

LA FLESSIBILITÀ DEL POSSIBILE: SOPRAVVIVERE E VIVERE IN UN CONTESTO AD “INCERTA REGOLAZIONE”

Il *decommissioning* degli impianti nucleari italiani
Marianna De Luca

Come si declina il tema della flessibilità in un'azienda la cui attività principale è il *decommissioning* (39) delle centrali nucleari italiane dismesse e la chiusura del ciclo del combustibile? Proverò a rispondere a questa domanda nel modo in cui mi è possibile, considerato che sono un osservatore (molto) partecipante occupandomi della gestione del personale di questa stessa azienda.

Precisare “chi siamo” e “cosa facciamo” è sempre un po' difficile (« ... *ma, perché, in Italia esistono ancora centrali nucleari?* » - «*Si, quattro*» è lo scambio di battute più frequente in avvio di conversazione informale sul tema). Preferisco quindi tentare di chiarire preliminarmente come si genera la flessibilità e qual è il suo campo di azione, in altri termini qual è la flessibilità possibile, nella “mia” organizzazione, poiché credo che per questa via si scopriranno molti punti di contatto fra Sogin - così si chiama l'azienda - e le esperienze che stanno vivendo, almeno in Italia, molte organizzazioni produttive.

Flessibilità è la capacità di conciliare esigenze compresenti e almeno in parte contrastanti, ed in quanto tali in grado di generare forti tensioni sugli individui e sull'organizzazione.

Tali esigenze derivano per Sogin dal fatto che se da un lato è mutato l'assetto giuridico e la strategia dell'organizzazione, sono rimaste pressoché immutate o, per meglio dire, tendono a cambiare più lentamente le norme (intese nell'accezione più ampia possibile) che definiscono vincoli e possibilità d'azione

(39) Il *decommissioning* è la fase finale del ciclo di vita degli impianti di produzione, dopo la localizzazione, progettazione, costruzione, avviamento e gestione operativa. Riferito agli impianti nucleari di produzione di energia elettrica è un processo complesso che comprende attività di caratterizzazione radiologica, decontaminazione, smontaggio dei sistemi e componenti dell'impianto, smantellamento degli edifici, gestione dei rifiuti radioattivi e di altri materiali derivanti dallo smantellamento. La finalità delle operazioni di *decommissioning* è quella di ridurre progressivamente il rischio per la popolazione e per l'ambiente, tutelando nel contempo le condizioni di salute e di sicurezza dei lavoratori addetti alle operazioni di *decommissioning*, fino al rilascio del sito libero da vincoli di natura radiologica. Cfr. IAEA, *Organization and Management for Decommissioning of Large Nuclear Facilities*, Technical Report Series No. 399, IAEA, Vienna, 2000.

per gli individui e per l'organizzazione.

La flessibilità in questa accezione si presenta dunque come espressione dell'esigenza dell'organizzazione - trasferita in forma di richiesta, talvolta solo implicita, agli individui che ne fanno parte - di fare proprie nuove finalità e di perseguire nuovi obiettivi, nonostante il sistema di regole esistenti (norme di regolazione del settore, norme legali e contrattuali, norme sociali e prassi interne). In altri termini come aspetto della tensione alla vita più che alla sopravvivenza, che porta a muoversi ed a fare, senza attendere per iniziare a lavorare che il quadro sia chiarito, dal momento che il cambiamento istituzionale per il quale l'organizzazione sta operando è affetto da vischiosità congenite e comporta tempi lunghissimi.

Alle persone si chiede quindi, come vedremo, di fare cose nuove, di abbandonare vecchi schemi di funzionamento e acquisire nuove capacità, compresa quella di adoperarsi per modificare regole non più funzionali agli obiettivi aziendali, trovando nel contempo il modo di raggiungere risultati soddisfacenti nell'ambito delle norme esistenti: facendosi carico, insomma, delle difficoltà derivanti da un contesto ad "incerta regolazione". A questa situazione pensavo quando ho scelto "la flessibilità del possibile" come titolo per queste note.

