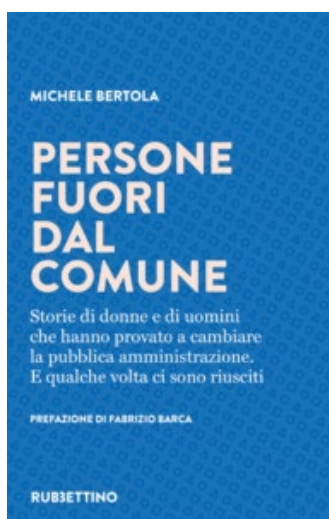


# Sono le persone che indirizzano il destino delle organizzazioni

Intervista Michele Bertola,

Direttore Generale del Comune di Bergamo



*“Persone fuori dal comune. Storie di donne e di uomini che hanno provato a cambiare la pubblica amministrazione. E qualche volta ci sono riusciti”. Questo il titolo di un’interessante raccolta di storie positive, curata da Michele Bertola, direttore generale del Comune di Bergamo, è un professionista che conosce a fondo la macchina dello stato e degli enti locali. Il lavoro sarà pubblicato da Rubbettino, l’autore ha voluto presentarlo in anteprima a Impacting the future.*

**Direttore i protagonisti del suo racconto sono dipendenti della PA che sono andati contro corrente, sfatando tanti luoghi comuni, dimostrano con il loro esempio che è possibile modificare anche i contesti più negativi e retrogradi, al di là di ogni aspettativa. Come nasce questo lavoro? Solo persone fuori dal comune possono cambiare la PA?**

La genesi del libro è molto semplice. Un gruppo di colleghi ed amici qualche tempo fa mi ha sollecitato a fare delle riflessioni sulla “maledetta burocrazia”, vero e proprio tumore del nostro settore pubblico. Ho cominciato a scrivere, poi mi sono detto: troppi lavori hanno indagato questo aspetto, sappiamo già come funziona, non voglio annoiare i miei potenziali lettori. Quello che invece via via emergeva nella mia mente erano i tanti casi positivi, di persone che hanno con il loro apporto saputo cambiare il corso delle cose. Il tratto identitario dei protagonisti è quello di persone che hanno saputo conciliare l’ottemperanza puntuale delle norme, cui sono per dovere chiamati, con una grande capacità di ottenere risultati importanti, ponendosi in “ascolto” dei cittadini.

**Il target della pubblicazione è diversificato. Lavoratori della pa, giovani, fornitori e consulenti. Che messaggio di fondo devono trasversalmente saper cogliere “pubblici” così distanti per estrazione e cultura?**

Questa è un’opera che si può leggere su più piani. Non ho voluto dispensare ricette automatiche, la narrazione tocca diversi ambiti senza obbedire alla tradizionale classificazione manualistica. Dalla lettura può trarre vantaggio il dipendente, i giovani che stanno per compiere scelte decisive per la loro vita

professionale, fornitori che gravitano attorno alla macchina pubblica. Il messaggio di fondo è molto chiaro: l'organizzazione è il luogo in cui le persone orientano il destino. Una PA efficiente fa bene a chi ci lavora dentro, ma anche all'utente che impara ad alimentare il valore della fiducia, che è il cemento che lega i cittadini alle istituzioni. Un cemento che è apparso soprattutto negli ultimi anni "crepato" da una "cattiva fama" non sempre giustificata dai fatti. Esiste una responsabilità collettiva che dobbiamo esercitare insieme per superare vetuste convinzioni, nella consapevolezza che non ci sono zone franche, né alibi di comodo cui appigliarsi.

### **Soffermiamoci sui giovani. Le nuove generazioni perché dovrebbero trovare attrattiva una PA che, soprattutto in alcuni ambiti, continua ad apparire impermeabile al cambiamento?**

Ho la sensazione, quando si tocca questo argomento, di trovarmi in un buon ristorante dove si può mangiare bene, ma che è fortemente condizionato da un'immagine negativa. I giovani non riescono a pensare la PA come un'organizzazione fatta da persone concrete, intelligenti e preparate che hanno a cuore il bene pubblico. Pensano alla routine, al cartellino, alla tranquillità del posto fisso. Bisognerebbe invece far loro capire, in questo la formazione può avere un ruolo decisivo, che l'amministrazione pubblica, sia locale che centrale ha un peso strategico sullo sviluppo del sistema paese. Dunque lavorarci dentro, può voler dire essere protagonisti di quella stagione di cambiamenti che ci attende, sospinta dall'innovazione tecnologica e dalla trasformazione radicale dei processi produttivi che sta caratterizzando la "quarta" rivoluzione che stiamo già vivendo.

