

managing diversity negli enti locali

Inviato da Fabiano Corsini
sabato 07 febbraio 2009

Dal 1990 è in corso un processo di profonda riforma della Pubblica Amministrazione; al fine di promuovere una pubblica amministrazione più vicina ai cittadini e più in grado di dare risposte adeguate alla domanda sociale, si sono via via affermati scenari competitivi nella produzione e nella erogazione dei servizi; Con la introduzione del nuovo principio di sussidiarietà, anche i principi di economicità, efficienza ed efficacia dell'azione pubblica hanno assunto significati diversi. Si è giustamente proiettato il lavoro pubblico nell'agone della concorrenza, si è voluto sottolineare il principio che la perdita della supremazia dell'ente pubblico si concretizza nella necessità che il lavoro pubblico aumenti la sua produttività: siano ridotti i costi, sia massimizzato il risultato; Per questi nuovi scenari, si sta progressivamente modificando l'atteggiamento delle amministrazioni, dei "datori di lavoro" pubblici, riguardo alle modalità con cui vengono praticati gli istituti di tutela. Dove si è affermata la logica del budget, le assenze dal lavoro, comunque motivate, vengono contabilizzate e pesano negativamente nel determinare gli indici di efficienza. Fino a che sopravvivono, nelle nostre amministrazioni spazi (grandi saloni o interstizi) che consentono di tollerare e mascherare gli sprechi, anche l'attenzione al fenomeno delle assenze può essere limitata. Ma con lo stringersi della morsa: pressante domanda sociale di servizi da una parte, riduzione delle risorse finanziarie dall'altra, è inevitabile che anche nel pubblico la lettura e la pratica delle norme che sostengono la conciliazione tra esigenze di lavoro ed esigenze individuali in futuro non sarà più unicamente ispirata agli elementi di giuridicità (spettano o non spettano, sono o non sono legittime le assenze), ma si estenderà agli aspetti sostanziali. Certo è che se l'indirizzo "efficientistico", definiamolo così, dovesse essere messo in pratica repentinamente, nell'ente pubblico si determinerebbe paradossalmente una situazione di maggiore svantaggio per i dipendenti e per i soggetti che degli istituti di tutela hanno bisogno di usufruire. Per dare credibilità a questa affermazione, è forse sufficiente richiamare una serie di dati di fatto, sui quali non c'è stata in questi anni sufficiente attenzione, neppure da parte delle organizzazioni che rappresentano gli Enti negli Organi unificati e nelle sedi di trattativa.

Le assenze disciplinate dal DECRETO 26 marzo 2001, n. 151 si traducono, per l'ente pubblico, in una perdita netta di risorse. A differenza di quanto accade per il privato, la retribuzione del dipendente assente per uno dei titoli previsti dalla Legge è a totale carico del datore di lavoro, e non dà luogo a rimborsi di alcun genere da parte degli istituti previdenziali. Persino i contributi, che per il privato sono versati "figurativamente", nell'ente pubblico sono versati materialmente. Evidentemente, in contrasto e totale contraddittorietà con i processi di "privatizzazione" e con gli scenari competitivi con i quali viene imposto di misurarsi, si ritiene che per l'ente pubblico sostenere questo tipo di costi aggiuntivi non produca nessuna differenza sui risultati.

A rafforzare questa interpretazione, si rilevi quanto disciplina l'art.9 della Legge 53 /2000:[1], che, anche dopo la approvazione del Decreto 151 resta un punto di riferimento ineludibile, proprio per il suo approccio "globale" ai temi che affronta. In sostanza, la legge, al fine di sostenere la concreta applicabilità dei suoi dispositivi, accorda contributi finanziari ai datori di lavoro privati per favorire l'utilizzo degli istituti di tutela, facilitare il reingresso in azienda dopo i periodi di astensione ecc.. Nulla di tutto questo è previsto per il settore pubblico; negli enti locali, un dipendente che si assenta legittimamente e per motivi che sono tutelati dalla Legge, è una iattura per i suoi colleghi, che dovranno accollarsi ripartendosi il suo lavoro; per l'Ente, che deve accollarsi comunque il costo intero del dipendente, compresi i contributi; per lo stesso dipendente, che, è vero, può dedicarsi alla famiglia ed ai compiti di cura che gli sono richiesti, ma sa che in futuro dovrà fare i conti con un ufficio che diventerà per lui / lei inospitale. Se il periodo di assenza sarà di qualche mese, al rientro tutto sarà più difficile, persino trovare una precisa collocazione.

Le tecniche di managing diversity partono da un presupposto teorico organizzativo di rilevanza strategica: il valore di centralità accordato alle risorse umane ed al loro sviluppo nella vita degli enti. Non si tratta solo di mettere in atto una serie di accorgimenti per ridurre l'impatto negativo delle assenze sul lavoro degli uffici: quello a cui si punta è molto di più. In rapida sintesi si tratta:

-
Di dar vita a sistemi di gestione che favoriscano partecipazione ed intercambiabilità degli addetti, e dunque una loro maggiore responsabilizzazione sul risultato; Investire nella crescita professionale dei dipendenti e sullo sviluppo del loro potenziale; e dunque agire sulla motivazione; Far sì che le politiche individuali di conciliazione (esigenze ed obblighi lavorativi da una parte, vita privata dall'altra) trovino concretezza lungo assi equilibrati; Evitare che la cattiva gestione di un periodo in cui le esigenze della vita privata prevalgono su quelle del lavoro, producano effetti negativi destinati a pesare sulla vita lavorativa successiva.

