

L'Inps, un laboratorio a cielo aperto

di Gianni Grassi e Antonio Zazzetta

1. Premessa: contraddizioni

Sì, l'Istituto Nazionale Previdenza Sociale è un laboratorio a cielo aperto: in esso convivono plaghe di socialismo reale ed isole di produttività felice. La maglia rosa dei rendimenti, ovvero una esperienza che sta anni luce avanti a quella di molte amministrazioni pubbliche, si rovescia spesso nella maglia nera degli sprechi: sia delle potenzialità tecnologiche e professionali, sia degli utenti.

L'Inps è un contenitore singolare di esperienze innovative insieme ad esperienze inevitabilmente segnate dall'impronta della burocrazia e del monopolio. Il nuovo profilo d'impresa pur faticosamente perseguito appare stretto fra esigenze difficilmente conciliabili: la carenza di stimoli a fare meglio e la consapevolezza di doversi comportare come se ci fosse un regime di mercato; la presenza di strutture ingombranti e di modelli gestionali del personale vincolati da vecchie norme e al tempo stesso la sperimentazione di nuovi metodi e misure di calcolo di efficienza, efficacia, produttività e qualità; la persistenza di una rete di relazioni definite in via gerarchica e l'urgenza di passare a strutture snelle e flessibili che consentano l'emancipazione dei collaboratori da dipendenti-patroni (del posto) a lavoratori-responsabili (del servizio) e quella di pensionati e assicurati da sudditi-utenti a cittadini-clienti; la vischiosità di relazioni sindacali asfittiche, retaggio della pretesa dei sindacati di rappresentare sia l'amministrazione che i dipendenti e gli utenti, e l'emergere di una cultura del servizio come rivendicazione di un "sistema trasparente ed accogliente di relazioni tra persone" ¹.

1. M. Colombo, *Pensioni istruzioni per l'uso*, Rizzoli, Milano, 1992, p. 129.

Osserveremo dunque alcune delle esperienze innovative, emerse o sommerse, realizzate o tentate, che si muovono nel gigante previdenziale. Lo faremo dal punto di vista sia delle ambizioni strategiche centrali sia delle aspettative professionali del personale, presentando due casi, due percorsi: uno collettivo e uno individuale.

2. Le strategie innovative

L'idea guida a cui si è ispirato il "programma di eccellenza" dell'Istituto è la consapevolezza che per poter agire secondo logiche di efficienza occorra far riferimento a modelli di gestione di tipo industriale e che, anche per una pubblica amministrazione, la fonte decisiva di legittimazione sia il "mercato", da prendere sul serio, al quale rendere conto e con cui interagire: da ente pubblico tradizionale, orientato ad erogare una prestazione, ad azienda moderna orientata ad offrire un servizio di pubblica utilità.

Il cambiamento organizzativo è stato favorito dalla assegnazione alla variabile tecnologica di un "ruolo guida nella messa a punto di una strategia di riprogettazione complessiva delle condizioni organizzative, con azioni diversificate", come si legge nel Rapporto promosso dall'Inps e pubblicato di recente ². L'automazione dei servizi, avviata negli anni '70, è passata dall'accentramento di tipo *batch* alla rete *tele-processing*, per poi saltare ai sistemi attuali di informatica distribuita. Il Rapporto sottolinea come "l'ente, unico nella Pubblica amministrazione, abbia potuto costituire una grande *software house* per la gestione del processo produttivo in completa autonomia" ³; per realizzare a breve un "mini sistema integrato" nel sistema integrato della P.A.; per ricevere e trasmettere informazioni in via telematica (già oggi funziona lo scambio elettronico di fondi con banche e Posta e di dati con Fisco, Inail, Enel, Camere di commercio e Comuni); per sperimentare un nuovo sistema di autodiagnosi della qualità del servizio.

L'Inps insomma ha inteso avviare il "cablaggio" delle strutture pubbliche per una P.A. "allargata e integrata". In tale ottica ha creato una "memoria storica", banche dati aperte (normative, anagrafiche, statistiche) come l'"Osservatorio su imprese, occupazione, retribuzioni". Ciò ha comportato interventi sull'assetto organizzativo, sia

2. Aa.Vv., *Le pensioni domani. Primo rapporto sulla previdenza in Italia promosso dall'Inps*, Il Mulino, Bologna, 1993, p. 228.

