

## **PARTE 2**

# **CENTRALITA' E VALORE STRATEGICO DELLE RISORSE UMANE**

## INTRODUZIONE

Un percorso di riqualificazione complessiva del sistema di gestione, così come lo abbiamo ipotizzato, non può essere realizzato senza una diffusa e profonda convinzione delle persone coinvolte nel progetto. Questo perché certamente non esiste qualità di servizio senza coinvolgimento delle risorse umane; il cardine di qualsiasi organizzazione che ispira la propria condotta ai principi di efficacia e di efficienza, che sa soddisfare adeguatamente i propri interlocutori, che migliora con continuità il valore dei propri prodotti, è sempre una organizzazione con un alto valore aggiunto in termini di risorse umane.

Ciò è ancora più vero quando si parla di servizi. Il servizio è per sua natura più astratto, meno soggetto a controlli in grado di classificarlo adeguatamente e quindi ha bisogno dell'uomo, della sua discrezione, della sua flessibilità e della sua competenza. Il cliente non si trova di fronte un oggetto fisico ma una persona il cui modo di rapportarsi fa, senza dubbio, la qualità del servizio stesso. Guai, dunque, a trascurare il fattore umano, a costruire una organizzazione in modo rigidamente meccanicistico: l'uomo ha le sue aspirazioni e i suoi bisogni; il suo rendimento all'interno di una organizzazione si innalza tanto più, quanto più alto è il livello di soddisfacimento di tali bisogni. L'uomo vuole appartenere ad un gruppo, vuole sentirsi parte integrante, vuole vedere apprezzate e valorizzate le sue capacità, vuole contribuire attivamente alle decisioni, vuole sentirsi realizzato nella vita e nel lavoro. Ignorare questi aspetti significa pregiudicare in modo irreversibile il buon funzionamento di una qualsiasi organizzazione; tenerli nella debita considerazione, viceversa, significa incrementarne le potenzialità produttive. Le risorse umane, anche e soprattutto nella loro componente operativa, che ha un contatto e un controllo diretto dei processi e dei prodotti, sono la forza più efficace al servizio della qualità. A questo proposito Taiichi Ohno scrive: "Le risorse umane sono qualcosa al di sopra di ogni misurazione. Le capacità di queste risorse possono estendersi illimitatamente quando ogni persona comincia a pensare"<sup>17</sup>. La chiave di volta sta nel saper "mobilitare le risorse intellettuali del personale operativo, quello che rappresenta la stragrande maggioranza dell'organico dell'azienda, in modo da utilizzarne al massimo l'intelligenza in tutti gli aspetti del lavoro. Nel cervello e nel cuore del proprio personale si trovano le principali risorse dell'ente pubblico. *Una osservazione incredibilmente ovvia e incredibilmente disattesa*"<sup>18</sup>.

Con questa convinzione abbiamo affrontato il problema dell'implementazione del SGQ nel Comune di S. Marcello P.se. Preliminarmente all'attuazione del sistema occorreva un'azione specifica sulle risorse umane; occorreva raccogliergli le impressioni per verificarne il livello di soddisfazione e di coinvolgimento nelle finalità dell'ente. Occorreva stabilirne le necessità in termini di formazione e predisporre, di conseguenza, un piano di sviluppo adeguato.

