



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica



fse per il tuo futuro

Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

ZOMAGRETTA



LE COMPETENZE DISTINTIVE DI UN CONSIGLIERE COMUNALE

Documento elaborato dall'Agenzia Local Government – Improvement and Development di Londra e tradotto e rielaborato da Gianni Agnesa (Formez PA) nell'ambito del Progetto Pergamon come materiale ad esclusivo uso didattico.

Premessa

Il progetto **PERGAMON**, affidato dal Dipartimento della Funzione Pubblica al Foromez PA nell'ambito del PON Governance Azioni di Sistema 2007-2013, si focalizza sullo sviluppo e il consolidamento delle competenze delle Amministrazioni regionali e locali dei territori dell'obiettivo "Convergenza" (Calabria, Campania, Puglia e Sicilia) nella progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione dei "Progetti Integrati".

Questi sono definiti dal Quadro Comunitario di Sostegno (Q.C.S.) 2007-2013 come quel "complesso di azioni intersettoriali, strettamente coerenti e collegate tra loro, che convergono verso un comune obiettivo di sviluppo del territorio e giustificano un approccio attuativo unitario".

Il principale obiettivo del progetto è pertanto quello di **sviluppare le competenze strategiche degli attori locali istituzionali coinvolti nei processi di progettazione integrata a livello territoriale e locale**.

Nei processi di progettazione integrata, infatti, le due sfere di competenza, politica e amministrativa, devono relazionarsi in modo armonico fermo restando il possesso di alcune conoscenze di base che concernono le innovazioni introdotte dalle più recenti riforme per la P.A.

Per tale motivo, è stata elaborata una ricerca sulle principali iniziative di assistenza formativa in Europa rivolte a dirigenti e amministratori locali con l'intento di migliorare le loro competenze di capacity building e policy making.

Tra le iniziative rivolte agli amministratori locali, o come usa dire in Europa agli "eletti", appare particolarmente significativa l'attività di ricerca e formazione realizzata nell'ultimo biennio dall'Agenzia Governativa *Local Government – Improvement and Development* (già I&DEA) finalizzata ad aggiornare e/o consolidare le competenze specifiche dei consiglieri comunali nell'ambito delle principali attività di governo che li vedono protagonisti. In particolare, è risultata molto utile la traduzione della presente guida pratica che fornisce suggerimenti utili per un'efficace azione di governance.

Il suo utilizzo pratico è stato verificato nell'ambito del primo percorso di assistenza formativa realizzato dal progetto Pergamon con gli EE.LL della Provincia di Lecce.

Amministratore locale: un ruolo sempre più strategico

In Inghilterra gli amministratori sono sempre più chiamati a svolgere un ruolo attivo e di mediazione tra gli interessi generali (nazionali) e quelli locali, delle imprese e dei cittadini.

Lo Stato promuove politiche pluriennali, di ampio respiro, per accrescere la competitività del Paese (e delle realtà locali), premiando le amministrazioni più virtuose e pronte a rispondere alle opportunità, valutandone le performance e la qualità delle politiche attuate.

Gli attori locali più illuminati e responsabili, individualmente o collettivamente, cercano di usare la loro influenza, i poteri, la creatività e la loro capacità per proporre miglioramenti nel territorio, perché si creino comunità attraenti, prospere e sicure, luoghi dove la gente vuole vivere, lavorare e fare affari.

Le autorità locali, i consiglieri di Contea o Distretto, sono dunque presi tra due fuochi. Sta a loro la responsabilità di tradurre queste richieste (dall'alto e dal basso) in una nuova configurazione territoriale e in una migliore offerta di servizi.

Si tratta di porre in essere una programmazione -strategica diremo noi- come risposta alle sfide della complessità e della globalizzazione, da una parte e alle ambizioni e le aspirazioni dei residenti, dall'altra.

Le novità risiedono nella ricerca di maggiore efficacia e qualità, ma soprattutto e nella considerazione della centralità della partnership per l'elaborazione di decisioni e l'attuazione di interventi pertinenti.