3. *Ibidem*, p. 241.

verso l'esterno (secondo logiche di apertura e miglioramento dei rapporti con i cittadini, ovvero di "marketing sociale", con l'evoluzione della comunicazione da autoreferenziale a interattiva e da mera informazione a consulenza), sia verso l'interno: decentramento funzionale, rovesciamento della piramide funzionale, isole di produzione, sistema di valutazione e di incentivazione, formazione e, soprattutto, dalla metà degli anni '80, l'introduzione e il consolidamento di metodi di pianificazione e controllo secondo un approccio aziendalista (standard di produzione e di produttività, piani operativi, progetti quali-quantitativi, tecniche di budget, "quadro di controllo" per confrontare i dati produttivi con i valori contabili). I risultati in termini di incremento di produttività, a fronte di una riduzione delle risorse umane, sono rilevanti.

Le prospettive evolutive riguardano contemporaneamente il "quadro di controllo" e l'approccio alla qualità. Le prime, previa realizzazione di un sistema di contabilità analitica, cioè con spese aggregate per centro di costo e non per natura, "sono quelle legate al passaggio dal budget finanziario (correlato al monitoraggio dei flussi di cassa) alla verifica degli obiettivi di economicità della gestione" ⁴. Le seconde vengono oggi a porsi come "naturale frontiera delle politiche e delle strategie dell'Ente" ⁵ che si è dato una apposita Direzione centrale *Sistema Qualità*.

3. E le nuove professioni?

Le politiche del personale, quelle reali, probabilmente costituiscono – nonostante i proclami sul "capitale umano" come fattore strategico di successo – l'aspetto più contraddittorio del cambiamento intervenuto nell'Inps, anche a causa di vecchie norme e culture sindacali più corporative che propositive.

Dieci anni fa il personale consisteva ⁶ in 38.933 unità, così suddivise: 1.311 dirigenti, 1.348 "professionali" (772 medici, 419 legali, 99 ing./architetti e solo 58 attuari) e 35.306 dipendenti, amministrativi (27.700 unità) e tecnici (7.606 unità), di cui 2.142 direttivi, 32.671 operativi e 1.461 ausiliari. Attualmente il personale dirigente consiste in 888 unità; quello professionale in 1.453 (898 medici, 384 legali, 98 ing./architetti e 73 attuari); mentre il restante personale,

suddiviso in sezioni regionali e non più nei ruoli tecnico e amministrativo, è così distribuito: 9.948 direttivi, 22.122 operativi e 1.529 ausiliari. In tutto 35.940 unità al 31 maggio c.a., 2.993 in meno rispetto all'84 e 801 in meno di quelle in servizio al 31.12.93 ⁷.

La differenza principale registrata nel decennio (ma ancor più evidente nell'ultimo ventennio) appare essere la netta diminuzione del personale dirigente e di quello operativo a fronte del consistente incremento del personale direttivo. In effetti dai dati non emerge il fenomeno a nostro parere più interessante dello scenario evolutivo dell'Inps, e tutto da indagare, costituito dall'emersione di "nuove professioni". L'Istituto ha sentore dei problemi derivanti sia dal rapporto con i rami "professionali" (l'ex Presidente, ora Commissario, parla di "rendite di posizione", mentre il Rapporto accenna all'esigenza di "superare antiche *impasses*") ⁸, sia da quello con le professionalità emergenti (alle quali occorre "fare spazio", secondo Colombo, mentre il Rapporto ne delinea alcune: nelle aree dello sviluppo del software e di quello organizzativo, dei rapporti con l'utenza e delle relazioni esterne, della pianificazione e del controllo, delle tecniche di budget e della prevenzione e recupero di omissioni contributive) ⁹.

L'Istituto sta scoprendo che l'attenzione dedicata ai ruoli direttamente produttivi (ai quali sono stati rivolti in questi anni consistenti investimenti formativi) non è più sufficiente: occorre puntare allo sviluppo di professionalità disponibili. Infatti nella fase attuale: a) emergono carenze di funzioni specializzate a sostegno del processo produttivo, capaci di creare valore aggiunto e qualità (marketing, comunicazione, formazione); b) è diventata critica per la realizzazione degli ambiziosi piani aziendali la creazione di un clima motivante e partecipativo; c) sta cambiando il set delle competenze/abilità più apprezzate (saper definire e risolvere problemi, comunicare i valori della nuova cultura, intraprendere iniziative), mentre è destinata a crescere l'importanza di alcuni "specialisti" interni (come psicologi, pianificatori, esperti di relazioni esterne, di informatica, di formazione) che ispirano la loro condotta ai valori e agli stili professionali.