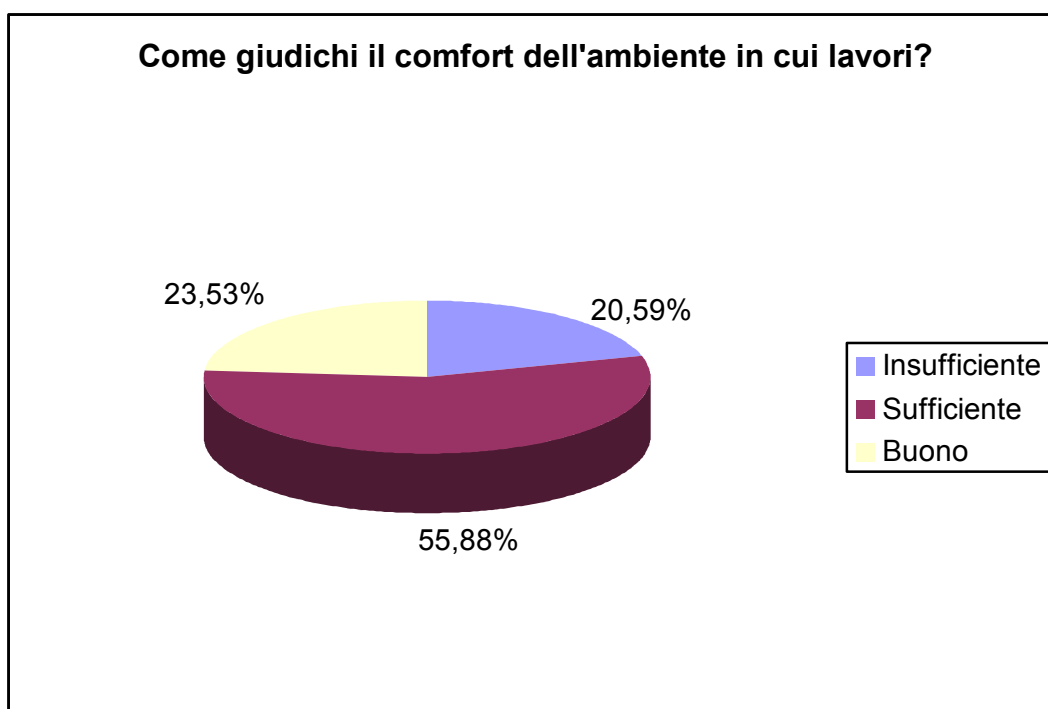
---

<sup>17</sup> T. Ohno – Workplace management. La gestione della fabbrica moderna – ISEDI, 1994

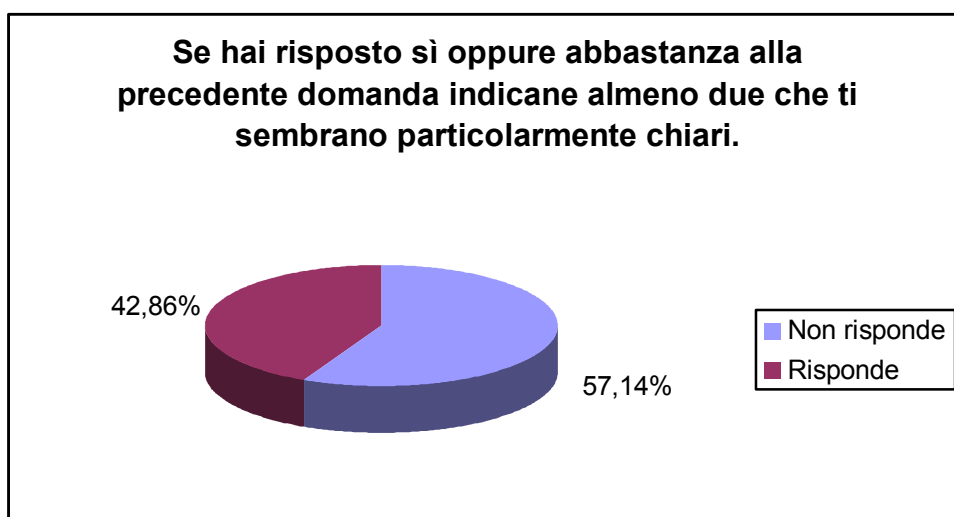
<sup>18</sup> A. Galgano – Il sistema Toyota per la pubblica amministrazione – Guerini e associati – Milano, 2006

## L'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Il questionario sul benessere organizzativo, è stato proposto a tutti i dipendenti del Comune (65 persone), chiedendo loro di restituirlo in forma anonima entro una settimana dalla consegna. La risposta è stata soddisfacente: dei 65 questionari consegnati 34 (pari al 52.3%) sono stati riconsegnati. Si tenga presente che il questionario, pur non essendo “tarato” sul personale dirigente, per un errore nella distribuzione è stato compilato anche dai 6 responsabili di servizio. Ciò, pur non comportando una significativa deviazione nei risultati, viene sottolineato perché su alcune domande può determinare un leggero scostamento in direzione di una valutazione maggiormente positiva del clima “aziendale”. Vediamolo analizzando le singole domande poste ai dipendenti.