Operare in modo strategico è molto importante per chi è coinvolto nello "sviluppo" o nella "riconfigurazione" di un territorio, di una comunità.

Occorre che i politici locali siano strategici: per capire se ci sia un calo o una crescita dei residenti; se il volume delle nuove abitazioni previsto sia congruente rispetto al numero di case richieste; se un settore innovativo (o tradizionale) possa essere trainante o meno; se si stiano creando categorie sociali a rischio o i problemi siano sotto controllo o in via di soluzione; se una nuova infrastruttura sia utile, se riqualifichi il paesaggio o lo deturpi; se la presenza di persone provenienti da altri Paesi e da altre culture possa essere favorita con accorgimenti sensibili alle loro sensibilità o esigenze.

E le valutazioni, oltre che essere azzeccate, devono essere centrate da un punto di vista economico e sostenibili da un punto di vista ambientale. Anzi, di norma le decisioni non devono compromettere ulteriormente la qualità ambientale ma possibilmente migliorarla.

Il nuovo sviluppo o, come dicono gli inglesi, il *place-shapping*, influenza il carattere di un luogo. E' per definizione un'azione connotante, pena la banalizzazione delle iniziative, la mancanza di innovazione, il prefigurarsi di un cambiamento solo apparente. Ed essendo un processo di profonda trasformazione, la riconfigurazione strategica deve essere attentamente programmata e gestita.

Pianificazione competitiva, ambientale e strategica, *place-shaping*, non è solo una bella idea, e non è nemmeno una scelta facoltativa. E' una modalità di fare politica inderogabile, che richiede ai consiglieri comunali di considerare attentamente.

- nuovi provvedimenti normativi (comunitari, nazionali e regionali)
- una nuova attenzione per lo sviluppo economico e per le ricadute sulla comunità
- un nuovo e più ricco quadro di servizi locali richiesti (anche da persone di altre culture)
- una nuova modalità di riconfigurazione locale attraverso il contributo di partnership strategiche
- un nuovo assetto istituzionale, integrato, con nuove modalità di lavoro (ad es. mediante agenzie pubbliche e private)
- nuovi requisiti per verificare risultati e dimostrare la rendicontabilità delle decisioni
- il bisogno di nuove identità

Cambia radicalmente il paradigma del consigliere comunale (o assessore), come figura "piantata" nella tradizione e autorizzata a servirsi della delegata politica per agire in autonomia (auto-referenziata) e secondo intuizioni personali improvvisate o più spesso rispondenti a logiche di parte.

Il "nuovo" amministratore locale è un politico "in rete", un abile animatore di comunità, responsabilmente multiculturale ed efficacemente plurilingue, abitante di uno spazio che varca (virtualmente) i continenti, ma che riconosce le specificità locali. Una persona interprete di esigenze molto differenziate, di cui fa sintesi, con grandi capacità di visione e spirito di rischio.

Per questo, anche per questo, il limite di età è stato abbassato di 3 anni e portato a 18. In Italia avevamo provveduto già decenni fa, ma con pochi effetti di rinnovamento.

Essere amministratore locale in Inghilterra e Galles

Come in Italia, in Inghilterra e Galles i Comuni sono amministrati da consiglieri eletti dalla popolazione locale. Il sindaco può essere eletto dalla popolazione o dal Consiglio. In questo caso il Sindaco ha un impegno soprattutto di rappresentanza Istituzionale e cerimoniale.

Nella maggior parte dei Comuni il governo locale, la "Giunta" diremo, risponde ad una delle seguenti modalità:

- un sindaco e un gabinetto tecnico

- un leader del Consiglio e un gabinetto tecnico (e un sindaco di rappresentanza)
- un sindaco e un manager del Consiglio

All'interno di queste opzioni, c'è dunque la possibilità di scegliere un assetto che rifletta le circostanze e le convenienze locali. La maggior parte delle autorità locali inglesi e gallesi hanno optato per uno capo del gabinetto tecnico che viene scelto dai consiglieri.

