Città di Lecce

Il Progetto Partecipazione del Comune di Lecce

ImpresaInsieme

INDICE

- **Il Comune di Lecce**
- **Il progetto**
- **La struttura del cambiamento**
- **L'articolazione del progetto:**
  - **I progetti formativi finanziati (PASS3)**
  - **Il piano strategico**
  - **La condivisione strategica**
  - **Il lavoro per progetto**
- **La seconda fase del progetto**

Il Comune di Lecce

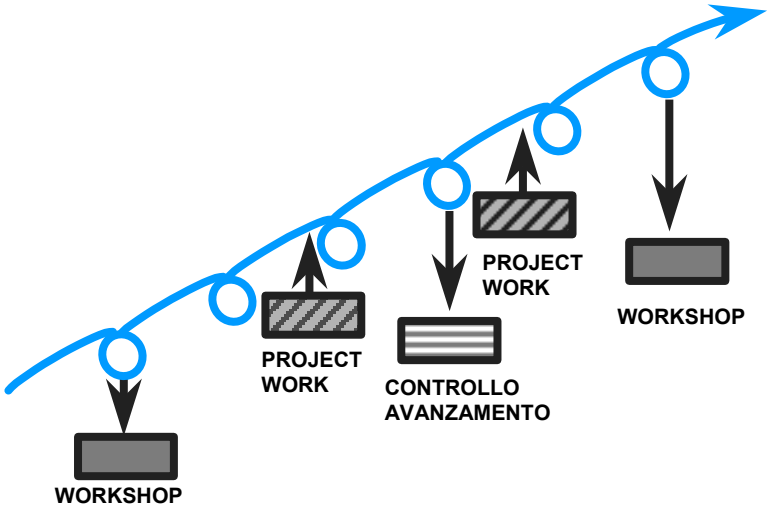
Lecce è un Comune che si colloca a Sud Est della Puglia, all'estremità della parte più piatta del Salento, il Tavoliere leccese, con un'estensione di circa 240 chilometri quadrati.
Il territorio comunale ospita 100.000 abitanti: gli attivi sono solo il 29%, impiegati per il 5% in agricoltura, per il17% nell'industria e per il 77% nel terziario.
Nonostante un incremento considerevole del reddito totale negli ultimi decenni, superiore alla media nazionale, quello pro capite è rimasto (pur in presenza di un ininterrotto flusso migratorio dalla vicina Albania) notevolmente al di sotto del valore medio nazionale.
Questi dati sono sufficienti a mettere in evidenza lo stato di depressione e marginalità economica di cui la città, però, non vuole più soffrire.
Lecce oggi aspira ad essere una porta d'Europa, confluenza e sintesi di interessi, capacità, professionalità, creatività diversificate. Per questo obiettivo il Comune si impegna a qualificare i suoi servizi e a realizzare un progetto più ambizioso, di promozione dello sviluppo della città e del territorio.
La nuova Amministrazione del Comune di Lecce (il Sindaco Adriana Poli Bortone e la sua Giunta), appena insediata, nell'estate del '98, ha infatti deciso di avviare un programma di "formazione-intervento" con l'obiettivo di migliorare il funzionamento organizzativo dell'ente, affrontare alcuni progetti prioritari per il miglioramento dei servizi resi e raccogliere risorse economiche dell'Unione Europea per sostenere lo sforzo di cambiamento da effettuare.

Il progetto

L'idea del progetto nasce nel luglio del 1998 e viene messa in pratica un mese dopo.
L'atto deliberativo di G.C. n. 118 del 7 agosto 1998 affida ad Impresa Insieme un progetto volto al miglioramento organizzativo e gestionale dell'ente.
La società viene scelta per l'approccio partecipativo che caratterizza la sua metodologia di formazione-intervento.
Per rimarcare questa scelta gestionale dell'Amministrazione il nome che viene subito dato al progetto è quello di "Progetto Partecipazione".
Il Sindaco Poli Bortone conviene immediatamente con la consulenza che, per sviluppare un profondo cambiamento, è necessario assicurarsi una profonda "condivisione" da parte del personale dei motivi che lo giustificano e della "traiettoria progettuale" che ne consente la realizzazione. E' in questa prospettiva che si giustificano così gli adeguamenti della struttura organizzativa, delle risorse e delle professionalità di cui l'ente deve dotarsi.
Più ampia e profonda sarà la condivisione a monte, più rapida sarà la trasformazione dopo, perché meno dissensi e conflitti ciò comporterà.

