

I “COMITATI UNICI DI GARANZIA” NEGLI ENTI PUBBLICI. UNA SFIDA PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO CHE RICADE (ORAMAI) SU OGNUNO DI NOI

Giacomo Primo Sciortino

Riassunto

I Comitati Unici di Garanzia, di obbligatoria costituzione in ogni Amministrazione Pubblica italiana in base alla L. 183/10, sono organismi paritetici preposti ad assicurare le pari opportunità e il benessere organizzativo per i dipendenti, supportando buone pratiche eque ed etiche nella gestione del personale. Pur rappresentando sulla carta una innovazione importante, che potrebbe avere grandi ricadute anche in termini di “efficienza” restituendo al funzionario pubblico un orgoglio di appartenenza e di ruolo che sembra altrimenti assai carente, la loro implementazione segna il passo. Solo una minoranza degli Enti Pubblici li hanno resi effettivamente operativi al loro interno. Con la revisione delle Linee Guida della PdCM sul loro funzionamento, tese a valorizzarli in pieno, si apre una nuova stagione di rilancio e speranza, ma per il successo finale sarà fondamentale la solidarietà di tutti i CUG, riuniti in un apposito Forum.

Parole chiave: *Comitati Unici di Garanzia per le Pari Opportunità e il Benessere Organizzativo (CUG) L. 183/10, Trasparenza della Pubblica Amministrazione, Efficienza della PA, Mobbing, Piano Integrato Performance - L. 150/09, Organismo Interno di Valutazione, Whistleblowing Law n. 190/12.*

Abstract

The “Comitati Unici di Garanzia” (Main Guarantee Committee) are joint boards of representatives of the public employer and the workers, which are mandatory in each public entity according to L. 183/10 (Law 183/10) aimed at ensuring equal opportunities and organizational wellness for the employees. This is to be achieved spreading equal and ethical best practices in the management of human resources. Although they are theoretically an important innovation, which could imply sizeable results in terms of efficiency, in giving back to the civil servants a certain “pride of their role” which seems otherwise to be highly lacking, their implementation is stamned. Only a minority of the public entities have made them really operational in their organisations. Now the revision of the dedicated Guidelines of the Presidency of the Ministers Council (top Coordinative administrative Department in Italy), designed to fully highlight their role, opens a new season of hope and revamping. But the final success will probably rely on the insider movement’s, the Forum, of all these Committees, strength to inspire a little “revolution” from within.

Keywords: *Main Committees for Equal Opportunities and Organisational Wellness (CUG) Law 183/10, Transparency in the Civil Service, Civil Service Efficiency, Mobbing, Integrated Performance Planning - Law n. 150/09, Internal Evaluation Board, Whistleblowing L. 190/12.*

In generale

La Legge 183/10 (art. 21) ha istituito, in applicazione della Direttiva UE 54/CE/2006, novando la preesistente normativa sui separati Comitati “Mobbing” e “Pari Opportunità”, in tutte le Pubbliche Amministrazioni i Comitati Unici di Garanzia per le Pari Opportunità e il Benessere Organizzativo (cosiddetti CUG). L’intento dei CUG è fortemente innovativo ed è volto, mediante la trasformazione dei luoghi di lavoro pubblico in termini di equità e trasparenza di trattamento dei dipendenti, al perseguimento del-

la massima efficienza per lo Stato, i cittadini e gli utenti. La Direttiva della Presidenza del Consiglio 4 marzo 2011 detta Linee Guida sul funzionamento di questi organi, disciplinandone le modalità di formazione (organi paritetici di rappresentanza sindacale e datoriale), presidenza (figura del Presidente scelta secondo disposizioni dell’Amministrazione), funzionamento (termini di adozione dei Regolamenti, delle Relazioni annuali generali e sulle pari opportunità), compiti.