Questa domanda è stata posta con specifico riferimento alla norma ISO 9001:2000 nel capitolo (6.4) in cui si occupa di “ambiente di lavoro”. La risposta dei dipendenti può essere considerata sostanzialmente positiva: quasi l’80% dei dipendenti considerano sufficiente o buono il proprio ambiente di lavoro con una forte prevalenza di coloro che lo considerano buono. Vi è tuttavia una percentuale modesta ma significativa di persone che non sono soddisfatte delle condizioni in cui svolgono la propria attività. Sarebbe dunque utile svolgere una analisi più approfondita per individuare e possibilmente rimuovere le cause di scarsa soddisfazione.

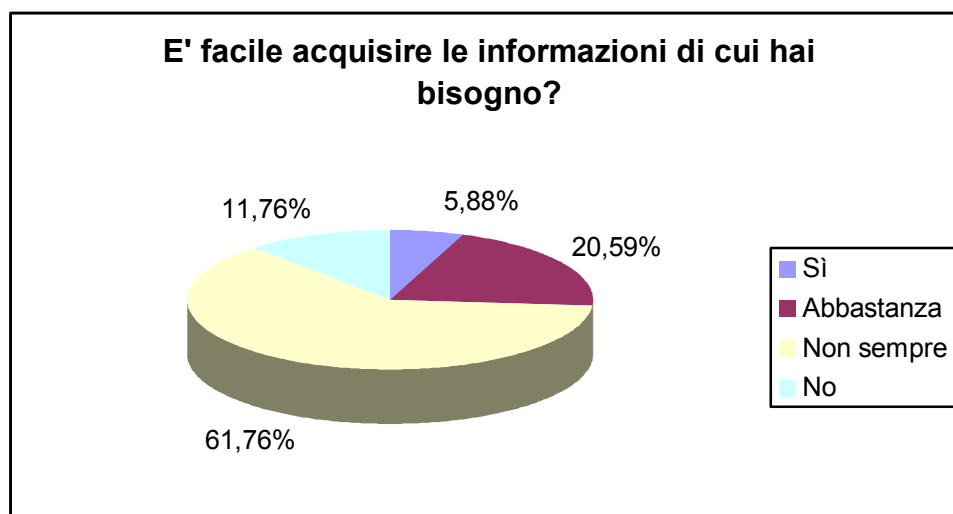


Come si vede dal diagramma quasi il 60% dei dipendenti intervistati credono che gli obiettivi dell'organizzazione non siano comunicati in modo sufficientemente chiaro. Il 38% li giudica abbastanza chiari (ma si tenga presente l'incidenza che può avere avuto la risposta dei dirigenti), mentre solo il 3% pensa che essi siano adeguatamente comunicati. Ancora più illuminante è la risposta data alla domanda successiva. In sostanza a tutti coloro che avevano dichiarato almeno "comprensibili" gli obiettivi dell'amministrazione si chiedeva di indicarne almeno due. A tale richiesta ben il 57% degli intervistati non ha risposto mentre il rimanente 43% ha dato risposte scarsamente sovrapponibili agli obiettivi per la qualità precedentemente individuati dall'amministrazione comunale. Delle nove risposte chiaramente formulate in tal senso solo tre (ma anche in questo caso si tenga presente il ruolo dei funzionari) indicano delle finalità parzialmente allineate con gli obiettivi, e cioè:

- Visibilità del servizio – Riorganizzazione della struttura amministrativa (procedure, carichi di lavoro ecc.).
- Più efficienza nel raggiungimento degli obiettivi – Competenza e chiarezza per dare servizi migliori con le risorse a disposizione.
- Sportello migranti – CID 2006 – Nidi domiciliari – Revisione [...] scolastico.