L'incertezza e la contraddittorietà riguardano tanto il contesto esterno (la regolazione dell'azienda e del settore è ancora in larga parte quella pensata per centrali nucleari in esercizio mentre dovrebbe essere modellata sulle esigenze del processo di smantellamento, le cui problematiche sono poco note e non sempre condivise dagli attori del sistema di regolazione), quanto il contesto interno (le cui regole, formali e informali, contrattuali, organizzative e culturali, sono affette dallo stesso vizio di origine, derivando anch'esse dal modello "impianti di produzione da fonte nucleare di una grande azienda elettrica"): le difficoltà e le tensioni del processo di cambiamento sono quindi considerevoli, ma lo sono anche, o lo potrebbero essere, le opportunità ... ma temo di esser andata troppo oltre e credo che occorra fare un passo indietro.

Il contesto organizzativo Sogin è quello, un po' particolare, di

una Società per azioni di recente costituzione, il cui proprietario unico è il Ministero del Tesoro, e che opera sulla base di indirizzi strategici forniti dal Ministero dell'Industria. Il rapporto di lavoro con il personale, pur regolato da un contratto collettivo di natura privata, vede assicurata la stabilità del posto.

Un'isola moderatamente felice, quindi, in un quadro molto tranquillizzante, se non fosse che "nucleare" in Italia è, per molti, ancora una brutta parola.

Sarebbe forse interessante esaminarne le ragioni, ripercorrendone la storia recente, per comprendere lo stato d'animo degli addetti ai lavori che sono passati, a seguito delle ormai quasi dimenticate vicende che portarono il nostro paese ad "uscire dal nucleare", dalla invidiabile situazione di tecnici d'avanguardia, dai quali dipendeva il futuro sviluppo energetico del Paese, a scomode presenze, testimonianza vivente di un passato che nessuno vuole più ricordare.

Interessante ma anche fuorviante. Preferisco perciò considerare come punto di avvio la costituzione della Società e il mutamento di strategia.

L'azienda si costituisce nel 1999 in autonoma società per azioni in conseguenza del processo di riassetto del settore elettrico. La Società nasce scorporando dalla grande *utility* pubblica in via di privatizzazione tutto ciò che restava del nucleare.

La strategia al momento esistente era quella della "messa in custodia protettiva passiva" degli impianti. Si trattava cioè di provvedere, rimosso il combustibile, alla messa in sicurezza degli stessi e di garantirne la sorveglianza per 50 anni, dopodiché lo smantellamento finale sarebbe stato reso assai più agevole dal naturale decadimento della radioattività.

Nella storia della neonata Società il primo importante "passaggio" potrebbe essere considerato paradossale: viene elaborata la proposta di una notevolissima accelerazione (20 anni, in luogo dei 50 previsti) nella realizzazione dell'obiettivo che costituisce la sua unica ragion d'essere; varrebbe a dire, in altri termini, optare per un suicidio eroico ad evitare la logorante e lenta gestione di una morte per cause naturali.

In realtà la proposta, che si è tradotta in un atto di indirizzo del

Ministero dell'Industria (certamente interessato ad avere in tempi sensibilmente più brevi la disponibilità dei siti, reimpiegabili quindi a fini industriali o ad altri scopi, e a "liberare" le popolazioni locali dallo spiacevole ingombro dei rifiuti nucleari), ha l'indubbio vantaggio di sostituire la non esaltante prospettiva dell'attività di mera custodia e di semplice attesa (per di più con risorse umane sovrabbondanti, le cui uscite si sarebbero dovute gestire gradualmente in modo da ridurre progressivamente l'organico al minimo necessario) con quella dello sviluppo di una notevole mole di lavoro, anche innovativo, e di porre in essere non solo le condizioni per il pieno impiego del personale esistente e per l'assunzione di nuove risorse, ma anche quelle di sopravvivenza della società, attraverso l'acquisizione di un *know-how* vendibile all'estero anche dopo la realizzazione del programma ventennale (40).

È questa, a mio avviso, una prima importante espressione di flessibilità, cioè la capacità di leggere la realtà circostante e di individuare e cogliere opportunità positive di sviluppo per gli individui e l'organizzazione.

Alla medesima strategia di flessibilità si ricollegano anche iniziative di valorizzazione di competenze e di capacità presenti nell'organizzazione (ad esempio la bonifica del bacino del Sarno e dei Regi Lagni in Campania), dalle quali è derivato non solo un allargamento del campo d'azione oltre i confini del nucleare, ma anche una ridefinizione dell'immagine dell'azienda, che sempre più tende ad abbandonare l'etichetta "nucleare" (la meno amata dagli italiani) e a presentarsi come un qualificato operatore nel campo delle bonifiche ambientali, in esse comprese quelle nucleari.