La metodologia di formazione-intervento di Impresa Insieme consente di determinare il cambiamento contestualmente allo sviluppo del processo di apprendimento collettivo e, naturalmente, punta sull'apprendimento per sviluppare un cambiamento condiviso.

L'approccio presuppone che le persone dell'organizzazione possano e debbano trovare con le proprie forze e capacità le soluzioni ai problemi della struttura per cui lavorano. Esse devono solo essere poste in condizione di dare un proprio contributo ed essere aiutate a trovare modalità e sistemi per poter rendere disponibili le proprie risorse, fatte di intelligenze, conoscenze, esperienze, a vantaggio di un problema che interessa l'intera organizzazione.



Diversamente dalla formazione più classica, l'apprendimento in questo caso si sviluppa essenzialmente in riunioni di lavoro e workshop organizzati proprio intorno ai problemi reali che le persone dell'organizzazione devono concretamente affrontare.
Per far fronte all'impegno economico il processo d'intervento viene diviso in due parti:

- una prima fase di avvio del processo di cambiamento, sostenuta con risorse economiche proprie del Comune
- una seconda fase di allargamento e consolidamento del processo, sostenuta con risorse della Comunità Europea, attraverso il Programma Pass 3 (Programma per la Pubblica Amministrazione per lo Sviluppo del Sud), gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

La Struttura del Cambiamento

Per seguire l'insieme delle azioni previste dal progetto viene subito istituita una struttura specifica: il **Comitato Guida** presieduto dal Sindaco e composto da tre assessori e da tre dirigenti . Esso ha il compito di promuovere il progetto generale di cambiamento e di prendere le decisioni attuative più importanti assicurandone la coerenza con le linee strategiche. Esso ha anche lo scopo di "saldare" il livello politico della Giunta con il livello gestionale della dirigenza intorno al progetto di cambiamento.

Viene contestualmente costituito, in dipendenza del primo, un altro comitato, il **Comitato Operativo**, composto da sei funzionari scelti nell'ambito di tutto il personale del Comune e coordinato dal dirigente del Personale, che ha il compito di gestire l'insieme delle attività previste dal programma. L'intento è quello di far sì che progressivamente maturi all'interno una competenza metodologica adeguata tale da poter gestire sempre più autonomamente il processo di sviluppo del progetto di cambiamento.

La costituzione dei due comitati, collegando i vari settori funzionali intorno ad un comune progetto di miglioramento, risponde altresì all'esigenza di aiutare la struttura a lavorare in modo integrato anche orizzontalmente.

L'Articolazione del Progetto

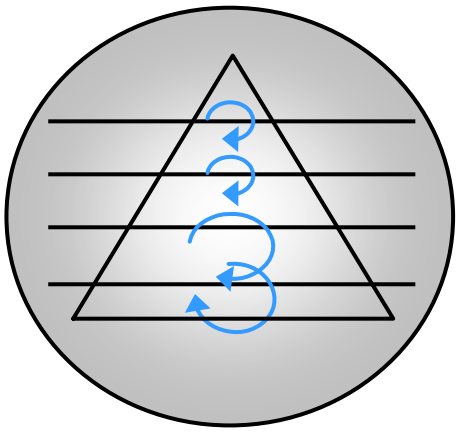
- **i progetti formativi finanziati (PASS 3)**

La prima azione che viene condotta è quella della formulazione e l'invio per il 30 di agosto di due **progetti di finanziamento** al Dipartimento della Funzione Pubblica per la richiesta di finanziamento Pass 3.
Per l'elaborazione dei progetti, nel corso del mese di agosto del '98, vengono intervistati alcuni dirigenti di primo livello e sviluppata un'intensa interlocuzione con il Sindaco. In relazione alle criticità più evidenti e alle azioni che l'intervento propedeutico poteva avviare, è stato possibile preventivare le attività di risulta che potevano essere realizzate qualora il finanziamento, ancorché accordato, veniva erogato.