La prima e la seconda delle tre risposte possono essere ricollocate nell'ambito dell'obiettivo 2: "Snellire e semplificare le procedure amministrative", mentre la terza va sicuramente inserita nel contesto di riferimento disegnato dall'obiettivo 6: "incrementare il benessere e la qualità della vita". Colpisce tuttavia che nessuno abbia citato in modo chiaro gli obiettivi "veri". Questa situazione rimanda a tre ordini di problematiche:

1. Management: la direzione (ovvero l'amministrazione comunale) non comunica efficacemente gli obiettivi per la qualità.
2. Informazione: il sistema informativo (e sicuramente anche il sistema informatico) non sono ben progettati.
3. Risorse umane: le persone non percepiscono con chiarezza per cosa lavorano e questo genera sicuramente un clima di disaffezione nei confronti delle attività quotidiane.



La domanda in questione conferma in qualche misura quanto già messo in evidenza al precedente punto: l'organizzazione non è caratterizzata da un buon sistema informativo, non dispone di una intranet, l'informazione è scarsamente strutturata (informazione tacita) e gli scambi informativi sono spesso demandati a riunioni (a cui non tutti ovviamente partecipano) o

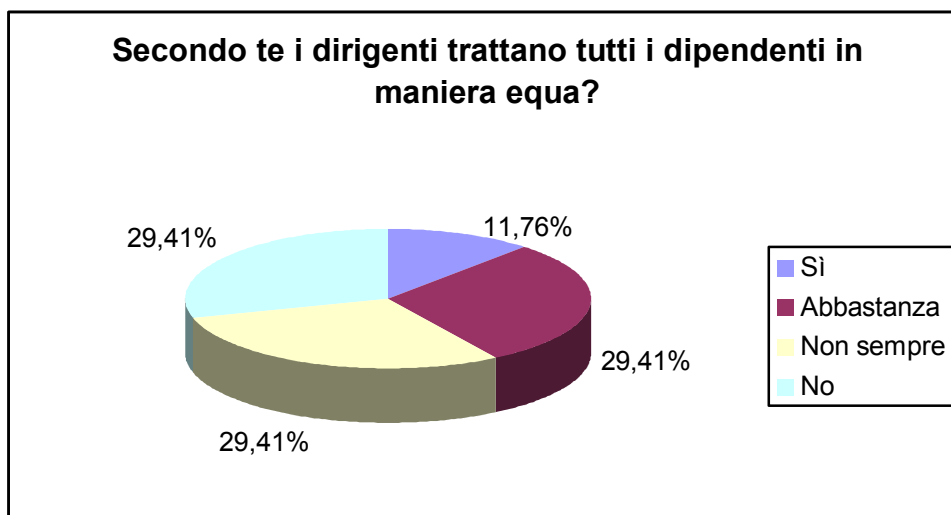
ad una comunicazione prevalentemente informale di per sé non negativa ma la cui efficacia è spesso subordinata al sistema delle relazioni sottese ai rapporti interpersonali.

Una tale situazione non può giovare al benessere organizzativo. La carenza di informazione, soprattutto quando si tratta di informazione necessaria allo svolgimento dei compiti quotidiani, non può che generare senso di isolamento e insoddisfazione per il contesto lavorativo.



La collaborazione è in genere una “cartina al tornasole” abbastanza eloquente di quello che è il livello del benessere organizzativo raggiunto. Se si collabora significa che c’è armonia fra colleghi, se c’è armonia ci si reca al lavoro di buon grado e non si percepisce la propria attività come un obbligo cui adempiere “per forza” e l’organizzazione, dunque, ne trae beneficio..

Anche in questo caso si evidenzia un “clima” sicuramente passibile di miglioramenti importanti. Assumiamo come dato da considerare che il 56% degli intervistati dichiara che non sempre c’è collaborazione fra colleghi. Questo fa pensare ad un ambiente caratterizzato da uno scarso spirito di squadra quando non da una competizione “insana” che non può non produrre effetti negativi sulla funzionalità del sistema organizzativo. A questo si aggiunga il fatto che solo il 21% registra un ambiente pienamente collaborativo mentre il 24% rileva un livello di collaborazione solo sufficiente. Si tratta oggettivamente di un tema meritevole di ulteriori approfondimenti.



