

SERVIZI PUBBLICI AZIENDE PRIVATE E INNOVAZIONI TECNOLOGICHE

Bruno Manghi

La grande paura da “novità tecnologica” si presenta periodicamente. Tutti convergono sui benefici della tecnica e tuttavia temono che il suo impeto sconvolga la sfera del lavoro e delle relazioni tra i soggetti.

In realtà l’esperienza recente ci fa toccare con mano la straordinaria capacità di adattamento delle persone, un’imprevista disponibilità all’apprendimento, il passaggio da una fase in cui si subisce ad una fase in cui si impara a manipolare e controllare la tecnica.

La situazione critica e densa del lavoro umano persiste, a prescindere dalla componente tecnologica, poiché discende dall’elevato significato dell’agire lavorativo nella vita, dalle relazioni asimmetriche con l’autorità e con il mercato, dalla fatica che è connessa con il pur gratificante lavorare insieme.

Per inciso si noti che il cosiddetto nuovo lavoro, senza badare alla sua connotazione giuridica (autonomo, dipendente, saltuario, ecc.), è sempre più “organizzato”.

Più si esternalizza, più si delinearanno rapporti non facili da armonizzare e sincronizzare, più si attueranno transazioni tra soggetti ed organizzazioni.

In ogni caso l’evoluzione tecnica nei Servizi, come nell’economia di mercato classica, può essere variamente gestita, corretta, perfino dosata nel tempo, ma certo non repressa o arrestata. Anche perché i suoi andamenti non solo incidono positivamente sul prodotto, ma ridefiniscono le prestazioni, aprendo non di rado spazi di valorizzazione, dando impulso alle competenze.

SERVIZI IN DISCUSSIONE

Sappiamo bene come la combinazione di una domanda sempre più qualitativa e la riottosità fiscale dei cittadini nell'area del benessere, metta in discussione l'assetto tradizionale dei servizi pubblici. Ciò si verifica ovunque anche se le risposte variano molto da nazione a nazione. Le indagini italiane più recenti ci dicono che la crescente contrarietà allo statalismo diffuso, all'invasività della mano pubblica, non tolgono che la grande maggioranza dei cittadini ritiene che l'ordine, la salute e l'istruzione siano da assegnare alla responsabilità pubblica. Ciò non significa necessariamente che l'intero processo che produce sicurezza, salute e istruzione debba essere inquadrato nel sistema pubblico ma che la responsabilità è assolutamente sua e non può soddisfarsi con il ricorso al mercato. Ma paradossalmente questo assegnare allo Stato ed alle autorità locali il compimento di missioni vitali per l'esistenza individuale e della comunità esalta, talvolta fino all'esasperazione, la richiesta di efficacia (i cittadini) e di efficienza (la proprietà che fornisce risorse). Su questo fronte la saggia applicazione delle tecnologie è di grande aiuto e lo possiamo misurare su miglioramenti in corso, dall'Inps alle Poste e perfino alle Banche.

Le cose sono certamente più complesse quando al centro del servizio sta una relazione con le persone centrata sui bisogni fondamentali: sull'assistenza, sulla cura, sull'educazione. Si ravvisa un eterno dilemma, come far quadrare logiche aziendali con attività ad elevatissima personalizzazione.

La guerra agli sprechi ed alle inefficienze, guerra più dichiarata che combattuta, ha talvolta il difetto di essere considerata a se stante, mentre invece va correlata con la soddisfazione dei cittadini. Una comunità, esattamente come il consumatore privato, è disponibile a "spendere" di fronte a risultati che ritiene eccellenti. Diventa critica quando pensa che sia possibile per altra via ottenere di meglio.

Nella sostanza gli attori dei grandi servizi pubblici debbono considerare positivamente il fatto che il loro lavoro sia oggetto di valutazione del decisore pubblico e della comunità che "servono". L'illusione di viaggiare da soli, inventandosi domande e

risposte, conduce ad esiti assai spiacevoli. Va da sé che occorre aiutare la comunità a formulare domande realistiche, oltre che ad avere una nozione precisa dei costi incomprimibili delle prestazioni.

Ma sappiamo per esperienza che molte deformazioni della domanda dipendono da un'offerta non chiara, generica, o peggio illusoria.

GLI OPERATORI

Il mondo prevalente dei grandi servizi deve fronteggiare e risolvere parecchie questioni. Intanto, ed è all'ordine del giorno in altre nazioni, occorre rimontare una situazione di scarsa considerazione sociale e modeste retribuzioni: occorrerà del tempo ma anche sperimentare sul serio qualche misura di valutazione dei risultati e delle competenze mobilitate per ottenerli, attenuando un'uniformità al ribasso.

In secondo luogo accade troppo spesso che mestieri ad alta "vocazionalità" siano esercitati da chi vede in essi una normale posizione lavorativa; si tratta di rivedere i processi di accesso e di formazione delle motivazioni. Nel contempo tuttavia bisogna contrastare l'idea diffusa che le performance siano faccenda del tutto personale, dimenticando che l'esito dipende largamente dall'agire organizzato.