Un loro identikit, con le cautele dovute e alla diversità delle funzioni e alla qualità un po' impressionistica delle nostre osservazioni, potrebbe essere così tracciato:

4. *Ibidem*, p. 259.

5. *Ibidem*, p. 233.

6. Fonte: Inps, Ruolo di anzianità all'1.1.1984.

7. Fonte: Inps, Conto annuale esercizio 1993 al Ministero del Tesoro.

8. Aa.Vv., *op. cit.*, p. 268; M. Colombo, *op. cit.*, p. 12.

9. M. Colombo, *op. cit.*, p. 133; Aa.Vv., *op. cit.*, p. 229.

- essi sono soggetti a carriere prevalentemente orizzontali;
 - sono spesso vincolati ad una ambiguità di ruolo (rivendicano autonomia, responsabilità e debbono dialogare, seguendo regole gerarchiche, con più gruppi e strutture);
 - tendono a mostrare una buona capacità di integrazione con chi ha responsabilità di *line* e una discreta sensibilità ai fatti gestionali, il che li rende capaci di parlare sia il linguaggio specialistico, ovvero quello della comunità professionale di riferimento, che il linguaggio dell'organizzazione di appartenenza;
 - in molti casi lamentano mancanza di occasioni di sviluppo professionale (opportunità di formazione, ricompense materiali e simboliche);
 - se appare ragionevole sostenere che le loro competenze specialistiche non siano particolarmente affinate (per la carenza di stimoli organizzativi), essi tendono però ad esibire efficaci comportamenti interfunzionali e trasversali;
 - sono inclini ad accusare l'organizzazione di far ricorso senza necessità a consulenti esterni, mortificando le competenze interne;
 - forse il sentimento più forte, il principio che guida la loro condotta, è quello di far prevalere, contro la cultura burocratica, la cultura professionale (poca enfasi alla gerarchia, attenzione alla qualità dei contributi);
 - infine, sul piano del loro contributo specifico agli obiettivi e processi organizzativi, si caratterizzano per il fatto di fornire servizi alle strutture interne (formazione, diagnosi organizzativa, valutazione del potenziale, ottimizzazione delle culture e dei climi) e sostegno ai processi produttivi (produzione e manutenzione del software, marketing, comunicazione esterna, controllo di gestione).
- Questo profilo presenta parecchie analogie con le indicazioni emerse dall'analisi di Butera e Failla sui professionisti nelle organizzazioni, laddove se ne identificano le caratteristiche emergenti nella "doppia lealtà" al ruolo aziendale ed alla professione, nel contributo all'innovazione ed allo sviluppo di processi e metodi, nel fatto che "le specifiche del loro lavoro stanno in gran parte dentro di loro" ¹⁰. Alle quattro tipologie generali di professionisti veri e propri o emergenti ivi individuate ¹¹ - *cosmopoliti* ("filiali di istituzioni esterne"), *locali* ("figure molto fragili sottoposte a una forte dinamica"), *tecnici* ("specialisti generati dalla organizzazione") e *operativi* ("quasi professionisti") - possono essere forse assimilate alcune figure Inps:

10. F. Butera, A. Failla, *Professionisti in azienda*, Etaslibri, Milano, 1992, p. 49.

11. *Ibidem*, p. 61.

gli psicologi, i sociologi "sciolti", i formatori e i responsabili dei rapporti con i cittadini.

Non solo. In una recente indagine effettuata dall'Istituto tra il proprio personale su scala nazionale, ovvero su 37.512 persone, il 70% delle quali diplomate o laureate, è emerso che il 64% degli intervistati ha individuato i motivi primari di soddisfazione lavorativa nel grado di responsabilità e di autonomia decisionale, specie nelle sedi operative ¹².

4. Due percorsi esemplari

4.1. Gli psicologi e il potenziale

Con il Regolamento organico del Personale, approvato nel 1990, sono state poste le premesse per l'introduzione di politiche valutative e differenziate delle persone. L'art. 26 prevede infatti l'adozione di un sistema di valutazione delle prestazioni che consenta una verifica puntuale, obiettiva e sistematica del contributo fornito dai singoli alla realizzazione degli obiettivi organizzativi. La valutazione delle prestazioni è tuttavia solo il primo passo di un più ampio sistema integrato di gestione del personale, che prevede anche l'introduzione della valutazione del potenziale dei funzionari, i quali costituiscono il tradizionale serbatoio di ricambio della dirigenza.