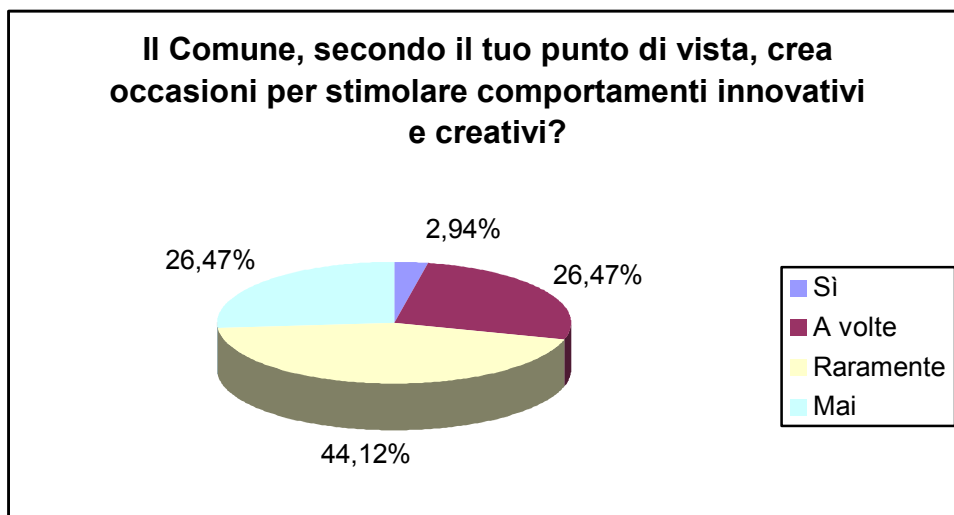
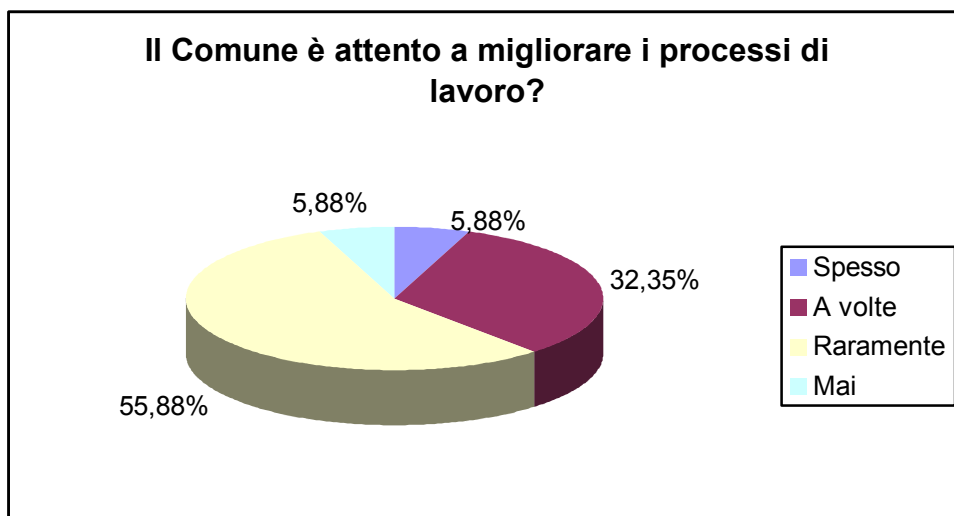
Le due domande precedenti hanno a che fare con il rapporto fra dirigenti (ovvero responsabili di area come vengono chiamati nel Comune di S. Marcello) e dipendenti.

Come primo aspetto occorre sottolineare come solo l'11% dei dipendenti del Comune giudicano equo il trattamento riservato loro dai dirigenti<sup>19</sup>. Il 30% circa lo giudicano sufficientemente giusto, ma quasi il 60% dei dipendenti pensano che il metro di giudizio non sia sempre equilibrato o, addirittura, che non lo sia affatto. Questa risposta denota un clima organizzativo difficile che tende a spezzare il legame fra dirigenza e livelli operativi e che può facilmente sconfinare in atteggiamenti poco costruttivi quando non apertamente conflittuali.