In questo senso l'applicazione, non mitologica o meccanica, di norme e certificazioni del tipo ISO ha il vantaggio di abituare l'occhio degli operatori a leggere il processo come fatto organizzativo, legato alle relazioni. Purché appunto, non si riduca ad un affastellamento periodico di schede e sia invece collegato ad obiettivi di miglioramento dello standard.

Da questo punto di vista è pericolosa la separazione tra momento amministrativo e produzione effettiva del servizio. Ciò provoca una tendenza degli operatori a difendersi dai più necessari vincoli amministrativi e le amministrazioni ad intervenire malamente e dall'esterno sui processi produttivi. Ma gli spazi di innovazione e miglioramento sono davvero numerosi e consistenti: in nessun luogo come nell'area pubblica si osserva che a parità di procedure e di risorse i risultati possono essere

diversissimi. Esiste quindi un grande giacimento poco utilizzato che si può mobilitare senza aspettare grandi riforme regolamentari.

In genere il successo deriva da due fattori principali, alcune risorse umane interne e una comunità intorno esigente ma attiva. Una recente indagine ci racconta ad esempio che risultano più soddisfacenti per gli stessi operatori quei servizi che attraggono volontari.

La strada impegnativa per cui un'organizzazione pubblica si sottopone a criteri rigorosi, si apre all'innovazione e apprende quello che c'è da apprendere dal privato, non deve liquidare un elemento basilare, l'idea di una missione pubblica da compiere. Sarebbe veramente assurdo che proprio nel momento in cui non poche aziende private si interrogano sulle loro responsabilità (Social accountability) e si inventano carte etiche, i servizi pubblici a cui esplicitamente è stata affidata sul serio una missione, la mettesse in secondo piano nel proprio quadro motivazionale.

Il privato è una cosa seria, non un mito. La versione ideologica di moda che fa del cosiddetto "privato" un modello da copiare, non dà conto della sua realtà.

Le organizzazioni produttive rivolte al mercato presentano una varietà crescente di formule e di culture che vanno esaminate e conosciute nei particolari. Inoltre si dimentica quanta fatica, quanti riadattamenti, quante strade intraprese e poi abbandonate, caratterizzano questo mondo produttivo in "lotta" con un mercato costituito sempre più da consumatori che vogliono e possono scegliere.

Lasciando perdere le vuote mitologie, l'operatore pubblico trae notevoli benefici dalla conoscenza e dalla frequentazione delle aziende private, anzitutto perché la loro griglia procedurale formale è più leggera e perciò i processi effettivi risultano con maggiore evidenza.

Le unità piccole e medie ci insegnano quanto sia vitale la cooperazione di fatto tra tutti i soggetti coinvolti e la convergenza dell'impegno e delle competenze si fa urgente quanto più crescono le pratiche orientate alla qualità. Ci insegna anche, il

privato, che il superamento tendenziale del taylorismo non toglie affatto la necessità di raggiungere e mantenere standard. Raramente si campa, e in pochi settori, su una splendida performance poiché ciò che conta è un'affidabilità mantenuta nel tempo.

Di qui il senso che la necessità di soggettività eccellenti non elimina in alcun modo la dimensione organizzativa, anzi di essa ha bisogno per condurre a termine qualsiasi tipo di prestazione, fosse anche un geniale brevetto.

E' anche interessante notare come la cooperazione non cancella le distinzioni di interessi e gli eventuali conflitti tra capitale e lavoro, tra gerarchie e dipendenti. Anzi il conflitto è un segnale vitale per formulare regole e linee organizzative. Spesso i lavoratori vivono una condizione di "dual loyalty": partecipano agli obiettivi dell'impresa senza allentare il legame con il gruppo dei pari.

Un altro insegnamento: la dimensione amministrativa si integra in modo crescente con i flussi operativi. Certamente le differenze sussistono; la pressione derivante dal mercato può essere angosciata ma è diretta e misurabile. Inoltre non è difficile costruire imprese da zero, partendo dal "prato verde", mentre il sistema pubblico deve quasi sempre agire in continuità con organizzazioni e culture già consolidate. Ma più la lente si avvicina agli oggetti più la dimensione del lavoro umano appare ricca di motivi trasferibili, genera intuizioni utili per l'operatore pubblico.

La condizione essenziale perché egli osservi, rielabori e sperimenti, resta tuttavia la percezione delle persone e della comunità. In caso contrario è quasi inevitabile un assopimento malinconico.

EPPURE

Eppure il miglioramento di un servizio pubblico legato ad esigenze umane fondamentali, appare "tecnicamente" persino più agevole rispetto a quanto avviene nell'economia di mercato e coincidente con le aspirazioni degli operatori.

La domanda che lo orienta è chiara, gli esiti qualitativi e quan-

titativi non difficili da misurare, il bisogno di stima e apprezzamenti degli operatori è più diffuso di quanto dicano vecchi stereotipi. I confronti con i privati e con esperienze pubbliche di altre nazioni ci aiutano molto.

Certo se prendiamo in toto l'insieme dei servizi saremo schiacciati. La condizione sta quindi in un'autonomia sufficiente ad accogliere l'intenzione di lavorare meglio. Anche perché sappiamo già assai bene perché e per chi si lavora.

Z