I compiti dei CUG ricadono sostanzialmente in tre linee di attività: propositiva, consultiva e di ve-

rifica. L'attività propositiva si centra sul cosiddetto Piano Triennale Azioni Positive che a cadenza annuale, su proposta appunto del rispettivo CUG, ogni Amministrazione dovrebbe realizzare, sia in materia di pari opportunità di genere o altro ambito, che di conciliazione vita lavoro, che di tutela del benessere organizzativo contro discriminazioni, mobbing, anche con ricorso a codici etici, indagini di clima, questionari, formazione interna specifica. L'attività consultiva prevede l'obbligo per l'Amministrazione di acquisire il consulto del suo CUG ai fini di ogni provvedimento di riorganizzazione, formativo, relativo agli orari, alla loro flessibilità, alla valutazione del personale e alla sua progressione. L'attività di verifica infine si rivolge alla corretta implementazione delle attività suddette. I CUG operano di concerto con gli OIV interni (Organismi Interni di Valutazione creati dalla Legge "Brunetta" 150/09), e all'esterno con i coordinamenti nazionali UNAR (anti discriminazioni razziali) e del Consigliere di Parità (nazionale, regionale, ecc.), precipuamente per le Pari Opportunità di genere.

La disattenzione agli obblighi di coinvolgimento dei CUG prevede ricorsi agli OIV interni o a referenti nazionali o locali sui quali possiamo annoverare Consigliere di Parità, UNAR, Enti superiori di sorveglianza di ciascun Ente. La disattenzione specifica al parere obbligatorio del CUG sui provvedimenti interni riguardanti il Personale (vedi sopra) implica la nullità degli Atti adottati in quanto, benché consultivo, tale parere è dovuto dalla Procedura (C. Amiconi - Altalex 13.2.2015 "Il parere del CUG nell'attività amministrativa").

La costituzione dei CUG è arrivata nel mezzo di una "tornata" di importanti cambiamenti, almeno sulla carta, della P.A. italiana, in gran parte vincolati, come nel caso della Direttiva UE già evocata, ad obblighi internazionali, e volti al perseguimento di efficienza mediante pratiche trasparenti, integre e in contrasto a fenomeni corruttivi e di mala gestione. A questo proposito si devono citare la Legge "Brunetta" 150/09 con i suoi Codici di Comportamento per i dipendenti e i suoi Piani Performance triennali obbligatori per ciascuna PA per le valutazioni del risultato organizzativo e individuale, nonché la L. 190/12 in materia di corruzione, che ha finalmente allineato l'Italia sul piano interno ai dettami della Convenzione ONU 2009 anti corruzione, paradossalmente applicati sino ad allora solo ai casi "internazionali". L'asse Efficienza - Trasparenza - Contrasto alla mala gestione e corruzione della P.A. legano quindi tutti i provvedimenti citati. Tra gli istituti di maggiore impatto sui profili CUG vi sono senz'altro quelli dei Piani di Performance e dei relativi meccanismi

valutativi (L. 150/09) e quello del "whistleblowing" (tutela dei segnalanti abusi ai "preposti" interni) di cui alla L. 190/2012 (art. 1 comma 51).

Molta teoria, poca pratica

Sei anni fa quindi i CUG entravano in scena nell'organizzazione pubblica italiana con forti aspettative di recitare un ruolo inedito per un rilancio in termini di efficienza e trasparenza, condiviso con i dipendenti, molto diverso da quello rivendicativo recitato dalle rappresentanze sindacali o ispettivo, degli OIV, degli Ispettorati ed Enti simili. Ad oggi il bilancio però è sicuramente negativo. La debole architettura di tutela contro le negligenze implementative, ovvero l'aver tenuto sfumate le procedure e le sanzioni contro le inadempienze, sia nella implementazione stessa dei CUG negli organigrammi, che nel riconoscimento dei loro ruoli normativi, ha fatto sì che solo una minoranza delle Amministrazioni italiane abbiano CUG riconosciuti, procedimentati e funzionanti, la maggior parte li hanno costituiti solo sulla carta, una rilevante minoranza non li hanno mai costituiti.