Migliore è l'impressione che si registra a proposito del livello di coinvolgimento e di responsabilizzazione: l'80% dei dipendenti si sente adeguatamente incentivato nel prendere iniziative autonome. Si tratta di una buona base di partenza per immaginare politiche di gestione del

<sup>19</sup> In questa domanda è più che mai d'obbligo il riferimento alla partecipazione al questionario da parte dei sei responsabili d'area che, molto probabilmente, avranno risposto in modo affermativo alla domanda in questione. Da soli, essi costituiscono il 10 – 15% del campione.

personale volte a ricucire lo strappo fra dirigenza e operativi anche se, naturalmente, occorre non sottovalutare quel 20% di insoddisfatti che percepiscono la propria posizione come una pedissequa esecuzione di compiti imposti dall'alto.

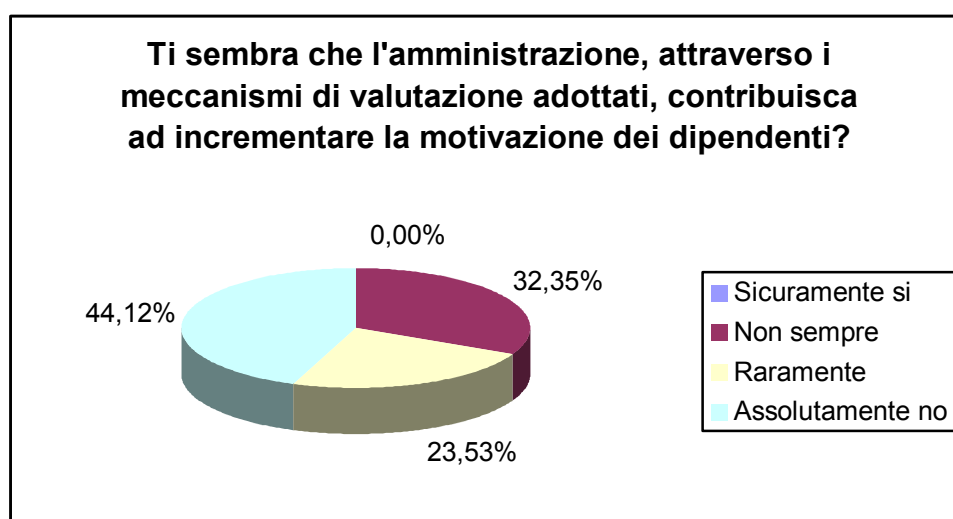


Come si vede chiaramente dalla due precedenti domande il giudizio dei dipendenti sia sull'attitudine al miglioramento sia sull'inclinazione del Comune a promuovere atteggiamenti creativi è sostanzialmente negativo. Circa il 61% del personale intervistato ritiene che il Comune sia poco attento al miglioramento dei processi lavorativi, mentre oltre il 70% di essi ritiene che, all'interno dell'organizzazione, permanga un clima fortemente conservatore. Fra l'altro quest'ultima valutazione contrasta, almeno in misura parziale, con il risultato della domanda contenuta al punto precedente dove si rileva invece un sostanziale coinvolgimento delle persone ed un processo di valorizzazione degli individui sicuramente accettabile. E' come se il percorso di valorizzazione attraverso i processi partecipativi si interrompesse a metà o fosse vincolato a