Il Comune come lo conosciamo in Italia, praticamente non esiste, perché c'è una ripartizione molto articolata che va dalle città metropolitane ai borghi. I due livelli più ricorrenti sono la Contea (che si colloca tra la nostra Regione e la Provincia) e il Distretto (che corrisponde alle aree urbane, ai comprensori o unioni di Comuni).

I consiglieri di maggioranza possono avere delle responsabilità specifiche (materie) che li eleva quasi al rango dei nostri assessori. Sono dunque responsabili nel prendere decisioni a nome della comunità servizi locali o sulle materia di competenza dell'Ente (p.e. sulle modalità di raccolta dei rifiuti, su attrezzature sportive e per il tempo libero, trasporti, alloggi, pianificazione urbanistica) e di definire i bilanci e fissare gli oneri fiscali Comunali).

I consiglieri rappresentano (o dovrebbero rappresentare) le opinioni dei cittadini (e non solo dei loro elettori). Ogni consigliere rappresenta di norma una zona amministrativa, un quartiere, una frazione, e rimane in carica quattro anni. Possono essere eletti cittadini Inglesi di almeno 18 anni.

Ci sono più di 20.000 consiglieri eletti in Inghilterra e Galles, in rappresentanza delle loro comunità in 410 enti locali.

Nel mondo anglosassone è molto sviluppato il principio di "partecipazione". I politici locali sanno che i cittadini vogliono essere sentiti e coinvolti nelle scelte e i cittadini pretendono dunque che i politici siano aperti e orientati a promuovere canali di dialogo attivo con il governo locale; frequente, dunque, la convocazione di udienze pubbliche o la costituzione di comitati per trattare i temi più caldi del governo locale.

Conseguentemente il lavoro di un consigliere comunale è fortemente orientato ad attuare il principio di partecipazione con: la promozione di interventi rispondenti a esigenze/fabbisogni della gente, il sostegno alle organizzazioni locali, la promozione di campagne di sensibilizzazione, la ricerca di contatti con tutte le diverse parti della comunità.

I Consiglieri non sono pagati con uno stipendio o salario (tranne quelli con una delega specifica e compiti particolari), ma hanno diritto a indennità e alla copertura di parte dei costi per lo svolgimento delle loro funzioni pubbliche.

I consiglieri eletti, non sono dunque dei dipendenti comunali, ma concorrono a elaborare le politiche locali che i dipendenti (dirigenti e funzionari comunali) mettono poi in pratica.

Se si vuole discutere di eventuali problemi con uno o più consiglieri comunali, è possibile contattarli tramite gli uffici o partecipare a sedute specifiche di ascolto dei problemi con i consiglieri stessi. Di norma durante le sedute ordinarie del Consiglio il pubblico non può prendere la parola.

Interventi di consulenza sono altresì disponibili per la popolazione locale per chiedere aiuto o consigli, fare un reclamo o chiedere informazioni sui servizi degli enti locali. Il pubblico può prendere parte a queste riunioni anche senza appuntamento.

Di norma le diverse "sub-zone" (del Distretto) hanno incontri specifici fissati in un certo giorno e in una certa ora della settimana. Agli incontri è garantita la presenza di un rappresentante della maggioranza e dell'opposizione eletti nella "zona".

Il Consiglio Comunale elabora la lista di nomi di consiglieri e dei loro recapiti per gli eventuali contatti con i cittadini. Queste informazioni sono naturalmente on line.

Mediante un'interfaccia sul portale del Comune è possibile inserire i propri dati (compresa la zona in cui si vive o l'area comunale di interesse), il problema principale che si vuole approfondire, per essere guidati nella soluzione direttamente mediante il sito web dell'Ente Locale o per meglio preparare l'audizione con i consiglieri.