È quanto emerge da una prima indagine sottostante a questo articolo condotta sui Piani Integrati Performance (integrati con i Piani Trasparenza e Legalità di cui alla 190/12) pubblicati sui siti web di vari Enti nazionali quali Agenzia Entrate, INAIL, Corte dei Conti, INPS, Aziende Ospedaliere, Enti di formazione e ricerca (tra cui INAPP, Agenzia Spaziale Italiana, INAF, INGV, INFN), Enti locali. Si svara da una negativa attitudine alla autoreferenzialità che poco tollera ingerenze e condivisioni di obiettivi sempre costruiti "top down" e fortemente ancorati a parametri contabilistici e riduttivi (tipica di enti più piccoli e meno noti mediaticamente che hanno i CUG ma ne azzerano le funzioni), ad una attitudine intermedia in cui i CUG sono meglio strutturati anche per obblighi mediatici dovuti alla vicinanza delle materie trattate istituzionalmente (INAIL, Corte dei Conti, ecc.) e si compendiano con soluzioni di ascolto e mediazione quali gli sportelli email aperti ai dipendenti e i cosiddetti "consiglieri di fiducia" (figure non normate reclutate ad hoc sotto forma di esperti esterni adeguatamente formati), per finire con una minoranza di Amministrazioni virtuose che hanno i CUG e li fanno funzionare nel pieno dei loro ruoli e all'interno di sistemi che comprendono uffici per il Benessere Organizzativo, camere di soluzione o altre modalità di gestione dei conflitti, delle pratiche discriminatorie, del mobbing, ecc.

Manca quindi perlomeno il nesso fondamentale tra "benessere organizzativo" ed "efficienza" da realiz-

zarsi con il veicolo della equità e della trasparenza. Sembra banale ma è un assunto fondamentale e disatteso. Ovvero, il benessere organizzativo e tutte le azioni per perseguirlo in equità e trasparenza tendono ad essere interpretate in modo puntuale, restrittivo, prevalentemente in ambiti di tipo logistico (telelavoro, asili nido, rimozione barriere architettoniche) o al massimo formativo, ma molto poco in chiave di condivisione degli obiettivi organizzativi con i dipendenti e di corretta gestione della comunicazione e dei processi. Questa evidente incongruenza è stata discussa in un interessante seminario su “I Comitati Unici di Garanzia da adempimento a investimento” agli atti del Forum PA 2016 che verrà aggiornato, a cura del Forum CUG PA1¹ nel 2107. Il basso livello di “benessere organizzativo”, soprattutto nel grado di condivisione organizzativa e trasparenza di trattamento del personale, è evidente anche nei risultati dell’indagine ANAC (Autorità Nazionale Anti Corruzione) 2014 sulla base dei questionari standardizzati somministrati dagli OIV al personale di 239 Amministrazioni, prima che l’obbligo di tale questionario, istituito dall’art. 50 comma 5 della Brunetta, venisse recentemente abrogato (gli ultimi questionari sono stati quelli 2016 - sic!).

Il grande pregiudizio conseguente da questa perdita di visione (voluta ?) della situazione del “benessere organizzativo” nella P.A. italiana è ancor più evidente dal confronto con gli altri Stati europei che pongono grande enfasi su questo indicatore e sul suo andamento nel tempo. Si può fare l’esempio dell’annuale “Civil People Survey UK”, indagine capillare che coinvolge 279.000 dipendenti dell’Amm.ne centrale britannica e mette in evidenza un gap negativo di soddisfazione esistenziale rispetto alla media nazionale dei lavoratori, pari al 15%. Registra peraltro il Survey 2015 un “minore livello di stress percepito” più o meno simmetrico. Infine un tasso di attitudine al “mobbing” del 15% indicando le Amministrazioni più “prone” alla pratica. Mette peraltro lodevolmente in evidenza il Survey un istogramma in cui questi indici negativi sono in chiaro recupero negli ultimi anni e di come siano tenuti sotto stretto monitoraggio².

Circa il mobbing, in particolare, l’indagine già citata su una serie di Enti italiani, ha messo in evidenza una pratica diffusa in tutte le Amministrazioni, nelle sue varie sofisticate forme di esclusione comunicativa ed organizzativa. Il contesto normativo e sanzionatorio destrutturato, l’evanescenza del monitoraggio del benessere organizzativo, una inveterata attitudine genetica nazionale si direbbe, all’esercizio dei poteri in quadri limitati di referenti e obiettivi, e la poca osmosi con utenti, cittadini e stakeholders, costituiscono il

retroterra ottimale per disporre arbitrariamente del personale. Quest’ultimo sembra privo di luoghi in cui possa trovare tutela da questo tipo di abusi (contro i quali i soli consiglieri di fiducia sembrano porre argine per chi ha la fortuna di averli implementati nel proprio ente), spesso dissimulati da sapienti meccanismi e strategie.