- **il piano strategico**

La seconda azione è stata quella di formalizzare il documento strategico.
Attraverso la consultazione dei documenti di base: piano politico, bilancio, organici e forza, progetti avviati dalla precedente Amministrazione, progetti di formazione finanziata già in atto e, attraverso una consultazione intensa con il vertice dell'ente, si è giunti alla redazione di un documento strategico da discutere e condividere con la struttura.

- **la condivisione strategica**



Infatti mentre si andava definendo il contenuto del piano si andava predisponendo il programma di **"Condivisione strategica".**

Con una serie di workshop, della durata di uno o due giorni ciascuno, si è inteso far sì che tutte le persone dell'organizzazione, dai membri della Giunta ai dirigenti fino ai funzionari, avessero la possibilità di conoscere, dibattere e condividere il ruolo che il Comune intende sviluppare (per essere in linea con il quadro istituzionale in profondo mutamento e con i bisogni del territorio) e le linee strategiche che intende perseguire

per dare senso al suo mandato, per assolvere concretamente alle responsabilità di tale ruolo e dare identità distintiva alle proprie azioni.

Il dibattito sul mutamento di ruolo dell'ente ha consentito a tutto il personale di fare una riflessione sulla necessità di flessibilità per l'organizzazione, sulle professionalità di cui bisogna dotarsi, su quali comportamenti organizzativi si debbano assumere e quale formazione possa risultare più utile per supportare il cambiamento organizzativo e quello professionale.

Con la condivisione strategica si è giunti anche alla identificazione dei progetti prioritari da perseguire, per dare soluzioni concrete ai principali problemi del territorio e dell'organizzazione comunale.
Per la realizzazione dei workshop sono state coinvolte le principali forze operanti sul territorio ed è stata chiesta loro ospitalità per realizzare gli incontri, ma anche un loro contributo per raccogliere percezioni, esigenze, richieste e impegno a collaborare.

Tutti i workshop di condivisione strategica, infatti, sono stati organizzati presso le sedi dei principali stakeholder man mano individuati e coinvolti:

25 settembre 1998, rivolto ai **membri della Giunta**, presso l'Assindustria della Provincia di Lecce, ospiti: il Presidente Babbo e il dott. Antonio Capitta, assessore al Personale del Comune di Sassari.

1 e 2 ottobre 1998, rivolto ai **Dirigenti** presso la Banca del Salento. Ospiti: il Presidente Semeraro, il Vicepresidente Gorgoni, la dott.ssa Cittadino del Dipartimento della Funzione Pubblica e il dott. Guido Sechi, Direttore generale del Comune di Sassari.

19 e 20 novembre 1998, **per i funzionari** presso la Confcommercio. Ospiti: il Presidente Corigliano e la dott.ssa Salis, Dirigente al Personale del Comune di Sassari

Durante uno dei workshop di condivisione strategica, il sig. Piconte ha fatto un disegno che ha sintetizzato alcuni contenuti trasmessi: l'approccio organizzativo della "margherita", tipico della formazione-intervento, e l'obiettivo della "partecipazione" che ne sostanzia l'applicazione a Lecce. Ne è nato un logo per il progetto che, affiancato a quello istituzionale del Comune, appare ora su tutti i documenti più importanti prodotti nell'ambito del progetto.

