

Angelini Bruno (1998), *“Gestione delle risorse umane e strumenti di innovazione culturale: un ulteriore contributo”*, Rivista del Personale dell'Ente Locale, edizioni Maggioli, n. 2/1998.

Per chiedersi, in questo momento di cambiamento e di stravolgimenti nella società italiana e nella Pubblica Amministrazione in particolare, quali siano le nuove opportunità che si presentano a chi lavora negli enti ci vuole certamente una certa spregiudicatezza e una buona dose di coraggio.

Occorre, innanzitutto, uscire dai luoghi comuni e, sovente, dalla superficialità con la quale viene trattata la Pubblica Amministrazione e viene giudicato, in particolare, il lavoro pubblico.

Ad esempio: molti, in questi tempi e da vari pulpiti, affermano che la crescita della persona può essere perseguita per ogni lavoro, sia privato che pubblico, ma più si enfatizza questo, più si perde - nelle verifiche empiriche - il riferimento allo specifico operativo e ci si sposta verso le funzioni strategiche, verso le posizioni occupate dai dirigenti, gli unici che possono, in apparenza, effettivamente realizzarsi.

Noi, persone che lavorano nella P.A., vorremmo essere, in qualche modo, imprenditori di noi stessi: questa mi pare essere l'unica posizione degna di un uomo che vuole dirsi tale.

Ma cosa significa essere imprenditori? Vi propongo una definizione:

“Imprenditore è colui che intravede una opportunità là dove tutti vedono solo dei problemi “E’ una modalità di stare di fronte ai problemi.

Questa è una sfida interessante, quanto ineludibile per ognuno.

Si tratta, a parer mio, di tentare di rifondare in qualche modo l'identità di chi lavora nella pubblica amministrazione; si tratta, cioè, di porre a tema noi stessi, la nostra identità in quanto lavoratori della P.A.. C'è un patrimonio umano e professionale da valorizzare

A proposito l'art. 98 della Costituzione italiana così recita: “I pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della nazione”

Pertanto, volendo considerare l'affermazione in modo più estensivo, i lavoratori della P.A. sono al servizio esclusivo della comunità cittadina nella quale opera l'ente da cui dipendono. Si intravede in ciò un'idea di un rapporto più diretto con la comunità, un rapporto che implica anche una qualche responsabilità verso la stessa realtà cittadina. In questi tempi, di grandi proclami sull'autonomia e sul federalismo, sembra opportuno e interessante tentare un percorso che possa condurre verso una nuova consapevolezza e coscienza di sé da parte di tutto il personale della P.A..

Questo ci introduce anche ad un nuovo modo di concepire il rapporto con la direzione politica. Si tenga presente, a tal proposito, che a livello statale il Pubblico impiego, con le sue tutele normative oggi tanto contestate, nasce proprio quale garanzia di imparzialità dell'azione dei funzionari pubblici di fronte alla invadenza dei politici. Pertanto, occorrerebbe una certa ponderazione nel porre in essere processi a senso unico di smantellamento generalizzato di ogni forma di indipendenza e autonomia dalla direzione politica.

Mi sembra, a questo punto, che si possa tentare un inizio di percorso orientato alla definizione di una nuova identità con il porre a tema questi tre punti:

1. La centralità della risorsa umana;
2. L'esperienza del lavoro;

3. Il rapporto con la società civile.

2. L'esperienza del lavoro.

Partiamo dal concetto di lavoro espresso nella Costituzione italiana: “Il lavoro è ogni attività o funzione diretta al progresso materiale e spirituale della società”(art.4,2° comma Cost.).

Di seguito viene poi affermato come il diritto al lavoro sia riconosciuto a tutti i cittadini (art.4, 1° comma Cost.) ed allo scopo di renderlo effettivo ed operante, la Repubblica ne promuove tutte le condizioni opportune, eliminando anche gli ostacoli che impediscano l'effettiva partecipazione di tutti i cittadini all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese (art. 3, 2° comma Cost.).

Nella sua empirica eccezione, possiamo definire il lavoro come ogni attività di impiego di energie fisiche ed intellettuali dell'uomo per la produzione o lo scambio di beni e/o servizi.

In tale nozione si individuano due profili, tra di loro complementari:

- un aspetto economico, nel quale il lavoro designa qualsiasi attività psicofisica (nel senso di attività materiale o intellettuale) che comporti dispendio di energie e che sia idonea a soddisfare un bisogno individuale o collettivo mediante la produzione o lo scambio di beni o di servizi;

- un aspetto giuridico, nel quale il lavoro (inteso come attività lavorativa) si iscrive all'interno di un rapporto giuridico tra due soggetti, il lavoratore che presta la propria attività ed il datore di lavoro che si avvantaggia di tale prestazione per la soddisfazione dei propri interessi. Ciò vale per tutte le forme di lavoro: sia per il lavoro subordinato (prestato cioè alle dipendenze e sotto la direzione del datore di lavoro), sia per il lavoro autonomo, in quanto, pur nelle diverse configurazioni che il rapporto assume, si è sempre in presenza di una relazione giuridicamente qualificata (come rapporto di lavoro) e quindi tutelata.