Il futuro dei CUG

L’impasse dei CUG sta conducendo il Governo alla riformulazione della Direttiva 4 marzo 2011 “Linee Guida”. Varie proposte sono in discussione per il nuovo testo che sarà a breve pronto per l’emanazione e si applicherà a tutti gli organismi, ivi compresi quelli costituiti volontariamente da Enti anche privati e indipendenti, che però incorporino personale in “regime di diritto pubblico”. Tra le principali novità vi dovrebbe essere il pieno riconoscimento del “tempo CUG” sviluppato dai suoi membri, a latere di ogni riserva di tempo lavorativo accessorio rispetto a quello per le mansioni ordinarie (sindacale, attività di formazione, ecc.). Il tempo CUG diventerebbe quindi tempo lavorativo a tutti gli effetti e sarebbe assoggettato a valutazione di performance individuale. Il CUG inoltre dovrebbe essere titolare di budget proprio. Altre norme che irrobustirebbero grandemente il ruolo dei CUG sono quelle a carattere sanzionatorio previste sia per le carenze implementative dei CUG all’interno delle Procedure delle Amministrazioni, sia per il mancato rispetto dei ruoli consultivi dell’organo, il che comporterebbe l’annullamento degli atti in materia di organizzazione del Personale così emanati. I ricorsi esterni (e non quindi su OIV) avverso tali inadempienze sarebbero attivabili dai CUG in solido e da ciascuno dei propri componenti, ed esperibili sia presso i Consiglieri di Parità nazionali o locali, sia presso Enti vigilanti i quali si devono dotare di espliciti canali di raccolta delle istanze, così come presso l’UNAR (per questioni di discriminazione razziale) o ANAC, per aspetti collegati alla corruzione.

Sul piano delle azioni propositive si dovrebbe ottenere l’affidamento ai CUG delle indagini di clima e sul benessere organizzativo che allo stato non vengono svolte, per il venire meno del ruolo degli OIV. Sul piano delle azioni consultive si dovrebbero ribadire nuovamente e inequivocabilmente gli obblighi delle Amministrazioni di coinvolgere per parere il CUG ogni qualvolta vi siano progetti di riorganizzazione dell’Amministrazione di appartenenza, revisioni di criteri di mobilità e trasferimento del personale, piani di formazione, revisioni di orari, forme di flessibilità

e conciliazione vita privata - lavoro, criteri di valutazione e di avanzamento in carriera e inquadramento. Tutto questo assoggettato al ciclo di revisione e sanzionatorio di cui sopra, cui si associa anche l'eventuale nullità degli atti.

Le proposte in esame riguardano anche una normazione più precisa delle principali procedure interattive tra il CUG e gli altri organi interni. Si evidenzia in particolare la collaborazione con il Servizio Prevenzione e Protezione (SPP), e con il medico competente, e le attività logistiche e di sicurezza ad esso riferibili in virtù del forte nesso tra questi aspetti e la percezione di benessere organizzativo dei dipendenti. Il testo di riferimento con gli obiettivi da conseguire è la Circolare n. 5 del 18 novembre 2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (e segg.) che ha introdotto il tema della "valutazione del rischio di stress lavoro correlato". La valutazione prodotta a questo scopo dal SPP diverrebbe parte integrante delle azioni CUG, che includerebbe questi aspetti anche nelle sue indagini di clima.

Circa la gestione delle istanze e conflitti lavorativi ed organizzativi viene inoltre esplicitamente menzionato l'istituto del "consigliere di fiducia" con le sue caratteristiche mediatriche descritte nella Risoluzione del Parlamento Europeo A3-0043/94, così come lo "sportello di ascolto". In carenza di tali istituti minimi di comunicazione e segnalazione efficace e discreta a vantaggio dei dipendenti, si propone che i CUG possano essi stessi surrogarsi nello svolgere parte di queste attività.

Last but not least, l'impatto dell'azione propositiva CUG sull'effettiva implementazione da parte delle Amministrazioni verrebbe esplicitamente normato con l'obbligo per queste ultime di elaborare il Piano Triennale delle Azioni Positive (PTAP) concertato con il CUG in materie di benessere organizzativo. La mancata attuazione di questa programmazione può portare, per gli specifici aspetti del Codice delle pari opportunità uomo donna (DLgs 198/2006), al blocco sanzionatorio delle assunzioni. Per irrobustire gli obblighi relativi al PTAP, se ne disporrebbe l'inserimento degli obiettivi principali nel Piano Integrato della Performance. Sarebbe quindi obbligatorio per ogni Ente stabilire un percorso di miglioramento annuale sulle tematiche del benessere organizzativo, ritenuto finalmente un aspetto fondante dell'efficacia e dell'efficienza del servizio pubblico.