Nei workshop rivolti alla dirigenza e ai funzionari è stato utilizzato un **questionario** appositamente costruito per il progetto Partecipazione. Esso è stato compilato dai partecipanti nella prima giornata, elaborato dalla consulenza e commentato con gli intervenuti nel corso della giornata successiva.
Esso è servito per mettere in evidenza quello che pensavano i dirigenti e i funzionari circa :
- la percezione che i cittadini avevano dell'ente Comune e della sua comunicazione,
- la conoscenza che avevano le persone del Comune della loro organizzazione,
- un approccio al cambiamento come quello della formazione-intervento,
- la validità dunque dell'uso dei gruppi di lavoro interfunzionali e dei progetti,
- l'utilità del supporto consulenziale,
- l'impegno al cambiamento che avrebbero dimostrato le diverse fasce organizzative (politici, dirigenti, funzionari, operatori),
- la tipologia delle forze oppositive e contributive presenti sul territorio,
- la validità dei progetti d'intervento prioritari individuati dalla Giunta,
- il proprio atteggiamento rispetto al contributo richiesto.

I risultati dell'elaborazione ha fornito un quadro di valutazioni abbastanza omogeneo rispetto all'insieme delle domande formulate.
In sostanza, si è potuto concludere che l'ente è paragonabile ad un grosso elefante, che la sua articolazione è abbastanza sconosciuta sia ai cittadini che ai dipendenti, che c'è un ampia disponibilità a impegnarsi sul fronte del cambiamento, che il lavoro per progetti è una modalità accettabile , che nell'ambito del contesto le fasce più deboli e i commercianti potrebbero costituire le aree maggiormente critiche verso

l'operato del Comune perché maggiori sono le attese, che alcuni progetti prescelti dalla Giunta sono veramente importanti, ma che se ne possono aggiungere altri altrettanto importanti, che la consulenza è ritenuta utile per sostenere il processo di cambiamento, che si apprezza la volontà di utilizzare appieno le capacità del personale interno, anche se è opportuno migliorare il rapporto di comunicazione e di collaborazione tra la dirigenza e la fascia dei funzionari.

Tra la prima giornata di workshop e la seconda è stata predisposta una cena che è servita per mettere le persone in condizione di conoscersi ancora maggiormente e in un ambiente meno formale dell'aula di formazione o dell'alveo istituzionale.
Nel corso della cena è stata organizzata una conversazione con un ospite esterno sul tema del "**lavoro di squadra**"
Nel primo workshop, dedicato ai membri della Giunta, è intervenuto un regista; nel secondo rivolto ai dirigenti, è intervenuto un allenatore di calcio; nel terzo è intervenuto un sacerdote.
Tutte e tre gli interlocutori hanno così portato la loro esperienza circa la necessità di attivare e gestire con sensibilità e intelligenza il lavoro di gruppo, così da far crescere il senso della squadra in vista di un successo sia collettivo che individuale.
La metafora è servita ai partecipanti per riflettere sulla propria condizione e sulla necessità di rinforzare il senso del gruppo per far fronte all'impegno richiesto dal progetto di miglioramento attivato.

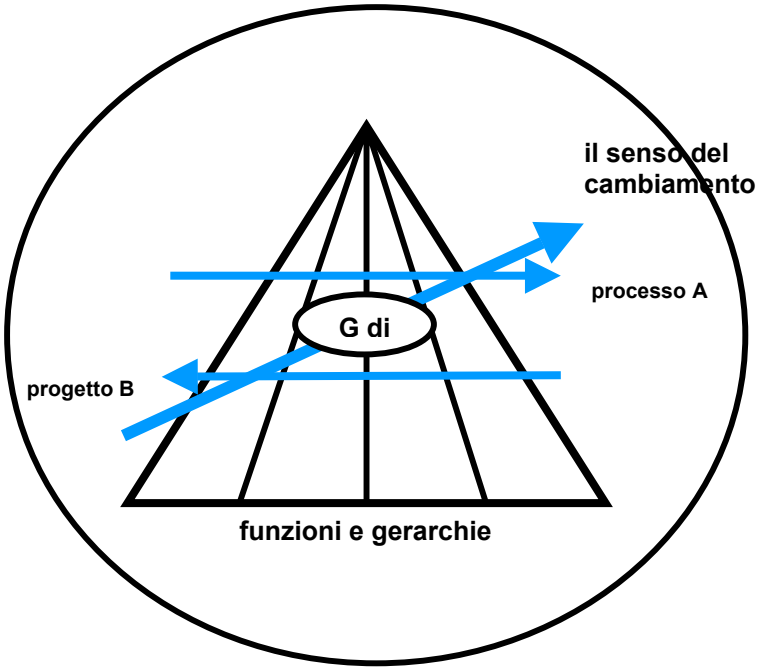
I workshop di condivisione strategica saranno ripresi e portati avanti dal Comitato Operativo al fine del coinvolgimento graduale di tutto il personale della struttura.