La materia del diritto del lavoro è segnatamente la disciplina di questo rapporto al cui interno la contrapposizione delle parti traduce sul piano giuridico il contrasto di interessi diversi, di volta in volta bilanciati dal diritto.

Questo ci introduce in parte, e non in modo scontato, al tema della privatizzazione del rapporto di lavoro nella Pubblica Amministrazione, che verrà trattato successivamente in maniera approfondita dalla relazione.

Qui mi preme riproporre la questione dal punto di vista suggeritomi da una ricerca della Cisl EE.LL di qualche anno fa che aveva per oggetto “Il senso del lavoro tra i dipendenti degli Enti Locali”.

La ricerca confermava ancora una volta “ la centralità del lavoro nell'universo di significati e valori condivisi da uomini e donne nella nostra società”; e di seguito si affermava come si sia di fronte ad “una centralità esistenziale e soggettiva, dal momento che per tutti il lavoro è comunque importante come ambito di esperienza sociale e per alcuni rappresenta anche una rilevante fonte di realizzazione personale”; infine si constatava che “non è rintracciabile nella indagine una cultura del lavoro tipica del dipendente pubblico”.

Corollario evidente del fatto che senza una identità chiara non si esprime nessuna cultura.

Per capire l'importanza del lavoro per la vita di ogni persona è sufficiente mettersi di fronte al dramma di un disoccupato, di chi ha perso una occupazione. In questo contesto ci troviamo di fronte ad un problema più generale, che coinvolge tutta la società nei suoi aspetti più veri di civiltà.

Vorrei proporvi, a questo punto, il contributo di un economista, il prof. Marco Martini docente di statistica alla Statale di Milano, il quale affermava in un suo articolo intitolato “Il lavoro che cambia”:

“Perché gli straordinari risparmi di energia umana nelle produzioni agricole e industriali provocati dal progresso tecnico non hanno comportato la “fine del lavoro” e la società delle macchine che lavorano al posto dell’uomo prevista nell’800 da Marx, nel primo ‘900 da Keynes e oggi dai sociologi della società del tempo libero?

La ragione ultima è che i bisogni degli uomini non sono finiti, de-finiti dal loro patrimonio genetico. 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 (de-siderare significa considerare la distanza delle stelle, sidera) è letteralmente senza fine, in-finito. Perciò il risparmio di tempo e di energia nella produzione è una esigenza insopprimibile dovuta al radicale bisogno di avventurarsi al di là del noto, di sperimentare il nuovo, di intraprendere l’esplorazione di spazi sconosciuti.

Il lavoro come intrapresa, come tentativo sempre rinnovato di nuove risposte a bisogni antichi e nuovi non finirà mai.

La storia economica degli ultimi due secoli dimostra che il progresso non distrugge necessariamente le possibilità di lavoro. Esso piuttosto le trasforma 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 nuovo che si pone è la velocità di tale adattamento e l’inadeguatezza delle istituzioni, fondate sulla previsione di posti di lavoro durevoli e sull’adattamento per ricambio generazionale, a fare fronte a un cambiamento che ha aumentato di otto volte la sua velocità di diffusione.

Sotto il profilo qualitativo il lavoro 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, la esplorazione di nuovi mercati o di nuove fasce di mercati tradizionali (marketing e commercializzazione), 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 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.

Dunque le opportunità di lavoro tenderanno ad aumentare certamente per le persone dotate di un più alto livello di istruzione, di formazione, di ‘educazione’, ma anche, per quelle disponibili al cambiamento e alla assunzione di responsabilità e di rischio, mentre, di converso, non potranno che diminuire per le persone con bassa preparazione e con scarsa disponibilità al cambiamento e all’apprendimento.”

E’ sempre più chiaro che non è possibile concepire il lavoro come “posto fisso” ma piuttosto come “percorso lavorativo e formativo”.

In questi anni si sta verificando un cambiamento profondo che porta verso l’idea di flessibilità in senso lato: si comincia cioè a riportare l’attenzione sul “lavoro” anziché sul “posto di lavoro”, si passa dall’idea di garantismo al riconoscimento del valore dell’impegno, della soddisfazione, ci si sposta in termini retributivi infine dall’idea di “reddito da lavoro dipendente” all’idea di “compenso per la prestazione effettuata”.