Il sensore stabile per monitorare l'efficacia dell'azione amministrativa nel perseguimento di questi obiettivi sarebbe costituito dall'invio strutturato della Relazione annuale CUG a tutti i soggetti codificati con apposite caselle di ricezione e collezione documentale (stessi referenti rispetto a quelli già evocati

per istanze puntuali e ricorsi per inadempienze o illeciti), quali i Consiglieri di Parità locali e nazionali, gli Enti sovraordinati e vigilanti, i vertici politici, oltre che quelli interni e OIV. La Relazione CUG, da inviare entro il 30 marzo di ciascun anno, dovrà incorporare la relazione dell'Amministrazione sul perseguimento della parità interna uomo donna nelle Amministrazioni pubbliche, come da Direttiva 23 maggio 2007 PdCM. Dovrà inoltre incorporare la relazione del Consigliere di fiducia (e altri similari sportelli di ascolto e mediazione) interno con il quale è molto stretta la collaborazione del CUG (per esempio nell'adozione di codici etici o di buona comunicazione interni). In ascolto, concertazione, e azioni comuni di interesse di tutti i CUG, vengono sancite le costituzioni di coordinamenti trasversali tra CUG della PA italiana, il cui "tempo" impiegato deve essere assimilato a quello CUG interno. L'esempio principale già vigente è quello del "Forum CUG PA" costituito da circa 100 Enti pubblici e presentato alle istituzioni il 16 maggio 2015.

Per assicurare l'efficace implementazione di tutte le nuove norme verrebbe costituito presso la PdCM - Dip. FP e Pari Opportunità, un apposito Gruppo di lavoro, in collaborazione con il Consigliere nazionale di Parità.

A parte le proposte di miglioramento delle "Linee Guida", vale la pena menzionare il Progetto di legge attualmente in discussione al Senato n. 2208 sulla riforma del "whistleblowing" di cui all'art. 1 comma 51 della L. 190/12. Tale progetto rafforzerebbe grandemente il carattere di riservatezza delle informazioni trasmesse dal whistleblower e soprattutto lo tutelerebbe in modo definitivo e inequivocabile da ogni ritorsione. La prassi ci dice infatti che finora questo istituto viene molto poco utilizzato proprio perché non garantisce chi lo usa da gravi ripercussioni sul suo vissuto lavorativo. Si tratta poi di un istituto che non si riferisce alla "corruzione" tout court, ma a qualsiasi fenomeno di distorsione della gestione pubblica in evidenti termini personalistici e con nocumeto all'Erario. Dal che vari Piani Integrati Performance lo evocano anche in presenza di pratiche scorrette, oblique, viziate, di trattamento del personale, in materia di avanzamenti, carriere, bandi, procedimenti comunque definiti (vedi mobbing, ecc.). Da un Piano Integrato Performance degli Enti facenti parte del panel dell'indagine ai fini di questo articolo si evince "atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico o pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse".

L'ambito specifico degli Enti di Ricerca potrà inoltre trovare utilissime sinergie per le attività CUG, in una ottica superiore di visione interna partecipata e condivisione della comunicazione sugli obiettivi, dalla corrente implementazione negli Statuti degli EPR della Carta Europea dei Ricercatori ex DLgs 218/16, e quindi dei vari livelli di rappresentanza che gli stessi avranno per garantire carriere e progressioni sia all'interno degli Enti di appartenenza che a livello nazionale.