Il 22 ottobre, intanto, veniva predisposta ed inviata, in busta paga, una lettera a firma del Sindaco che informava tutti i dipendenti riguardo allo stato di avanzamento del progetto ed sulla necessità del contributo e del sostegno allo stesso da parte dell'intera struttura per un esito proficuo del "Progetto Partecipazione".

Contestualmente alla fase di condivisione strategica assistita, la struttura rifletteva riguardo al processo di costituzione e funzionamento dell'**ufficio Europa**, soprattutto in considerazione del fatto che sullo stesso convergevano le iniziative già in essere promosse dall'Ancitel e dall'Università di Lecce. E' stato così convenuto che tali iniziative venissero finalizzate in funzione di un obiettivo comune: quello di sviluppare una formazione di base per costituire una sensibilità del personale di tutti i settori all'uso dei fondi.

- ## il lavoro per progetto

La fase denominata **lavoro per progetto** è discesa naturalmente dalla condivisione strategica. Infatti durante il workshop per la Giunta sono stati individuati cinque progetti prioritari di intervento che poi sono stati condivisi dai dirigenti. Questi ultimi hanno indicato 29 persone appartenenti alle proprie funzioni da attivare sulla progettazione di soluzioni adeguate alle tematiche critiche individuate.
I 29 funzionari, raggruppati in 5 gruppi di progetto, hanno seguito uno specifico itinerario formativo, articolato in un workshop iniziale ed uno finale intervallato da un periodo di project work della durata di poco più di un mese.



Il **Workshop di apertura** dei lavori si è tenuto presso l'Università degli Studi di Lecce (ex Convento degli Olivetani) il 5 e 6 novembre 1998. Ospiti: il Rettore Rizzo, il Pro Rettore Signore, l'ex Assessore alla Provincia di Genova, l'avv. Pissarello.

I 5 **progetti**, individuati dalla Giunta e condivisi dai Dirigenti, erano:

- la definizione di un "**Sistema di gestione del personale**" coerente con le recenti norme e con le strategie dell'ente
- la identificazione della struttura e del funzionamento dell'"**URP**" (Ufficio di Relazioni con il Pubblico)
- la progettazione di uno "**Sportello unico**" per le imprese
- l'individuazione di una struttura gestionale che segua, nelle sue varie fasi, il progetto "**Parco letterario** Vittorio Bodini"
- l'implementazione di un'apposita struttura che individui e porti a conoscenza dei vari Centri di Responsabilità dell'Amministrazione e dell'utenza l'esistenza di risorse, a livello regionale, nazionale o comunitario (Progetto **Reperimento fondi**)

Le persone che hanno lavorato nei cinque gruppi di progetto, durante il periodo di project work, sono state assistite dalla consulenza sul versante metodologico, in particolare riguardo ai percorsi progettuali e all'uso di alcuni strumenti utili all'analisi e alla progettazione.

Il Workshop di chiusura e la presentazione al Comitato Guida è avvenuto il 14 e 15 dicembre presso la Camera di Commercio. Erano presenti: il Presidente De Castris, il Presidente e il Segretario Generale dell'Azienda Speciale per i Servizi alle Imprese, D'Agostino e Ciardo.