Per cogliere meglio questo nuovo approccio faccio riferimento ad un famoso aneddoto dei due lavoratori nella cava di marmo che, interrogati sulla natura dei loro compiti, rispondono in modo diverso e discordante: il primo, “rigido”, afferma che rompe materiali e li trasporta altrove, mentre il secondo, “flessibile”, ritiene che il suo compito sia di collaborare alla costruzione di palazzi e di chiese. Esito di questo diverso modo di concepirsi è stato che il primo ha continuato a spaccare pietre, mentre il secondo è diventato aiuto del capomastro, ma soprattutto nel secondo si può percepire una dignità, un senso, un significato, una partecipazione a qualcosa di più grande anche nello spaccare le pietre.

C'è un modo, quindi, di guardare al lavoro che tiene conto di ciò che ho tentato di proporvi, che si esprime anche nella modalità di valutare il contributo di ognuno nel contesto di una organizzazione che voglia essere attenta alle risorse umane più nei fatti che nelle semplici dichiarazioni di intenti.

In particolare si possono descrivere tre tipologie di valutazione, che si differenziano per obiettivi e metodologie:

1. la valutazione della posizione - riguarda ciò che la persona dovrebbe fare; consente di effettuare una fotografia delle gerarchie professionali all'interno dell'organizzazione, in modo ormai sufficientemente attendibile, costituendo soprattutto la base per le politiche retributive; essa, comunque, si può effettuare “a prescindere” dalla presenza della persona, perché paragona compiti e responsabilità indifferentemente da chi li svolge o le ricopre.
2. la valutazione della prestazione - riguarda ciò che la persona ha fatto; si affaccia direttamente la persona nella valutazione della prestazione, che per sua natura prende in considerazione coloro che portano -o non portano- un certo contributo alla vita e ai risultati dell'organizzazione. Misurando così quanto la persona ha fatto, si pongono le premesse per una corretta politica retributiva e per una cultura della responsabilizzazione, insieme alle basi per la valutazione del potenziale che non può che nascere dall'esame dell'uomo in azione, non astrattamente inteso.
3. la valutazione del potenziale - riguarda ciò che la persona potrebbe fare; la valutazione del potenziale, delle tre, è senza dubbio la meno usata, in quanto si avventura maggiormente su un terreno che ai meno dotati di metodologia e coraggio può apparire precario e scivoloso. I presupposti sui quali questo genere di valutazione si basa sono sostanzialmente due: a) l'esistenza nella persona di capacità esorbitanti quelle espresse fino a quel momento, e b) la misurabilità delle capacità e delle competenze fino ad oggi inesprese, partendo da quelle già espresse. Gli obiettivi che si pone questo tipo di valutazione sono sostanzialmente: - inventariare i “talenti” dell'organizzazione, scoprendo cioè le risorse ancora inesprese che potranno servire per il futuro sviluppo; - mettere ordine nei meccanismi di promozione, per evitare che siano soggetti a fenomeni di soggettività o di contingenza; - guidare e coordinare lo sviluppo delle persone, per consentire che ognuno possa occuparsi di ciò che è più coerente con le sue attitudini e capacità; - indirizzare la cultura della organizzazione, evidenziando le capacità e le caratteristiche “premianti” all'interno della stessa.

Investono in valutazione del potenziale le organizzazioni nelle quali è realmente e profondamente radicata la convinzione che la persona è il vero futuro dell'organizzazione: se questo è vero, non solo nelle dichiarazioni, si superano gli ostacoli psicologici, le difficoltà metodologiche, le soggettività valutative, per andare verso una valutazione del potenziale intesa come “servizio” all'organizzazione e al tempo stesso alla persona, senza presunzione verso il futuro ma con la convinzione di poter contare sui “talenti” ancora inespressi per garantirne la continuità nell'interesse di tutti.

Infine, mi sembra che si possa affermare che l'uomo lavorando costruisce se stesso e i rapporti con gli altri uomini almeno tanto quanto costruisce gli oggetti della sua produzione. Il lavoro umano non sarebbe interamente spiegabile senza questa trama di rapporti che lo sorregge: Lavorare è sempre "fare qualcosa", "con qualcuno" e "per qualcuno", di cui bisogna saper conoscere e interpretare il bisogno, la domanda.

.....

Per entrare più direttamente in merito alla condizione attuale del lavoratore della Pubblica Amministrazione, in termini giuridici e contrattuali, si possono individuare alcuni temi:

1. Status di pubblico dipendente - implicazioni della privatizzazione;
2. Reclutamento - politiche di selezione del personale;
3. Pianta organica e inquadramento professionale, in generale la questione organizzativa;
4. Carriera come percorso lavorativo e sviluppo professionale: - Attivazione del mercato interno, mobilità - Approccio progettuale, anche trasversale alle aree ed ai settori - Circoli di qualità - Politiche formative - Nuove tipologie del rapporto di lavoro quali il part-time e gli incarichi;
5. Retribuzione: - politiche retributive, incentivi, valorizzazione della professionalità;
6. La valutazione del personale: - in particolare la valutazione del potenziale.
7. La contrattazione integrativa decentrata. Ruolo del sindacato.