Ma più di ogni altra cosa, e dell'attesa di queste auspicabili nuove norme, potrà valere la capillare e convinta azione di ciascun pubblico funzionario nell'utilizzare nel quotidiano gli strumenti già disponibili per migliorare in benessere organizzativo, e combattere ogni abuso ricorrendo dove possibile ai consiglieri di fiducia o agli sportelli interni promossi dai CUG oppure a sportelli di altro tipo quali quelli ALAC – vedi qui un interessante protocollo di collaborazione con Transparency International – ANAC, i preposti alla ricezione di “whistleblowing” (soprattutto laddove l'istanza può essere chiaramente riferita alla produzione di documento agli obiettivi di performance e all'utilità pubblica) del proprio Ente; ciò soprattutto nella condivisione e trasparenza degli obiettivi e della comunicazione, nella riscoperta di un “orgoglio di appartenenza” e “team spirit” che scarseggia piuttosto nella nostra PA è che è causa della sua notoria inefficienza. Anzi, recenti studi dimostrano che quella della riforma della PA italiana, verso parametri di più alta efficienza, è “la sfida” per i prossimi anni ai fini del recupero di competitività del nostro Sistema Paese nello scenario globale. E di come tale efficienza passi proprio dal raggiungimento di un livello di trasparenza in linea con il rango di un grande paese, connesso ineluttabilmente con il benessere organizzativo³. Il nuovo Sistema pubblico potrà quindi nascere nel segno di una vera valorizzazione delle indubbie professionalità esistenti nella nostra PA che appaiono ora ingabbiate in un gioco obliquo di incrostazioni, sprigionando un grande potenziale di utilità per la collettività nazionale, da coinvolgere anch'essa nella attesa riforma sul principio della “customer / taxpayer satisfaction”.

Giacomo Primo Sciortino - 12 aprile 2017
*Project and support finance manager -
Agenzia Spaziale Italiana*

Note

¹ Associazione “nudge” di circa 100 CUG delle principali Amm.ni pubbliche italiane centrali e locali. Si riunisce periodicamente presso la sede centrale INAIL di Roma.

² Confronta il sito www.instituteforgovernment.org.uk.

³ Si vedano a questo proposito sul sito della Associazione Asso Corce (Alumni Master Internazionalizzazione d'Impresa) www.assocorce.it gli atti del convegno del 14 dicembre 2016 a Roma su “Efficienza della PA e competitività internazionale”, sponsorizzato tra l'altro da Corte dei Conti e Transparency International.

GIACOMO P. SCIORTINO

Born in Milan, a support and project finance economist working with ASI since 2001, is also a historical member of the Agency's ANPRI section. He has a lifetime experience, from previous corporate roles and private consultancy activities, in the financial international management of industrial and technical projects in various fields, from plant and construction to agro business to hi-tech and, most recently, aeronautics and space and R&D. He has carried out relevant representative roles in international economical Boards and, only to mention the most recent, in ESA's (European Space Agency) and IAF (International Astronautical Federation) Space Economy Committees. He is the author of hundreds articles, technical books and peer reviewed papers in the fields, among other, of support and project financing and economical sectoral analysis. He is a member for ANPRI of the Italian Space Agency's CUG since 2009 and a strong supporter of innovation and transparency in the management of human resources in the Italian civil service, as one of the crucial elements for the benefit of the whole national productive system's efficiency. This commitment is also inspiring his activities as President of Asso Corce, Alumni Association of International Trade Master Courses, based in Rome.

GIACOMO P. SCIORTINO

Nato a Milano, economista esperto in management finanziario internazionale (finanza agevolata, project financing, ecc.), lavora per ASI dal 2001 come esperto a tempo determinato. È anche un membro storico della sezione ANPRI dell'Agenzia. Ha una lunga esperienza, sin da inizio carriera in progetti e programmi tecnici e industriali in vari campi, dall'impiantistica alle costruzioni, all'agroalimentare, alle alte tecnologie, e più di recente l'aeronautica e lo spazio, la R&ST. Ha svolto importanti ruoli rappresentativi internazionali in Boards economici tra cui, per menzionare i più recenti, i Comitati Space Economy di ESA (Agenzia Spaziale Europea) e IAF (International Astronautical Federation). È autore di centinaia di articoli, testi tecnici e papers referati, tra i quali, sui temi della finanza agevolata, del project financing e dell'analisi economica settoriale. È membro per ANPRI del CUG di ASI dal 2009 e uno strenuo sostenitore dell'innovazione e della trasparenza nel trattamento delle risorse umane nella PA italiana, come uno degli elementi cruciali per un miglioramento di efficienza e competitività dell'intero sistema produttivo nazionale. Questo impegno è portato avanti anche in qualità di Presidente di Asso Corce, Associazione Alumni dei Corsi Master italiani in internazionalizzazione d'impresa, con base a Roma.