Political Skills Framework: quadro delle competenze politiche. Qual è e perché è stato sviluppato?

Per essere efficaci in qualsiasi lavoro è necessario sapere che cosa è richiesto di voi e quali le conoscenze e le competenze per raggiungere un risultato auspicato.

Insegnanti, medici, idraulici e amministratori delegati non sono nati con le conoscenze e le competenze necessarie per il loro lavoro – ma le hanno apprese, sperimentate e migliorate nel tempo.

Sorprendentemente poca attenzione è stata posta alle conoscenze e competenze richieste ai consiglieri locali, nonostante il loro ruolo sia uno dei più complessi in politica o nel contesto più ampio del lavoro.

Essere Consigliere di un Ente Locale è sicuramente più complicato che essere membro del Parlamento. Il ruolo di consigliere comunale è anche passato attraverso molti cambiamenti e continua ad evolversi.

Vi è quindi un crescente bisogno di sostenere nuovi consiglieri ed esperti nei loro sforzi per sviluppare le conoscenze e le competenze necessarie per essere davvero efficaci.

Due anni fa l'Agazia di formazione del Dipartimento della Funzione Pubblica (I&DeA) e una struttura specializzata in Psicologia del lavoro hanno lavorato con l'idea di identificare e mappare le competenze fondamentali richieste ai consiglieri.

E' stato istituito un gruppo consultivo, che ha condotto 45 interviste strutturate, e tenuto focus group con Dirigenti, politici ed esperti di scenario.

I risultati di rilievo sono stati convalidati da più di 350 politici di tutti i partiti politici ed i tipi di consiglio.

Il risultato è stato il quadro delle competenze di un PSF [Political Skills Framework] che compone questo testo.

Una copia è stata inviata a tutte le autorità locali con l'obiettivo di fornire opportunità di sviluppo per i consiglieri e, infine, di attrarre nuovi "membri di talento".

Due anni di valutazione del quadro politico competenze

Due anni dopo che il PSF è stato lanciato, è stata condotta una revisione tenendo conto di come e dove è stato utilizzato negli enti locali, esplorando quello che gli utenti hanno apprezzato o criticato, e identificando i punti di miglioramento.

Sono stati fatti poi numerosi con gruppi diversi, tra cui politici e funzionari, autorità locali, e di altre organizzazioni locali, anche imprenditoriali, discutendo i contenuti del PSF nella forma rinnovata.

E' emerso un cambiamento culturale notevole verso gli atteggiamenti e i ruoli politici e quali sono previsti e come vengono agiti.

Ciò ha compreso una crescente consapevolezza della necessità di formazione e sviluppo tra i consiglieri stessi.

Abbiamo anche constatato come vi sia stato un ampio apprezzamento per il PSF, soprattutto dove sia stato utilizzato in modi diversi e da diversi gruppi di utenti - come i materiali di auto-riesame, analisi dei fabbisogni formativi, o come sistema di –revisione 360°, o ancora per dare attuazione a programmi di tutoraggio strutturati, inserirlo nei programmi di alcuni centri manageriali, in piani di sviluppo personale, in programmi di tirocinio o semplicemente come materiale didattico.

Quasi tutti gli intervistati hanno detto che vorrebbero vedere un uso più ampio della PSF.

Molti utenti hanno richiesto anche ulteriori informazioni su come potrebbe essere usato il toolkit insieme a strumenti da utilizzare nei propri consigli comunali.

Molti sottolineano come il Libro bianco del governo locale, pubblicato nel novembre 2006¹, ha descritto le nuove responsabilità per i consiglieri compreso la pianificazione strategica, la coesione della comunità e il coinvolgimento di gruppi sociali difficili da raggiungere. Tutto questo ha portato a rivedere l'originale FPF per avvicinarlo con ciò di cui gli utenti hanno bisogno.

Il toolkit (la scatola degli attrezzi)

Come conseguenza della nostra revisione abbiamo creato questo kit di strumenti per sostenere consiglieri e coloro che lavorano con loro, per un riesame generale e possibilmente supportare meglio le esigenze di sviluppo individuale.