### **"Ho sentito il bisogno di dare più spazio al cuore alla passione, pianificazione e razionalità non bastano", si legge nell'introduzione. Una frase significativa, che sintetizza un progetto di miglioramento delle performance soprattutto dell'organizzazione degli enti locali, che lei conosce molto bene. Da dove occorre partire?**

Credo sia stata data negli anni passati troppa enfasi agli aspetti giuridico amministrativi, che sono certo la sostanza del lavoro nella PA, ma non esauriscono tutto il campo dell'esperienza di chi vi opera dentro. La passione e il cuore, la personalizzazione rappresentano la vera sfida che abbiamo di fronte. La velocità dei mutamenti che stiamo registrando, come dicevo poc'anzi, fa saltare ogni tentativo di pianificazione, anche il più rigoroso. Dobbiamo acquisire una grande elasticità e una capacità di reazione in tempi rapidi. Ho fatto in gioventù lo scout. Curavamo i nostri percorsi in ogni dettaglio, sapendo però che la realtà sarebbe stata diversa da quanto segnato nelle mappe. La preparazione era utile, perché ci consentiva di andare oltre lo schema rigido fissato sulla carta e di reagire alle criticità che si presentavano. Questo deve saper fare oggi un'organizzazione per operare nell'età delle catastrofi, che è quella che stiamo attraversando.

### **A proposito di catastrofi. La pandemia è stata uno choc planetario. Cosa ci ha insegnato e soprattutto quali scenari si aprono?**

Il risvolto positivo di questa emergenza risiede nel fatto che ci ha spinto a rivedere il nostro modo di ragionare. Non mi riferisco solo al settore pubblico, è tutto il sistema – paese che aveva perso la sua capacità di azione, che ha ricevuto una scossa sicuramente utile. Primo aspetto: la pandemia ha fatto riemergere l'importanza dei territori. Troppo verticale si stava facendo il modello prevalente. Occorre ridare spazio a una cultura del confronto tra enti locali, sistema scolastico, sanità; non si possono calare norme dall'alto disconoscendo la diversità geografica, sociale e culturale che caratterizza da sempre la storia dell'Italia. Secondo fattore cruciale, non meno importante: si è finalmente imposta la logica degli impatti, legati alle scelte che andremo a fare negli ambiti strategici dello sviluppo economico che avranno degli impatti sul corpo collettivo.

### **Una donna riceve il testimone da un dirigente che va in pensione, Il ricambio generazionale a quel punto può avvenire, il racconto parte da lì. Oltre ai significati simbolici bisogna intravedere in questo passaggio un riflesso di quella lotta per la parità di genere che oggi investe non solo il pubblico ma anche il settore privato?**

Sono stato probabilmente fortunato perché nella mia carriera ho avuto più capi donne che maschi. Posso dire che i gruppi organizzativi misti sono quelli che funzionano meglio, purché vengano rispettate le diverse sensibilità che costituiscono sempre una ricchezza, non dimentichiamolo. Il modello maschile non dovrebbe mai prevalere, errore che spesso anche le donne paradossalmente fanno, quando occupando ruoli di responsabilità adottano stili di leadership prettamente maschili. Il cambio di passo deve, invece, compiersi sul terreno della concezione del potere. Le donne hanno una visione più inclusiva, tendono a promuovere il

dialogo, sono più trasparenti nell'esercizio delle funzioni direttive. Abbiamo bisogno che la complementarità tra i generi esprima tutto il suo potenziale, solo a queste condizioni la questione di genere potrà, superando tradizionali stereotipi, rivendicare una effettiva pari dignità giuridica ed esistenziale, oltre che retributiva, sancita in maniera inequivocabile dalla nostra Costituzione.

**Concluderei la nostra discussione sul valore del bene comune che ricorda l'impegno di un grande studioso e cultore del diritto come Stefano Rodotà'. Per provare a far rilucere questa "stella polare" che riassume la forza e la dignità del civil servant da dove bisogna cominciare?**

"Siamo nella stessa barca" ce lo ha ricordato a più riprese un'autorità morale e religiosa come quella del papa, ma il messaggio ha anche una valenza laica molto forte. Chi lavora nella PA deve possedere una visione del bene collettivo, che è la ragione stessa del suo operare. Si tratta di un valore importante da coltivare e far crescere. Non nascondo che ho un desiderio: mi piacerebbe che questo libro potesse ispirare una fiction. In televisione siamo abituati a vedere e a immedesimarci in poliziotti, medici, carabinieri. E' venuto il momento di far comprendere la grande responsabilità che esercita chi lavora nella pubblica amministrazione locale. Si tratta di persone che fanno quotidianamente il proprio dovere senza cercare scappatoie, con l'unico fine di rispondere ai bisogni del cittadino cliente. Le storie che ho intessuto sono un doveroso riconoscimento per chi coltiva come supremo obiettivo il perseguimento del bene collettivo, da cui trae quell'energia profonda e inesauribile, che può consentire di andare "oltre" qualsiasi ostacolo.

Per approfondimenti:

[KPMG - Government & Public Sector](#)

[it-fmnewsletters@KPMG.it](mailto:it-fmnewsletters@KPMG.it) (mail del Team di Redazione)