

IL REMAKE DI UNA CARRIERA PROFESSIONALE CHE RESTA LATENTE.

E' di grande spunto l'informazione circa il nuovo sistema professionale dell'Agenzia del Territorio, da sottoporre alla consultazione con le Organizzazioni Sindacali. Inevitabilmente provoca una comparazione con il ri-trascritto modello di classificazione professionale dell'Agenzia delle Entrate, istituzionalizzato in occasione dell'ultimo contratto integrativo, anche se ancora di fatto inattuato.

Quello che risalta con forza nel modello dell'Agenzia del Territorio è la grafica della rappresentazione della classificazione professionale. Una presentazione di figure piane intersecate in più e su più strati, probabilmente nel tentativo di voler dare il senso di reali convergenze tra le neo "Aree professionali" e le preesistenti "Aree funzionali". Una rappresentazione grafica che produce grande profondità d'immagine per ogni singolo particolare tanto da provocare una completa dissolvenza dell'insieme. In realtà, seri dubbi sorgono se si tenta una proiezione visiva d'insieme delle tante necessità, esigenze, conflitti e carenze che connotano la nostra realtà organizzativa e professionale.

E così che, al di là dei disegni di presentazione, i contenuti che si vogliono rappresentare restano così contraddittori, senza la minima parvenza di un progetto organizzativo e di sviluppo delle risorse umane organico e innovativo. La stessa presentazione/informazione sul nuovo sistema professionale è mancante di una relazione accompagnatoria sui fini e gli obiettivi del cambiamento e di come lo stesso possa produrre un innovativo sviluppo delle risorse umane. Manca perfino un glossario tecnico per le nuove definizioni, in un ambito disciplinare nel quale una parola spesso assume significati diversi secondo l'uso contestuale, in un momento di neo-architettura organizzativa così prolifico di nuovi e/o rigenerati "nomi".

Ciò nonostante, è possibile dedurre come si preparano le Agenzie a cavalcare la tigre del futuro: un management che continua ad essere prevalentemente orientato a riscrivere le regole, cercando di attivare automatismi funzionali di incremento della produttività del sistema del lavoro pubblico, piuttosto che ottimizzare la gestione delle attività attraverso lo sviluppo delle risorse umane. E questo è sicuramente il primo livello di riflessione, quello che più rappresenta il dualismo reale tra un management che sembra sempre più immaginare l'organizzazione del lavoro nell'Amministrazione pubblica come un impianto automatizzato di professionalità tecniche da spostare sulla velleitaria scacchiera della carriera e, dall'altra parte, le aspettative dei lavoratori chiamati a svolgere non solo una prestazione di lavoro tecnico-specialistica circoscritta, ma a rapportarsi quotidianamente ai bisogni diffusi di una platea di cittadini che chiedono flessibilità, disponibilità, qualità.

Cerchiamo di realizzare una mappa di quello che richiede al lavoratore una qualsiasi organizzazione produttiva di servizi e quanto è stato realizzato fino ad oggi per distinguere i lavoratori tra loro al fine di retribuire e incentivare, in maniera corrispondente e differenziata, le diverse prestazioni di lavoro. Ricordando la mitica storia della fabbrica degli spilli di Adam Smith, possiamo pensare che

la produttività aumenta in maniera esponenziale se dividiamo in piccoli compiti la produzione di un oggetto e specializziamo ogni lavoratore per il singolo e particolare compito. Ma questa è una storia che gli antichi e piccoli (di statura fisica) Romani conoscevano bene, perché avevano sviluppato in combattimento l'organizzazione della Falange Macedone, ovvero il combattimento in squadre specializzate per singoli compiti e coordinate in gruppi più grandi. Il combattimento organizzato, parcellizzato e specializzato su compiti semplici e unitari tra loro coordinati in insiemi maggiori, aumentava in maniera esponenziale la produttività e realizzava la supremazia di una razza che nel combattimento uomo contro uomo sarebbe risultata sconfitta dalla notevole differenza di stazza fisica con le popolazioni del Nord Europa.

Nella maggior parte delle organizzazioni moderne le due esigenze di base, della specializzazione/decentramento da un verso e coordinamento/integrazione dall'altro, possono trovare un equilibrio solo nello sviluppo delle competenze diffuse del lavoratore, ma ancor di più nel lavoro in team, nel quale la sommatoria delle competenze individuali si amplifica oltre i limiti del semplice calcolo matematico.