Ma da questa scelta strategica di flessibilità, il passaggio dall'aspettare al fare - la spinta a vivere dopo che la sopravvivenza è stata assicurata - sono derivate a cascata altre esigenze di flessibilità, che si concretano, per le persone, nella necessità di una riformulazione/ridefinizione di ruoli e di identità professionali.

Il personale confluito nella Società è composto in larga parte (almeno la metà) da addetti, con diversi gradi di responsabi-

(40) Si stima infatti che nei prossimi anni arriverà "a fine vita" un numero considerevole di centrali nucleari e si svilupperà conseguentemente un interessante mercato, soprattutto nei paesi dell'est europeo, per operatori che abbiano maturato esperienze significative nel campo del *decommissioning*.

lità, alla gestione delle centrali nucleari quando esse erano in produzione; l'altra metà ha avuto precedenti esperienze in ambito nucleare (progettazione, costruzione, ricerca), ovvero ha svolto funzioni, talvolta in modo parcellizzato, di supporto di direzione (personale, amministrazione, finanza, pianificazione strategica, etc.) in altro contesto organizzativo.

Si può dire, schematizzando e semplificando, che per il personale di supporto i problemi siano derivati essenzialmente dall'esigenza di operare in una società autonoma, e non più in un settore specializzato di un'organizzazione articolata e complessa che, oltre a svolgere in modo centralizzato alcune attività, assicurava comunque indirizzi e sostegno.

Per il personale tecnico, invece, l'accelerazione impressa alla realizzazione del programma, richiedeva non solo di agire più in fretta riprogettando e riprogrammando tutte le attività, ma anche di identificare e di affrontare problemi tecnici prima non esistenti (la precedente strategia prevedeva, ad esempio, che il reattore venisse sigillato e sorvegliato; ora il reattore dovrà essere aperto, tagliato, etc.) e costruire soluzioni ottimizzate sulla base delle tecnologie disponibili, progettandone la realizzazione.

Mentre per il personale di supporto, quindi, la flessibilità richiesta si sostanziava essenzialmente in un ampliamento/integrazione di attività e nell'acquisizione di maggior autonomia e responsabilità (elementi positivi, certo, ma anche possibili fonti di tensioni e di ansie), molto più forti sono state e sono le sollecitazioni cui è sottoposto il personale tecnico, sia quello di sede centrale che quello dei "Siti" (le ex centrali di produzione, poi divenute impianti da presidiare ed ora "cantieri" del *decommissioning* accelerato).

Per evitare di rimanere sul generale e, quindi, sul generico, focalizzerei l'attenzione sul personale operativo (sebbene non meno importanti siano i mutamenti richiesti e auspicati sia nelle logiche di azione manageriale sia nei funzionamenti delle unità di sede centrale), utilizzando materiale ricavato da interviste raccolte in occasione di un progetto sviluppato dalla funzione personale e organizzazione della Società e riferito alle competenze richieste per il nuovo *decommissioning*.

Il contesto organizzativo al quale mi riferisco - quello di uno dei "Siti" - sembra, almeno in termini relativi, avere meglio di altri costruito un equilibrio tra "capacità-funzionamenti acquisiti" e "capacità-funzionamenti da acquisire".

Spero mi sarà perdonato il "trasporto" della terminologia della teoria di Amartya Sen (41) all'inusuale ambito di un sito in decommissioning, ma essa mi è sembrata abbastanza illuminante soprattutto dal punto di vista della rilevanza delle "modalità" con cui si acquisiscono nuovi funzionamenti.

Il personale del Sito aveva vissuto le conseguenze di una progressiva contrazione degli organici legata in un primo momento alle minori esigenze derivanti dalla fermata dell'impianto e, successivamente, dal raggiungimento dell'età pensionabile dei lavoratori in servizio. L'andamento decrescente della quantità di personale non si è peraltro sviluppato in modo armonico con le effettive esigenze della mutata situazione dell'impianto, con il risultato che in una situazione globale di eccedenza erano presenti anche specifiche carenze.

Ad esse si è ovviato in minima parte con alcuni limitati nuovi inserimenti, ma anche e soprattutto introducendo gradualmente un'organizzazione del lavoro più flessibile, meno rigidamente ancorata alla specializzazione di ruoli sulla quale era fondata la precedente organizzazione, pensata per la produzione.