Il toolkit contiene una revisione, di facile accesso, del quadro delle competenze politiche, che tiene conto dei cambiamenti nei ruoli consiglieri dal 2004 e comprende la filosofia del recente dal Libro bianco (aggiornamento 2009)².

Indicatori positivi e negativi

Le definizioni di competenza o possesso di abilità connota in modo schematico e sintetico ciò che ci si aspetta dai consiglieri se vogliono essere efficaci e influenti rappresentanti degli elettori.

E' chiaro che non c'è 'un modo migliore' per essere un assessore - dopo tutto, non è interesse di nessuno che i politici siano cloni l'uno dell'altro.

Mentre un consigliere può avvicinarsi al ruolo di leader di una comunità in un modi diversi: le osservazioni di oltre 350 dirigenti pubblici locali hanno permesso di identificare opinioni condivise su come le azioni politiche siano associabili a comportamenti buoni e cattivi.

Per ognuno dei set competenza, sono state considerate come positive, le caratteristiche assolutamente desiderabili e negative le caratteristiche decisamente indesiderabili.

Nessun assessore può dimostrare di possedere eccellenti livelli di comportamento positivi per tutto il tempo, ma ottimi amministratori locali saranno in grado di mostrare molte più caratteristiche positive che negative. Misurarsi o misurare l'adeguatezza di un politico locale non è un gioco.

L'obiettivo principale è quello di diffondere e consolidare un profilo innovativo, reale e positivo di politico locale. E' contribuire alla ricostruzione della figura dell'assessore e del consigliere e raggiungere una comprensione condivisa di ciò che costituisce la loro prestazione eccellente.

Un altro obiettivo è quello di aiutare coloro che lavorano con loro, per collaborare a questa crescita etica, culturale e "professionale".

Una terza finalità è quella di cercare di ampliare la comunità degli amministratori, favorendo nuovi ingressi.

Vale la pena notare che in momenti diversi alcune abilità possono essere più richieste rispetto ad altre. Come *extrema ratio*, alcuni aspetti decisionisti o intransigenti, che normalmente sarebbero considerati come 'negativi', potrebbero essere efficaci nel breve periodo per portare il Consiglio fuori da gravi difficoltà.

¹ Lo scopo di questo libro bianco è di dare alla persona e alle comunità locali una maggiore influenza e il potere di migliorare la loro vita. Si tratta di creare comunità forti e prospere e fornire migliori servizi pubblici attraverso un riequilibrio del rapporto tra governo centrale, amministrazioni locali e le popolazioni locali. Il libro da avvio ad una fase di fiducia nel governo locale, i cui le comunità locali e i fornitori di servizi pubblici locali, godono di una maggiore libertà e poteri per realizzare i cambiamenti attesi. Questo programma fornisce ulteriori informazioni su come il governo debba fare la sua parte in attuazione di proposte chiave avanzate da comunità forti e prospere. Il Libro bianco, tratta anche delle performance, della governance e del miglioramento dei flussi di lavoro.

² Nella versione originale il toolkit contiene anche una serie di informazioni di base su come il PSF può essere utilizzato dai consiglieri stessi, o da altri a sostegno dello sviluppo socio-economico del territorio, esempi di come il PSF sia stato utilizzato da consigli comunali per migliorare i processi di pianificazione per soddisfare le specifiche esigenze locali, un test basato su ciascuna delle competenze chiave indicate nel PSF che può essere utilizzato dai consiglieri per identificare proprie aree di forza e aree di sviluppo.