Il rapporto che sorge è quello tra “specializzazione del mestiere” che sta a “competenze tecniche” come “coordinamento” sta a “competenze diffuse”. In breve, per non appesantire il discorso, le competenze tecniche sono le abilità relative all'esecuzione del compito specifico e parcellizzato, che provengono dalla ripetizione dello stesso in un lungo lasso di tempo; mentre le competenze diffuse hanno più origini: l'istruzione scolastica, l'esecuzione nel tempo di compiti di differente cognizione e specializzazione, la frequenza e permanenza in diverse organizzazioni di lavoro, il tutto riassorbito in una personalità, come dicono gli psicologi, “bilanciata”.

Ripercorrendo la storia normativa/contrattuale dell'inquadramento professionale, prima ministeriale e ora delle Agenzie (tanto per accontentare chi nei nomi soddisfa l'aspettativa di diversità), possiamo dire che l'impianto originario poteva funzionare fino a vent'anni fa in considerazione della bassa necessità di integrazione/coordinamento: le procedure e le attività da svolgere rientravano in un rendimento di soddisfazione gerarchico funzionale, calcolato secondo la discrezionalità “contingente”, di chi in ultimo e in alto era chiamato a definire la legittimità e la produttività del sistema. Non c'era un premio se si realizzava un maggiore rendimento, non c'era una punizione se il rendimento era scadente, ma non c'era neanche da meravigliarsi se accadeva esattamente il contrario, perché anche le profonde contraddizioni, o gravi diseconomie, del Sistema Pubblico spesso passavano come essenziali agli equilibri sociali. Addirittura, le stesse erano spesso enfatizzate come tratti caratteristici e inevitabili della nostra società, con il risultato di traslare verso l'alto il livello decisionale e gestionale, dalla sfera amministrativa a quella politica. Chi non ricorderà i neologismi del linguaggio corrente 15-20 anni fa, che meravigliosamente esemplificavano il modo di essere e di fare, come le cosiddette “convergenze parallele”, veste

retorica di una predazione indiscriminata delle risorse pubbliche e del pressapochismo della gestione amministrativa.

Come tutti dicono (ma verosimilmente senza consapevolezza): “i tempi sono cambiati”. L’attuale competizione dei sistemi richiede risposte di produttività, che non possono essere più sostenute da un impianto gerarchico funzionale, nel quale, una volta, gli specialisti erano “quattro gatti”, anche in considerazione dei più bassi tassi di scolarizzazione e della relativa semplicità funzionale della società e dei servizi pubblici.

All’attualità, la specializzazione e l’attività di specializzazione perdono valenza operativa nel confronto con le competenze diffuse, che spaziano dall’ambito dell’autocontrollo della propria azione di lavoro, anche attraverso l’utilizzo di linguaggi e applicazioni informatiche e/o procedure di verifica di gestione, percorrendo l’autonomia nell’esecuzione del lavoro e/o responsabilità dell’obiettivo, per finire alle abilità di aprire e mantenere interrelazioni con gli altri soggetti coinvolti nell’esecuzione del lavoro, al fine di moltiplicare la produttività dello stesso.

E’ evidente lo spostamento dalle circoscritte e frammentate competenze tecniche alle più ampie competenze di ruolo, quelle che valorizzano i “comportamenti” di lavoro e durante il lavoro, per affrontare l’incertezza e per valorizzare e rinnovare le “migliori pratiche”, contestualizzandole alla propria realtà operativa.

Il focus operativo cade sui cosiddetti processi di lavoro e si parla tanto (verosimilmente senza cognizione di causa) dell’organizzazione per processi, quell’organizzazione che vive solo e soltanto se impiantata sull’eccellenza del coordinamento/integrazione. L’organizzazione per processi presuppone il lavoro in team e lo sviluppo del ruolo del coordinatore di team.

