitaristico e disinteressato che solo può conferire un significato positivo per la persona, un'utilità per la comunità sociale e che risulta indispensabile ed essenziale per poter fondare una società che sappia apprezzare e valorizzare il ruolo dello Stato e della Pubblica amministrazione.

Nel contesto attuale e di fronte al fatto di dover fare i conti, in qualche modo, con la fine o l'esaurirsi della società della piena occupazione ci si può porre la domanda di: *Cosa nascerà quando la società del lavoro esaurirà il lavoro?* (Hannah Arend)

E riflettere sulla sua risposta: *Nascerà il lavoro, non per denaro ma per un sorriso (lavoro domestico, lavoro genitoriale, volontariato, ecc.).*

Il lavoro è, pertanto, "infinito", intendendo non il lavoro retribuito, ma la sterminata quantità di possibili attività creative socialmente necessarie.

## **Bibliografia**

AAVV, "Risorse per il bilancio di competenze", Franco Angeli, Milano, 2002

AAVV, "Il modello delle competenze nel sistema delle Autonomie locali. Il caso Lombardia", edizioni IReF, Milano, 2003

AAVV, "Verso la certificazione delle competenze nelle politiche attive del lavoro", Quaderni Ass.For.SEO, Roma, 2002

B. Angelini, "Il profilo professionale quale possibile strumento di organizzazione e di gestione delle risorse umane degli Enti. L'esperienza del corso Analisi e mappatura dei profili professionali in alcuni Enti locali lombardi", Risorse umane nella pubblica amministrazione, n. 2/03, Maggioli Editore, 2003

B. Angelini, "P.A.: verso la sfida della qualità totale", Pubblico impiego, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005

F. C. Barbarino, "Servizi di Qualità", Il Sole 24 Ore, Milano, 1997

F. C. Barbarino, "Uni en iso 9001:2000. Qualità, sistema di gestione per la qualità e certificazione", Il Sole 24 Ore, Milano, 2001

L. Bisio, "Il bilancio e il Peg in euro 2002", Milano, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001

M. Burgarella, "Indagine sui modelli di direzione del personale delle Amministrazioni provinciali e comunali dell'Area Ob. 1, dell'Abruzzo e del Molise", Formez e del Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, 2006

- M. Burgarella, *“Il governo del personale negli Enti locali del Mezzogiorno d’Italia”*, par. 2.2 in *“Governance delle risorse umane. Strumenti di gestione e modelli innovativi”*, AA.VV., Formez e Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, 2006
- E. Borgonovi, *“Principi e sistemi aziendali per le Amministrazioni pubbliche”*, Egea, Milano, 2002
- M. Careri e R. Cattaneo, *“Cambiare la Pubblica amministrazione: l’esperienza della Regione Lombardia”*, Laterza Editore, Roma, 1999
- A. Chiarini, *“Sistemi di gestione per la qualità vision 2000”*, Franco Angeli, Milano, 2003
- M. Ciambotti, *“L’influenza dei fattori culturali sul controllo manageriale”*, LINT, Trieste, 2001
- Codispoti e L. Tamassia *“Metodiche per i controlli, le valutazioni e la produttività nella P.A.”*, Esselibri, Napoli, 2004
- G. Costa, *“Economia e direzione delle risorse umane”*, UTET, Torino, 1997
- P. De Risi (a cura di), *“Dizionario della qualità”*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001
- V. D. Esposito, *“Il bilancio del capitale intellettuale pubblico. Considerazioni a margine di un’esperienza”*, Human capital, n. 9/06, EDK, Rimini, 2006
- Fertonani, *“Le competenze manageriali”*, Franco Angeli, Milano, 2000
- S. Foschi e G. Morri, *“Il piano dettagliato degli obiettivi”*, Maggioli Editore, Rimini, 2002
- Gallo e Boerchi, *“Bilancio di competenze e assessment centre”*, Franco Angeli, Milano, 2004
- D. Gay e M. Sammartino, *“Controllo organizzativo e controllo di gestione negli Enti locali”*, Franco Angeli, Milano, 1999
- A. Galgano, *“La qualità totale”*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1990
- K. Ishikawa, *“Che cos’è la qualità totale: il modello giapponese”*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1992
- Juse, *“Principi generali dei circoli della qualità”*, Franco Angeli, Milano, 1993
- C. Lefebvre e Raspino, *“La valutazione e lo sviluppo delle risorse nelle P.A.”*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003
- Levati e Saraò *“Il modello delle competenze”*, Franco Angeli, Milano, 2003
- M. Marcantoni, *“Nuovo manuale per la certificazione ISO 9001:2000 dei Comuni”*, Franco Angeli, Milano, 2003
- G. Negro, *“Organizzare la Qualità nei servizi”*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1992
- D. Osborne e T. Gaebler, *“Dirigere e governare”*, Garzanti Editore, 1995
- D. Osborne e P. Hutchinson, *“Il prezzo dell’amministrazione. Ottenere i risultati che vogliamo in un’epoca di crisi fiscale permanente”* Formez, Roma, 2006
- S. Russo, *“Il bilancio di competenze: una storia europea”*, Franco Angeli, Milano, 2001
- F. Sangalli, *“Qualità, lavoro, sindacato”*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1997
- A. Sardelli, *“Dalla certificazione alla qualità totale”*, Ed. Bibliografica, Milano, 2001
- B. Susio e G. Barbieri, *“Qualità alla carta verso l’eccellenza con la carta dei servizi”*, Franco Angeli, Milano, 2002
- L. Tamassia e I. Ambrogini, *“Personale, la gestione strategica dell’ufficio”*, Guida degli Enti locali, Speciale Forum P.A., Il Sole 24 Ore, Milano, 2003
- L. Tamassia (a cura di), *“La gestione del personale degli Enti locali”* Il Sole 24 Ore, Milano, 2004
- L. Tamassia, *“Il manager dell’Ente locale”*, Maggioli Editore, Rimini, 2003
- G. Valotti e A. Zangrandi, *“Dall’autonomia istituzionale all’autonomia realizzativi: nuovi modelli di riferimento per l’Ente locale”*, Maggioli Editore, Rimini, 1996
- G. Vella, *“Il Piano esecutivo di gestione (PEG)”*, Esselibri, Napoli, 2003

G. Vittadini, *“Capitale umano, la ricchezza dell’Europa”*, Guerini e Associati, Milano, 2004

**Bruno Angelini**

*Professore a contratto in “Comunicazione d’impresa” presso la Facoltà di Lingue dell’Università di Urbino.*

*Consulente di Amministrazioni pubbliche dei diversi livelli istituzionali, in qualità di esperto in pianificazione e controllo, organizzazione pubblica e gestione delle risorse umane: revisione dell’assetto organizzativo e del processo di pianificazione e controllo legato all’elaborazione del Piano Esecutivo di Gestione, processi di valutazione del personale e della dirigenza, introduzione di sistemi qualità ed accompagnamento alla certificazione ISO 9001-2000, introduzione di tecniche di project management, implementazione di strumenti metodologici per l’analisi di customer satisfaction dei servizi pubblici.*