Le sei Competenze chiave dell'amministratore locale

1. Leadership locale

'Il Migliori consiglieri lavorano già a stretto contatto con i cittadini e le comunità' (Comunità forte e prospera, Libro bianco, volume 1, p. 7). I consiglieri locali dovrebbero essere conosciuti da tutti, soprattutto dai principali responsabili di servizi pubblici locali, di organizzazioni e di istituzioni. Essi dovrebbero tendere a sviluppare coesione tra le persone, identificare le soluzioni ottimali ed essere l'avvocato per i residenti e per i loro quartieri' (Local Government Act: Luoghi e Persone, p.29)

positivo

- si impegna con la comunità, sonda le opinioni e cerca sempre nuovi modi di rappresentare le persone
- si tiene aggiornato sulle preoccupazioni locali attingendo informazioni da fonti diverse, inclusi i gruppi difficili da raggiungere
- incoraggia la fiducia e il rispetto essendo "reperibile", "accessibile" ed empatico
- crea partnership con tutti i settori della comunità e assicura la loro partecipazione al processo decisionale
- media in modo corretto e costruttivo tra persone e gruppi con esigenze contrastanti
- agisce come un paladino a favore degli altri impegnandosi con coraggio, entusiasmo e perseveranza.

negativo

- non si impegna con la comunità, attende di essere contattato ed è comunque difficile da contattare
- mantiene un profilo basso, non facilmente riconoscibile nella comunità
- tratta gruppi o persone in modo diseguale, non riesce a costruire l'integrazione o la coesione
- ha una scarsa comprensione dei problemi locali e come questi possano essere affrontati
- si concentra sulle attività del Consiglio piuttosto che sulle esigenze persone
- non è realistico riguardo a ciò che si può ottenere e non riesce a mantenere le promesse fatte.

2. Lavoro in partenariato

'Gli ingredienti essenziali per avere successo nelle partnership sono una visione comune, valori condivisi e rispetto reciproco'.
(Comunità forte e prospera, Libro bianco, volume 1, p.95)

positivo

- costruisce buoni rapporti con i colleghi, il personale e i gruppi della comunità
- si focalizza sul raggiungimento degli obiettivi, si concentra su un tema senza perdere il controllo anche degli altri
- sa quando delegare, sostenere o spronare gli altri ad assumersi la responsabilità
- sa far sentire le persone di ogni provenienza culturale apprezzate, meritevoli di fiducia e incluse
- capisce e agisce sul loro ruolo nel costruire e plasmare partenariati locali

- resta calmo e concentrato anche quando è criticato o sotto pressione
- è disposto ad agire d'autorità nella risoluzione dei conflitti o quando si è arrivati a un punto morto.

negativo

- piuttosto che coinvolgere gli altri, preferisce usare abitualmente il suo status per esercitare il controllo e imporre soluzioni,
- non riesce a riconoscere o fare uso delle competenze altrui né delle loro idee (o almeno non lo riconosce)
- ha difficoltà a collaborare o lavorare al di là delle divisioni politiche
- preferisce agire da solo piuttosto che come parte di un team
- spesso usa tattiche di divisione per sconvolgere i rapporti all'interno del suo gruppo, o di politiche o di decisioni del Consiglio
- quando è oggetto di critiche va subito sulla difensiva, incolpa gli altri e non ammette mai di aver sbagliato.

3. Capacità di comunicazione

'I Consiglieri hanno un ruolo chiave da svolgere per garantire che le preoccupazioni della gente vengano ascoltate' (Comunità forte e prospera, Libro bianco, volume 1, p. 35)

positivo

- informa e comunica regolarmente con la comunità tramite newsletter, e-mail, telefono o media locali
- ascolta gli altri, verifica di aver capito e adatta il proprio stile quando necessario
- crea opportunità di comunicazione con i diversi settori, tra cui i gruppi "più deboli" e quelli "difficili da raggiungere"
- parla tranquillamente in pubblico - evita l'uso del gergo o di parlare in 'politichese'
- fornisce feedback regolari alle persone, tenendole informate e non trascurando mai le aspettative
- parla e scrive in modo chiaro, utilizzando un linguaggio appropriato.

negativo

- lento a rispondere agli altri, comunicare solo quando è necessario
- non ascolta quando le persone parlano e usa un linguaggio non appropriato o insensibile
- comunica in un modo dogmatico e inflessibile
- non disposto a recapitare i messaggi impopolari, utilizza informazioni in modo disonesto per screditare gli altri
- non prende parte alle riunioni e non trasmette fiducia quando parla in pubblico
- presenta argomenti confusi con un linguaggio povero e senza uno stile.