Ma l’organizzazione per processi non può che restare inconsapevole e retorica progettualità se non si sposta il peso degli incentivi economici e delle promozioni di carriera dalle abilità tecniche a quelle diffuse così come sopra richiamate. L’operativa degli uffici, al contrario, poggia sulla assegnazione degli incentivi e delle promozioni di carriera per anzianità di mestiere, quest’ultima così tanto pesante nella valutazione delle persone da essere paragonata, nella misura di un lustro, ad una laurea specialistica. Se è comprensibile una tutela sindacale dell’anzianità di mestiere, non è invece comprensibile una progettualità manageriale impiantata su questo preponderante e sembrerebbe insuperabile anacronismo organizzativo: è facile vedere tanti “presunti coordinatori” impegnati quotidianamente nel risolvere “piccole” questioni specialistiche, mentre tanti altri impiegati, di pari istruzione e anzianità, aspettano risposta alla domanda rimandata verso l’alto.

La verità è che non c’è nessuna intenzione di ristrutturare l’assetto organizzativo gerarchico-funzionale verso la cosiddetta organizzazione piatta per processi.

L’impianto a matrice dell’Agenzia del Territorio, che interseca le Aree funzionali con le Aree professionali è una griglia che punta sulle competenze specialistiche, immobilizzando il lavoratore anche in senso orizzontale, tutto nel vano tentativo di definire in dettaglio i suoi comportamenti e

quindi, verosimilmente, procedere ad una valutazione del suo operato. Un discorso a parte meriterebbe la valutazione della ancora presente necessità della 1^ Area funzionale nel progetto dell'Amministrazione, piuttosto che un piano formativo per eliminarla. Ma questa è un'ulteriore prova della cultura gerarchico funzionale che si cerca di rivestire di novità.

Esaminiamo il passaggio dai profili professionali precedenti ai nuovi profili e vediamo, per esempio, che i profili professionali di Collaboratore Amministrativo, Collaboratore Tributario, Collaboratore Contabile, Funzionario Tributario, Direttore Tributario, ecc. diventano tutti un unico profilo professionale, quello di Funzionario. Ma questo profilo va poi, sempre seguendo il nuovo impianto, inserito nella griglia delle Aree professionali e quindi il profilo del Funzionario diventa il profilo del Funzionario dell'Area Erogazione Servizi, di quello dell'Area Ingegneria Servizi, di quello di Sviluppo e Mercato e di quello dei Servizi di Supporto. Se alle neo Aree professionali si attribuirà una diversa retribuzione del lavoro, si realizzerà una differenziazione retributiva di 24 livelli, i livelli retributivi prodotti dall'intersecazione dell'Area Funzionale, con sei livelli retributivi, con quelle Professionali, quattro Aree. In totale, tralasciando la prima Area Funzionale, avremmo 48 livelli retributivi. In un siffatto contesto, dichiarare che il sistema professionale è progettato per transitare da un'organizzazione che premia l'anzianità e la gerarchia a una che premia le competenze, l'opportunità di crescita e l'autorevolezza (incognita terminologica) professionale, appare mera retorica autoreferenziale.

Nella realtà l'implementazione di questi schemi di conciliazione tra il vecchio e il presunto nuovo modello organizzativo hanno prodotto contraddizioni ancora più profonde e maggiori stalli alla mobilità orizzontale e quindi ad una delle opportunità principali di accrescere le competenze diffuse del lavoratore. Come nel caso dell'Agenzia delle Entrate dove il modello dei mestieri, che sembrerebbe la versione ultima di quella al momento presentata dall'Agenzia del Territorio, ha finito per registrare di fatto scostamenti oggettivi tra la realtà operativa e il modello istituzionale. Dal censimento dei mestieri è risultato che lo stesso mestiere è presente su diverse Aree funzionali e quindi che possiamo avere un ispettore del fisco della Terza Area, ma anche lo stesso mestiere nella Seconda Area. Così si fa lo stesso mestiere ma si è retribuiti per Aree Funzionali diverse.

Ridisegnare un impianto professionale e di carriera all'interno delle Agenzie può essere solo e soltanto un progetto organico, che miri a valorizzare il lavoro in gruppo e le competenze diffuse del lavoratore; che sviluppi la rotazione sui ruoli di coordinamento, per i quali è indispensabile selezionare soggetti che godano dell'approvazione e della stima dei collaboratori e dei colleghi. La specializzazione funzionale è il principale freno alla produttività del sistema, perfino inutile considerando gli ausili tecnici e di supporto, di facile e immediata fruibilità per chi possiede le cosiddette competenze diffuse.

Bari 7 maggio 2009

Sante Giannoccaro – Segretario provinciale aggiunto di Bari – componente RSU di Bari 2.