Il processo è stato più evidente nelle sezioni organizzate con reparti fortemente specializzati, come la Manutenzione, dove alla pluralità di mestieri (strumentisti, elettricisti, meccanici, carpentieri, gruisti, saldatori, ponteggiatori, etc.) si è progressivamente sostituita una più ampia gamma di attività. In molti casi tale "flessibilità" si è tradotta nella semplice disponibilità a "far da sé" lavori propedeutici funzionali al proprio (ad esempio l'elettricista allestiva il ponteggio necessario per eseguire il suo lavoro, ovviamente quando ciò non presentava problemi dal punto di vista della sicurezza). Non per questo il nuovo modo di lavorare è stato accettato di buon grado e con facilità, ma alla fine è stato accettato lo stesso. Qui l'allargamento delle mansioni, in altri contesti organizzativi propugnato come mezz-

(40) Sen Amartya K., *La disuguaglianza. Un riesame critico*, Bologna, Il Mulino, 2000.

zo di ricomposizione della parcellizzazione del lavoro, ha significato un po' di perdita di status professionale in favore di un maggiore varietà e comunque di attività concrete ed utili da svolgere in luogo di uno sfibrante *en attendant Godot* ...

Assorbito, e con fatica, il problema del non facile passaggio da una fase attiva di gestione di impianti in produzione a quella sostanzialmente passiva della stressante "simulazione" necessaria per il loro mantenimento in sicurezza (le norme tecniche impongono infatti di continuare ad effettuare alcune operazioni e controlli di routine, come se l'impianto dovesse riprendere a funzionare dopo una fermata per manutenzione ordinaria, con la "piccola" differenza che tutti sanno che l'avviamento non avverrà mai), arrivano ora i problemi dell'accelerazione del *decommissioning*.

La soluzione, secondo alcuni, sarebbe forse stata "più semplice inserendo persone nuove", dal momento che il personale del Sito, da lungo tempo (1987) immerso nella non esaltante situazione di svolgimento delle operazioni routinarie di mantenimento in sicurezza, era da presumersi scarsamente motivato ad un nuovo investimento sul lavoro (42).

Ciò nonostante si è "preferito" (un eufemismo, ovviamente, essendo la scelta in buona parte obbligata) sostenere il patrimonio di esperienze e competenze derivante dalla precedente attività, anche se la sua utilizzazione per il *decommissioning* non è né semplice né scontata. La messa in campo della "flessibilità dell'intelligenza" - della capacità cioè di risolvere problemi nuovi utilizzando apprendimenti derivanti o da esperienza precedenti o da altre esperienze, lavorando per analogia e adattamenti - non avviene infatti in modo automatico e non è alla portata di tutti ... In ogni caso non può avvenire se non se ne percepisce il senso.

È stato quindi fondamentale (43) «chiarire alle persone qual è la necessità, la finalità per cui si fanno le cose; fargli sentire che non sono solo degli operatori. Allora le persone iniziano a lavorare con autonomia e con continuità. Si cerca di responsabilizzare le persone spiegandogli che c'è questo problema, che

(42) In particolare il problema sembrava porsi per il personale di Esercizio (per il quale, tra l'altro, permaneva e permane l'obbligo del lavoro in turni, con conseguenti difficoltà di partecipare alle attività diurne) sicuramente più restio ad abbandonare la mentalità di rigoroso custode del rispetto delle procedure nella quale era stato allevato, e più difficile da coinvolgere in attività nuove rispetto al personale delle altre sezioni.

(43) Riporto testualmente la trascrizione delle note, quasi stenografiche, che ho raccolto nel corso delle interviste ai responsabili del Sito di Trino, realizzate nel mese di luglio 2002, in occasione di un progetto di analisi e valutazione delle competenze del personale. Sono stati sentiti tutti i tecnici che ricoprono posizioni di responsabilità a diversi livelli organizzativi e le cui dichiarazioni sono in parte richiamate in corsivo nelle pagine che seguono.

deve essere risolto... c'è bisogno che tu faccia questa cosa. Le persone si sono sentite responsabilizzate e i risultati li portano, e questo fa piacere.

Qui abbiamo letteralmente inventato delle cose. Il personale è contento di lavorare così. Sono leve importanti per motivare il personale. In passato le persone venivano utilizzate solo per situazioni di routine. Oggi sono cambiate le condizioni al contorno, devono tirare fuori quello che hanno, la capacità di fare, far venire fuori quello che ti possono dare».

Una delle dimensioni della flessibilità che l'attuale momento richiede al personale del Sito è quella di continuare a svolgere le operazioni di routine necessarie comunque dopo la fermata degli impianti per garantirne la sicurezza (come i controlli radiometrici sull'ambiente o la manutenzione dei sistemi ancora in funzione), mentre si avviano nuovi tipi di attività (ad esempio la caratterizzazione radiologica dell'impianto o la progettazione degli smontaggi delle parti dell'isola nucleare).

I due tipi di attività richiedono orientamenti molto diversi. Mentre per i controlli e per le operazioni di manutenzione si tratta di applicare procedure note con elevata accuratezza, per le attività funzionali alla progettazione degli interventi di decommissioning e le attività di decommissioning vere e proprie si pongono problemi tecnici e gestionali nuovi.

In che senso problemi "nuovi"? Nuovi in senso assoluto (ad esempio le procedure e metodiche per la misura di specifici elementi radioattivi, per i quali non esistono precedenti) o solo in senso relativo, per la Società o per il Sito.

«Spesso le tecnologie disponibili sono note, ma si tratta di scegliere le tecniche e le metodiche più adatte. Le modalità e i criteri di scelta sono i più vari: statistico-matematici, considerazioni sui costi, la preparazione tecnica del personale, la reperibilità di notizie per l'applicazione di questi metodi... Si deve usare la fantasia, si deve uscire dai canoni. Spesso i problemi li risolvi con le "invenzioni". Si tratta di comprendere in modo esatto qual è il problema. A Trino abbiamo letteralmente inventato delle cose. Il "pentolone del trizio", per esempio - un metodo per misurare la concentrazione del trizio nei coibenti

dell'isola nucleare - è qualcosa che abbiamo inventato qui. Il personale è contento di lavorare in questa maniera: è questa l'occasione del decommissioning».

La disponibilità a rinunciare ai modi di funzionamento acquisiti sembrerebbe legata quindi alla possibilità di trarre piacere dalla dimensione creativa del decommissioning; se ne ricava la soddisfazione di risolvere problemi "da soli" ma anche quella del riconoscimento esterno, allorché queste "invenzioni" vengono apprezzate e utilizzate per altri Siti. Come dice Sen l'importante non sono solo le capacità in sé, ma anche il modo con cui vengono acquisite, e per acquisirne alcune, che valutiamo più importanti, siamo disposti anche ad abbandonarne altre.

Il lavoro di routine smette, almeno per alcuni, di essere fonte di rassicurazione e diventa "qualcosa che si deve fare", meno "attraente" e all'interno del quale si teme di essere confinati. Altri si avvicinano in modo più cauto e prudente all'attività nuova, permanendo per loro più forte il legame con il lavoro noto.

Per gestire questa situazione «è importante come viene organizzato il lavoro. Si è cercato di dedicarli alle attività di routine a rotazione: una settimana routine e tre settimane problemi nuovi. Oppure, nel laboratorio chimico, in cui si fanno separazioni chimiche che richiedono tempo, nell'attesa si svolgono attività di routine. Le attività di routine sono limitate al minimo indispensabile, è qualcosa che si deve fare». La diversa proporzione tra i tempi di impegno nelle due attività mette in evidenza, senza equivoci, qual è l'attività principale: non esercire l'impianto ma lavorare per il decommissioning.

Tutto bene, tutto perfetto, ma ... ecco nuvole nere all'orizzonte. Da alcune interviste (ma non solo da esse) emergono infatti segnali di preoccupazione che riguardano, per esempio, decisioni/indecisioni della sede centrale che si teme possano creare nel Sito un clima di incertezza sulle scelte operate localmente e determinare demotivazione nel personale. Ci si riferisce, in alcuni casi, al ricorso all'appalto per lo svolgimento di attività nuove di una certa rilevanza; la possibilità che la cosa assuma carattere di sistematicità, così è stata da alcuni com-

mentata: «dare il lavoro all'esterno perché mancano il tempo e le risorse toglie motivazione e riduce l'apprendimento dell'organizzazione; devi trasmettere ad altri le conoscenze, fa perdere anche un sacco di tempo».

E a questo problema di tipo interno, ma non per questo facilmente risolvibile, si aggiunge un'incertezza di fondo. Ormai le ambivalenze rispetto al conservare/smantellare sembrano essere state superate. Laddove ci si è lasciati alle spalle la situazione di stasi e si comincia davvero a "smontare" si riscontra un mutamento di approccio: non si dice più "che peccato" per la perdita di una parte dell'impianto, ma si dice "stiamo andando avanti". Nello stesso tempo ci si interroga sulle reali possibilità di attuazione del programma di decommissioning.