4. Comprensione Politica

'I Partiti politici possono contribuire a rendere il ruolo di amministratore come quello di un "imprenditore della politica". Un attivista che, con il supporto del partito (o dei partiti alleati), è in grado di lavorare come un difensore informato a vantaggio delle comunità locali e supporto per una sfida competitiva ed efficace per una molteplicità di imprese e di agenzie locali'

(Reclutamento dei politici: come i partiti locali reclutano i consiglieri, Joseph Rowntree Foundation, sintesi)

positivo

- rappresenta chiaramente il punto di vista e i valori del gruppo attraverso le decisioni e le azioni
- aiuta a sviluppare la coesione all'interno del gruppo e cura una buona comunicazione tra il gruppo politico e il consiglio
- attraverso la propaganda elettorale comunica non solo contenuti ma anche valori politici
- sviluppa attivamente la propria intelligenza politica (ad esempio, comprende la "geografia" politica locale e nazionale)
- cerca il modo di promuovere la democrazia e di aumentare l'impegno pubblico
- è in grado di lavorare oltre i confini politici senza compromettere i suoi valori politici.

negativo

- manca di integrità, è incoerente valori politici e tende a dire ciò che gli altri vogliono sentire
- • mette motivi personali prima o credenze modificate per adeguarli a quelli al potere
- • ha scarsa conoscenza del gruppo del Manifesto, valori e obiettivi
- • non riesce a sostenere i colleghi politici in pubblico
- • non si traduce valori del gruppo in modo di aiutare la comunità
- • dimostra una scarsa conoscenza della politica del governo centrale o le sue implicazioni per il Consiglio e la comunità.

5. Controllo e sfida

'Vogliamo rafforzare la capacità degli amministratori locali a parlare per conto delle proprie comunità e a pretendere domanda una risposta quando le cose vanno male' (Comunità forte e prospera, Libro bianco, volume 1, p.42)

positivo

- individua gli aspetti idonei (più utili) per il controllo e assicura che i cittadini e le comunità siano coinvolti nel processo di controllo
- comprende in modo rapido e sa analizzare informazioni complesse
- presenta argomentazioni concise che siano significative e facilmente comprensibili
- conosce i processi di controllo, chiede spiegazioni e controlla che i suggerimenti siano stati attuati
- obiettivo e rigoroso quando è impegnato nei processi di controllo, nella presa delle decisioni e nel confronto con le persone
- agisce come un "amico critico" che ricerca opportunità, e si batte per il suo territorio

negativo

- non prepara bene o verificare i fatti e ne trae conclusioni di parte
- fa troppo affidamento sui funzionari ed è poco autosufficiente
- tende a fare marcia indietro quando provocato
- non riesce a vedere il controllo come parte del suo ruolo
- troppo concentrato sul dettaglio, non fa distinzione tra una buona, una scarsa o irrilevante informazione
- preferisce la politica come "arena" piuttosto che come collaborazione: usa il controllo come arma per un vantaggio politico.