Come avvenuto anche in altri settori dei servizi e industriali, anche negli Enti Locali dovremo indirizzarci verso interventi capaci di innovare i sistemi di gestione del personale e arrivare a creare le pre-condizioni perché sia il Top che il Middle-management siano in grado di saper attivare strategie, strumenti e comportamenti capaci di gestire i collaboratori con la logica del cliente interno; riconoscere e sviluppare le potenzialità; indurre ed accrescere la motivazione.

Queste innovazioni non sono perseguibili se gli Enti non si doteranno di strumenti, percorsi di sostegno, rivolti sia ai capi intermedi che saranno chiamati sempre più "in prima linea" nella gestione delle Risorse Umane loro assegnate, sia ai dipendenti, affermando sistemi di personalizzazione e valorizzazione del personale.

10. Il Progetto Equal [2] del quale vogliamo in qualche modo "disseminare" i risultati, è ricco di una serie di ulteriori insegnamenti. In particolare, dalla lettura dei materiali [3]; in particolare ne viene "indicazione di considerare il segmento femminile come una risorsa che porta con sé differenze di genere capaci di favorire l'innovazione anche attraverso la rottura delle vecchie forme di gestione del personale. Da questo progetto e da queste esperienze vengono offerti modelli flessibili e diversificati di gestione del personale in maternità/paternità (allargabili a tutte le lunghe assenze) tendenti a favorire l'incontro tra gli interessi strategici degli enti e delle singole persone

11. Il "modello manageriale", nel managing diversità tende ad attivare percorsi di co-interessamento della donna in maternità agli aspetti organizzativi conseguenti alla assenza per maternità. Prevede fasi di programmazione dello sviluppo professionale della donna già nella fase "prima dell'assenza". La gestione della maternità prevede poi una serie di iniziative che si rendono necessarie per favorire lo sviluppo professionale e di carriera delle lavoratrici, e dunque mantenere una buona motivazione da parte della lavoratrice che va in maternità attraverso la ricerca di soluzioni, sul piano organizzativo e gestionale, volte al mantenimento della professionalità della lavoratrice e alla conciliabilità tra maternità e sviluppo professionale e di carriera.

12. La pratica strutturata di metodologie di MD non esime gli enti dal dovere di dotarsi di una strategia organizzativa complessiva, finalizzata a favorire le pratiche di conciliazione; è bene peraltro ricordare come questo non riguardi solo la componente femminile. Una analisi più profonda e rigorosa dei problemi ci mostrerebbe probabilmente come una strategia di questo genere sia necessaria oggi per contrastare i fenomeni diffusi di desistenza verso il lavoro; ma per restare al nostro tema, quella che vogliamo richiamare è la necessità che gli enti mettano a disposizione delle lavoratrici in maternità una serie di servizi che facilitino la conciliazione degli impegni lavorativi con quelli parentali. Le soluzioni approntate possono essere di diverse tipologie andando da esperienze più tradizionali quali gli asili nido aziendali, ingiustamente ostacolati nel passato recente, a forme organizzative avanzate quali il telelavoro, da far oggetto di un attento lavoro di progettazione che sottragga questo istituto alla deriva riduttivista di chi lo interpreta come una delle altre invenzioni per adattare il posto di lavoro a coloro che non si riesce a far lavorare.

[1] (Misure a sostegno della flessibilità di orario).: 1. Al fine di promuovere e incentivare forme di articolazione della prestazione lavorativa volte a conciliare tempo di vita e di lavoro, nell'ambito del Fondo per l'occupazione di cui all'articolo 1, comma 7, del decreto-legge 20 maggio 1993, n. 148, convertito, con modificazioni, dalla legge 19 luglio 1993, n. 236, è destinata una quota fino a lire 40 miliardi annue a decorrere dall'anno 2000, al fine di erogare contributi, di cui almeno il 50 per cento destinato ad imprese fino a cinquanta dipendenti, in favore di aziende che applichino accordi contrattuali che prevedono azioni positive per la flessibilità, ed in particolare:

- a) progetti articolati per consentire alla lavoratrice madre o al lavoratore padre, anche quando uno dei due sia lavoratore autonomo, ovvero quando abbiano in affidamento o in adozione un minore, di usufruire di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro, tra cui part time reversibile, telelavoro e lavoro a domicilio, orario flessibile in entrata o in uscita, banca delle ore, flessibilità sui turni, orario concentrato, con priorità per i genitori che abbiano bambini fino ad otto anni di età o fino a dodici anni, in caso di affidamento o di adozione;
- b) programmi di formazione per il reinserimento dei lavoratori dopo il periodo di congedo;
- c) progetti che consentano la sostituzione del titolare di impresa o del lavoratore autonomo, che benefici del periodo di astensione obbligatoria o dei congedi parentali, con altro imprenditore o lavoratore autonomo[2] Si tratta del Progetto Equal Nazionale "Maternità e sviluppo professionale nel sistema bancario", di cui sono partner di gestione, tra gli altri, il CUOA, la Provincia di Pisa, lo studio Duo.[3] V. Marcella Chesi, materiali del seminario "Maternità e sviluppo professionale nel sistema bancario", Firenze, 3 nov. 2003..