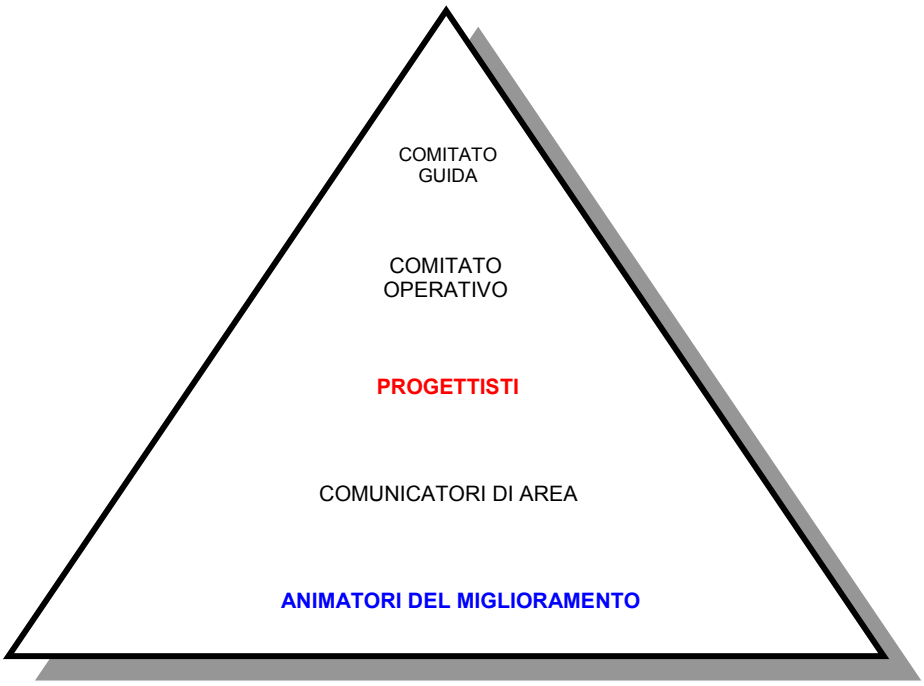
La presentazione conclusiva, in cui i cinque gruppi di progetto hanno presentato al Sindaco il risultato dei loro lavori, si è tenuto nella Sala Consiliare del Comune il giorno 25 gennaio 1999.

Il lavoro per progetto che, per la prima volta si è impostato presso questa Amministrazione, ha avuto l'obiettivo di:

- superare la rigidità dell'organizzazione funzionale, il cui limite è che non consente di schierare a fronte di un problema complesso conoscenze e competenze diverse che possano, nell'insieme, trovare soluzioni integrate
- aumentare la comunicazione interna alla struttura e tra la struttura ed il suo contesto esterno
- riconoscere la validità e le potenzialità delle risorse umane dell'organizzazione, da mettere in luce e valorizzare costantemente.

La seconda fase del progetto

Il “Progetto Partecipazione”, nella sua seconda fase, prevede:

- l’allargamento del processo di coinvolgimento del personale interno sulle strategie da perseguire, attraverso lo sviluppo ulteriore della fase di condivisione strategica
- il miglioramento dell’organizzazione della microstruttura
- il consolidamento della struttura di sviluppo dei processi di miglioramento, attraverso la preparazione di quattro nuove figure professionali: gli animatori, i progettisti, i comunicatori e i coordinatori

Questo gruppo di azioni formative è stato oggetto in una proposta di finanziamento presentato al Dipartimento della Funzione Pubblica il 30 agosto 1998, nell’ambito del progetto PASS3. L’intervento coinvolgerà il comune di Lecce e altri 41 comuni del Salento che hanno aderito all’iniziativa e accettato il modello d’intervento di Impresa Insieme.
La proposta è stata approvata dal Dipartimento ed è stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 7 Aprile del ’99.