6. Regolazione e controllo

'...La realizzazione dei decreti sarà interamente devoluto agli enti locali'
(Riassunto da "Comunità forte e prospera", Libro bianco, p. 2) '

positivo

- utilizza la prova per valutare gli argomenti e rendere indipendenti, imparziali i giudizi
- presiede le riunioni in modo efficace, segue il protocollo e mantiene il controllo dei processi
- segue procedimenti legali, le esigenze del bilancio pubblico e della politica locale
- monitora le prestazioni altrui e interviene se necessario per assicurare l'avanzamento delle iniziative
- sollecita un riscontro sul suo operato e cerca le occasioni per imparare
- capisce e agisce secondo il ruolo e le responsabilità che la legge gli attribuisce (es. nel dovere di cura, negli affidamenti e nell'assistenza obbligatoria ai minori).

negativo

- non dichiara i veri interessi personali, ma prende le decisioni per scopi personali
- non riesce a controllare i dati o prendere in considerazione tutte le parti e rende giudizi soggettivi o disinformati
- trascura abitualmente il monitoraggio e non verifica le azioni degli altri
- prende decisioni senza tener conto dei consigli, delle regole o senza tener conto delle questioni più generali
- non riconosce i limiti delle proprie conoscenze o competenze
- manca le scadenze, lascia in sospeso gli impegni e manca di equilibrio tra il consiglio e le altre incombenze (anche personali).

7. Conclusioni

Come detto in apertura, fare il consigliere comunale è un compito complesso e difficile. Richiede competenze rare da trovare e per certi versi difficili da sviluppare. Gli amministratori sono chiamati a svolgere un ruolo sempre più attivo di mediazione e combinazione tra interessi generali e locali, pubblici e privati, delle imprese e dei cittadini.

Si tratta di essere capaci di programmare -in modo strategico si dice- come risposta alle sfide della complessità e della globalizzazione, da una parte, e alle ambizioni e alle aspirazioni dei residenti, dall'altra.

Occorrono dunque politici davvero competenti: per capire ad esempio se il volume delle nuove abitazioni previsto sia congruente rispetto al numero di case inutilizzate; se un settore innovativo (o tradizionale) possa essere davvero trainante o meno; se un'attrezzatura culturale riqualifichi il paesaggio o lo deturpi; se la presenza di persone provenienti da altri Paesi e da altre culture possa essere una minaccia o un'opportunità favorita da semplici accorgimenti sensibili alle loro sensibilità o esigenze.

E le valutazioni, oltre che essere azzeccate, devono essere secondo le norme, centrate da un punto di vista economico e sostenibili da un punto di vista ambientale. Il nuovo sviluppo o, come dicono gli inglesi, il place-shapping, influenza il carattere di un luogo. E', infatti, per definizione un'azione connotante, ed essendo un processo di profonda trasformazione, la riconfigurazione strategica va fatta, ma deve essere attentamente programmata e gestita.

Pianificazione competitiva, ambientale e strategica, non è solo una bella idea, e non è nemmeno una scelta facoltativa. E' una modalità di fare politica inderogabile.

Cambia dunque radicalmente il paradigma del consigliere comunale tradizionale.

Il "nuovo" amministratore locale deve essere una persona appassionata, dinamica, empatica, abituata a lavorare "in rete". Deve essere un abile animatore di comunità, responsabilmente multiculturale ed efficacemente plurilingue, abitante di uno spazio che varca (virtualmente) i continenti, ma che riconosce le specificità locali. Esperto di benchmarking e capace di interpretare esigenze molto differenziate, di cui fare sintesi, dimostrando visione e spirito di rischio.

Lo studio dell'agenzia per il Governo locale dell'Inghilterra e Galles fornisce non solo strumenti per formare la nuova generazione di councillor di Contee, Distretti e Ward, ma anche per verificarne ex ante il possesso delle competenze distintive.

Il kit di LG-ID si conclude con un'avvertenza e un test. L'avvertenza è che nessun consigliere possiederà mai probabilmente in modo eccellente tutte le competenze.

Il test consente invece un bilancio delle competenze possedute.

Sarà certamente interessante verificare l'illuminata esperienza inglese sia per orientare che per scegliere dei consiglieri motivati e competenti. Realizzare tutto ciò nelle Amministrazioni Locali delle Regione dell'Obiettivo "Convergenza" come prevede il Progetto Pergamon appare ancora più sfidante ma non per questo impossibile.

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՅՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԿՈՄԻՏԵ