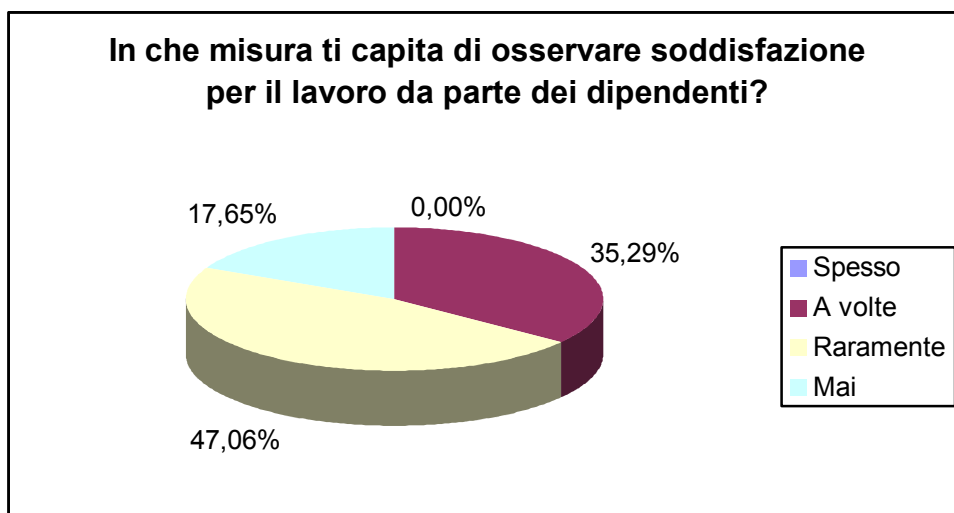
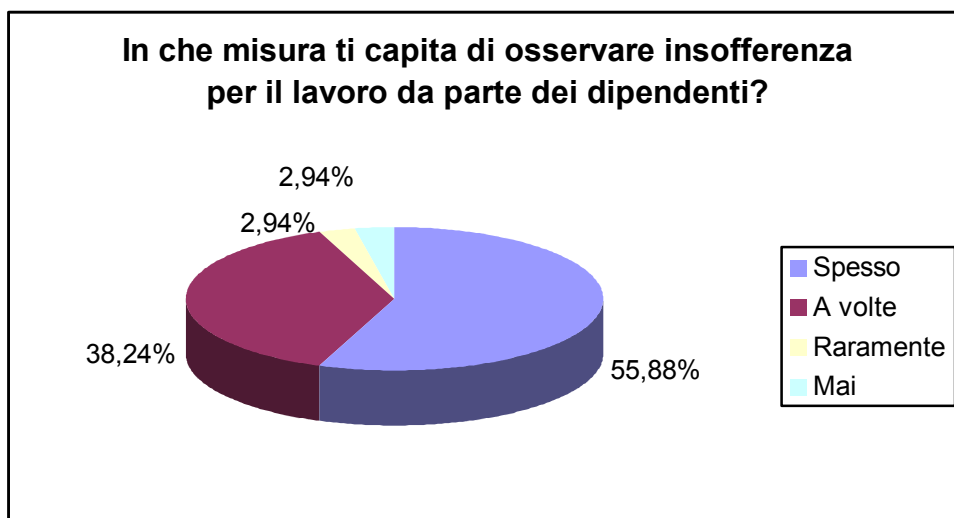
comportamenti poco fantasiosi e rispettosi delle regole e delle gerarchie.

Dalla risposta a queste due domande emerge ancora una volta una valutazione “bifronte”: da una parte, in termini generali, se ne deduce che i principi del miglioramento e dell’innovazione continua non riescono a trovare una salda articolazione organizzativa, mentre dall’altra, e con esplicito riferimento alle problematiche sulle risorse umane, si può senz’altro cogliere un atteggiamento di fondo che non cerca e quindi non libera, come dovrebbe, le energie di fondo dell’individuo ma le costringe in un perimetro ristretto da cui difficilmente riescono a fuoriuscire. Se ne può ricavare, una volta di più, un rapporto uomo – organizzazione scarsamente curato e valorizzato.



Le osservazioni contenute al punto precedente sono confermate dalla risposta fornita a questa ulteriore domanda. I meccanismi di valutazione adottati dal Comune, fanno perno su schede meritocratiche in base alle quali il dipendente viene valutato sulla base di una serie di parametri come l’impegno, la disponibilità, l’attitudine alla collaborazione, il rendimento ecc. Il risultato di una valutazione positiva è una progressione “orizzontale” (cioè nell’ambito della stessa categoria) che dà diritto ad un incremento di stipendio. Si sa che spesso la naturale tendenza dei meccanismi di incentivazione in ambito pubblico è quella di distribuzioni a pioggia che non sono più concepibili in sistemi che mirino all’efficacia e all’efficienza. Nel superare questo tipo di approccio e anche le forti resistenze delle organizzazioni sindacali, il Comune di S. Marcello ha compiuto senza dubbio un deciso balzo in avanti. Nonostante questo, la valutazione dei dipendenti in ordine alla capacità del sistema “premiante – sanzionante” di determinare un incremento nella performance del personale, rimane una valutazione fortemente negativa. Ben il 45% dei dipendenti è convinto che i meccanismi adottati non producano assolutamente alcun beneficio; il 23.5% d’altro canto è invece certo che tali benefici si possano produrre solo molto raramente. In questo tipo impressioni si riverbera certamente, almeno in misura parziale, un retaggio culturale come quello appena

menzionato che vede la pubblica amministrazione come un soggetto erogatore di benefici “a pioggia”. Tuttavia utilizzare solo questa chiave interpretativa potrebbe dare una rappresentazione solo parziale dell’effettivo stato delle cose. E’ infatti possibile che le valutazioni effettuate<sup>20</sup> siano oggettivamente poco eque e che contribuiscano pertanto ad un clima aziendale carico di recriminazioni e accese conflittualità; oppure può darsi che i giudizi elaborati sui dipendenti abbiano il carattere di una eccessiva unilateralità e che ci sia bisogno di percorsi di valutazione maggiormente condivisi almeno in termini di principi generali. Insomma il problema della valutazione è tutt’altro che banale, presenta una estrema delicatezza e va gestito con perizia per evitare che si trasformi in un pericoloso “boomerang”.



Le ultime due domande sono chiaramente volte ad esplicitare il clima organizzativo. L’insofferenza

<sup>20</sup> Si veda a tale proposito una delle precedenti domande sull’equità di trattamento dei dipendenti da parte dei responsabili di area.

da una parte e la soddisfazione dall'altra, sono due misure importanti, anche se indirette, per testare quanto i dipendenti siano soddisfatti del proprio lavoro e quindi disponibili a collaborare o meglio a mettere in campo comportamenti virtuosi che siano in grado di contribuire in modo decisivo all'incremento delle prestazioni "aziendali". Le risposte fornite dai dipendenti del Comune sono, ovviamente rovesciate l'una rispetto all'altra, e strettamente coerenti. Se ne deduce una insofferenza piuttosto marcata e diffusa nei confronti del lavoro e dell'ambiente lavorativo e, forse banalmente ma coerentemente, un clima di soddisfazione piuttosto contenuto e, probabilmente circoscritto solo ad alcuni livelli organizzativi.

Le informazioni ricavate dal questionario, che evidenziano inequivocabilmente un clima aziendale dove esistono ampi spazi di miglioramento, sono certamente preziose e rafforzano la convinzione, già precedentemente anticipata, secondo cui l'impegno correlato all'implementazione di un sistema di gestione ispirato alle norme ISO, sia difficilmente sostenibile in un Comune come quello di cui ci stiamo occupando, se non si fanno investimenti importanti nel settore delle risorse umane. Per investimenti non si debbono intendere necessariamente esborsi di tipo finanziario; anzi. Investire in risorse umane significa ricostruire un profilo di identità chiaro e chiaramente riconoscibile dall'interno come dall'esterno dell'organizzazione, significa tenere conto per quanto possibile delle singole individualità, testare la soddisfazione delle persone e adottare idonee misure correttive, promuovere azioni formative gratificanti, preoccuparsi di stabilire una relazione rispettosa non solo sul piano giuridico ma anche su quello più genericamente psicologico, promuovere infine la partecipazione e il lavoro di gruppo.

In questa sommaria elencazione molti degli ingredienti per una buona gestione del personale saranno sicuramente andati perduti. Occorre quindi compiere uno sforzo di identificazione per coglierli tutti in modo chiaro e sistematico e per utilizzarli come materia prima da inserire nel processo di gestione delle risorse umane. Questo sforzo informa di sé il capitolo che segue.