Si teme infatti, e non solo a livello locale, che le opportunità intraviste vengano meno, vuoi per una generale ostilità dell'ambiente esterno al nucleare in qualsiasi forma esso si presenti (produttore o bonificatore ambientale che sia), vuoi per le enormi difficoltà che i soggetti pubblici incontrano nel prendere decisioni. Occorre infatti che sia disponibile il deposito nazionale dei rifiuti radioattivi, che siano definiti i valori delle minime concentrazioni radioattive che consentono il rilascio dei materiali, che siano disponibili le autorizzazioni per l'esecuzione dei progetti ... decisioni di regolazione la cui mancata adozione potrebbe rendere vani e inconsistenti gli sforzi del personale operativo di prepararsi per il decommissioning.

Il timore è quello di vedersi nuovamente costretti ad un lavoro di custodia e di attesa, in un momento in cui il decommissioning è in fase di difficile decollo, di preparazione e di studio (pianificazione e progettazione degli interventi e licensing degli stessi sono in questo momento le attività critiche) e la fase attiva del decommissioning (quella in cui si affronterà, nel concreto, lo smantellamento del "cuore" dell'impianto) appare ancora poco più che un miraggio.

Diversamente da altri contesti nei quali il rischio è rappresentato dalla cassa integrazione e del licenziamento, qui ciò che si teme è di non avere lavoro da fare nonostante lo stipendio. Fuori dai luoghi comuni, essere pagati per un qualcosa di cui

non si vede il valore e del quale anche gli altri non vedono l'utilità non rende soddisfatti, lo si ritiene anzi lesivo della dignità, soprattutto da parte di persone assunte attraverso selezioni che hanno mirato a scegliere individui ad elevata qualificazione e con un forte investimento sul lavoro e sul proprio sviluppo professionale.

Il timore che "venga portata via la parte buona del decommissioning" e la preoccupazione di dover ritornare alla precedente situazione di stasi in carenza dei necessari interventi normativi costituiscono certamente il contesto contraddittorio, ambiguo e minaccioso, in altri termini il "rischio" contro il quale è stata giocata la carta della flessibilità.

È necessario che il personale non si senta solo e sgomento di fronte a questa incertezza. La dimensione della valutazione e dell'apprezzamento degli altri, di altre parti dell'azienda o dell'esterno più in generale, ripetutamente indicata come aspetto gratificante del lavoro nuovo, sembra essere più invocata che richiamata, quasi a segnalare una carenza di ascolto e di attenzione. Può essere letta come implicita proposta di un percorso: risolvere problemi insieme, integrare le competenze ... cioè, in altro linguaggio, condividere le incertezze, i rischi, le ansie, costruire una rete di legami organizzativi, che ricomponga le relazioni tra individuo e organizzazione e tra parti diverse dell'organizzazione.

Occorre evitare che l'attribuzione di valore e di senso al lavoro che viene fatto sia lasciata in gran parte ad un'elaborazione personale, poco comunicata e condivisa, più un fatto di esperienza e di vissuto personale che non un fatto organizzativo, e che le strategie e le iniziative assunte dall'organizzazione per far fronte alle incertezze (e, perché no, anche le difficoltà che si incontrano) restino "un affare" della sede centrale, una preoccupazione/occupazione del "vertice" dell'organizzazione.

Si è così delineato un preciso campo di intervento per la Società, assunta nella sua dimensione istituzionale, e per la Funzione Personale: occorre, a mio avviso, agire per sostenere lo sviluppo di nuove capacità, facilitare la rinuncia a insostenibili acquisizioni, favorire l'acquisizione di nuovi funzionamenti e

l'abbandono di alcuni altri, gestire i rischi e le incertezze, promuovere un mutamento delle regole di funzionamento dell'organizzazione.

La Funzione Personale e Organizzazione, pur "immersa" nello stesso contesto organizzativo e partecipando al medesimo clima di ansie e di tensioni, ha fino ad ora cercato di svolgere il suo ruolo in modo pragmatico, e talora di "tamponamento", rispondendo alle esigenze primarie di gestione del personale senza attendere il completamento di progetti od attività di più lungo termine (analisi dei processi, analisi delle competenze, analisi e valutazione delle posizioni organizzative, pianificazione dei fabbisogni di risorse), che peraltro non sono ma stati abbandonati e su di essi si è lavorato e si sta continuando a lavorare (che sia anche questo un segno di "flessibilità"?).

Si è impegnata a promuovere e realizzare progetti di riorientamento e di sostegno al cambiamento, sia attraverso iniziative formative a carattere tecnico-professionale e manageriale, sia attraverso proposte di modifica degli assetti organizzativi e delle norme contrattuali.

Devo ammettere che le difficoltà che si incontrano in questo campo sono consistenti, e dipendono, credo, almeno in parte, dalla difficoltà di sposare la condivisione delle finalità generali di assetti più funzionali al decommissioning degli impianti con il necessario abbandono di routine e prassi precedenti.

In ogni caso questi progetti, anche se non sempre hanno prodotto appieno i risultati desiderati, hanno consentito alla Funzione Personale e Organizzazione di aprire un "canale di comunicazione" con l'organizzazione e con il personale operativo almeno fino ad un certo livello di responsabilità (Site Manager e suoi più diretti collaboratori); mantenere aperto ed attivo questo canale è di grande importanza per individuare azioni ed iniziative che rispondano alle specificità del contesto.

Anche dai colloqui, dalle interviste e dalle successive riflessioni del gruppo di lavoro del Laboratorio del Ciclo biennale progettazione e gestione delle organizzazioni dello Studio APS (2001-2002) al quale ho partecipato e che ha preso in esame, appunto, la situazione del personale che lavora in questa or-

ganizzazione, sono emerse indicazioni interessanti. È in tale contesto che è stata identificata la questione del “valore” come elemento di rilievo nel processo di cambiamento aziendale e di riorientamento dei ruoli e delle competenze professionali. Al tema è stata dedicata un’iniziativa aziendale di comunicazione interna con l’obiettivo appunto di indirizzare la riflessione comune su “natura e fini” del decommissioning degli impianti nucleari dal punto di vista del valore generato per la società, per l’organizzazione e per gli individui.

Lo scopo delle iniziative di comunicazione era ed è non solo quello di fornire informazioni sullo “stato di avanzamento” dei programmi e dei risultati raggiunti, ma anche quello di mettere in comune rischi e incertezze, fino quasi a condividere - soprattutto là dove la situazione non sia tale da rassicurare e tranquillizzare - le responsabilità dei certi o possibili insuccessi. Tuttavia “eventi” come questi - così li chiamano gli addetti ai lavori - portano scritto proprio nel loro nome il carattere di eccezionalità e di contingenza. Credo, viceversa, non sia possibile costruire se non sulla quotidianità e sulla continuità un modo di lavorare che sostenga i processi di cambiamento, l’acquisizione di nuove competenze, l’elasticità delle risposte organizzative. A tal fine sarebbe necessario alimentare e sostenere la possibilità non occasionale (e non solo informale) di dare un nome ai problemi, di configurarli nella loro reale o immaginata entità, di riflettere su di essi, costruendo, attraverso la condivisione (e perché non anche attraverso l’espressione del conflitto) un senso al disagio e al disorientamento.

Un aspetto importante mi sembra anche quello di riuscire a tollerare un certo grado di disordine, di incertezza e di “divergenza” di comportamenti al fine di facilitare l’espressione della componente “costruttiva” del decommissioning (e della creatività delle persone). Alle persone e all’organizzazione si richiedono infatti risposte competenti, elevati standard di performance: che si risolvano, insomma, problemi nuovi facendo riferimento alle migliori prassi internazionali. D’altra parte, fare cose nuove (anche solo in parte nuove) implica accettare il rischio, almeno in fase iniziale, di una ragionevole dose di in-

successi ed errori: da utilizzare per sviluppare apprendimenti e migliorare i risultati, ma in qualche misura inevitabili.

“Fare le cose bene la prima volta”, suggerisce l’esperienza operativa, è possibile solo quando prevalgono le routine consolidate e ciò che si chiede è l’applicazione di prassi e procedure note e chiaramente definite. L’idea è stata espressa prima e molto meglio di me da Douglass C. North (premio Nobel per l’economia nel 1993, come del resto A. Sen nel 1996) in un articolo pubblicato su Le Monde molto tempo fa e che, in conclusione, vorrei qui richiamare: “Siamo condannati al cambiamento incessante e, quindi, ad un’incertezza implacabile. Continueremo pertanto, almeno di tanto in tanto, a sbagliare”.

E