Nell'intento di introdurre anche nell'Inps i principi meritocratici è stato avviato nel marzo 1992 il progetto "valutazione del potenziale" con le seguenti finalità: a) monitorare e inventariare le capacità e le potenzialità dei funzionari per adeguare traiettorie di sviluppo dell'Istituto e risorse ai cambiamenti dell'ambiente esterno; b) utilizzare le informazioni raccolte in vista di processi di mobilità orizzontale e nella predisposizione di percorsi formativi/di carriera congruenti.

Per il suo potere di evocare caratteristiche tipiche dei processi decisionali ed operativi, ambizioni ed intenzioni strategiche dell'Inps, il progetto verrà descritto in modo dettagliato con particolare riferimento agli aspetti metodologici e agli attori (valutatori e valutati).

Sotto il profilo organizzativo il gruppo dei valutatori è composto da consulenti della società Mta (*Multi Testing Associates*) e da 10

12. R. Biferale, G. Vaudò, F. Porri, *Indagine sul processo di cambiamento e valorizzazione della risorsa umana*, in "Sistema Previdenza", n. 131, settembre 1993.

specialisti interni, psicologi assunti nel 1985 con un concorso specifico ed attualmente inseriti nelle qualifiche direttive con la posizione di "specialista di psicologia del lavoro e dell'organizzazione".

Nella delibera con cui, nel 1982, era stato indetto il concorso, l'inserimento di laureati in psicologia veniva giustificato con l'esigenza di garantire un processo permanente di formazione del personale e di produrre un innalzamento della qualità delle iniziative formative. Quali sono le tappe più significative del loro percorso professionale? All'inizio hanno stentato parecchio perché non c'era chiarezza sulla loro collocazione e sulle loro funzioni, risultando di fatto impiegati occasionalmente in iniziative formative, coinvolti più spesso in ricerche e studi sul comportamento organizzativo e in qualche caso anche in lavori di natura esclusivamente amministrativa. Per il primo periodo (1985-89), il bilancio delle esperienze dagli psicologi non può definirsi positivo: l'Inps si è dimostrato impreparato ad accoglierne e valorizzarne le aspettative ed aspirazioni di partenza. La storia di quegli anni è contrassegnata dal mancato riconoscimento e dalla mancata utilizzazione di capacità professionali il cui impiego, pure, era stato progettato. Nel periodo successivo, le cose vanno un po' meglio. Gli psicologi che hanno continuato a credere nella possibilità di un loro robusto inserimento nelle attività lavorative si sono creati delle nicchie via via più estese e significative: il ricorso alle loro prestazioni si è fatto più sistematico; la collocazione organizzativa è stata meglio definita, per effetto del passaggio da varie funzioni aziendali (pianificazione, personale, organizzazione) alla Direzione centrale per la Qualità; la loro legittimazione si è accresciuta anche per l'entrata in vigore della legge n. 56 del 1989, che prescrive per l'esercizio della professione l'iscrizione all'albo; il raggio d'azione e le aree d'intervento si sono ampliati insieme alla conoscenza del sistema Inps, pur restando aperta la questione della loro specifica formazione.

La prima seria occasione si è presentata con il decollo del progetto "valutazione del potenziale", affidato alla Mta. Una preliminare preoccupazione è stata quella di adeguare la metodologia a contesti organizzativi, ruoli, specificità culturali e professionali del mondo Inps. Il passo successivo è stato condotto nell'intento di verificare la validità degli strumenti di valutazione selezionati e di perfezionare, direttamente sul campo, la formazione degli psicologi dell'Inps, che in futuro diverranno i gestori autonomi della procedura. Le dimensioni oggetto della valutazione sono costituite da alcuni aspetti dell'area cognitiva, misurati mediante test ed un esercizio di simula-

zione di *general management*; dall'area della personalità, esplorata attraverso un questionario di personalità, un esercizio di gruppo su un compito di tipo organizzativo ed una intervista di feedback in cui vengono comunicate direttamente alla persona valutata le informazioni relative agli esiti delle prove; infine, dall'area motivazionale, esplorata mediante un questionario e un'intervista in cui vengono ricostruiti il progetto autorealizzativo della persona, le aspettative e gli obiettivi professionali a medio e lungo termine. Le informazioni consentono di delineare il profilo di ciascuno e, soprattutto, di fornire indicazioni in termini di orientamento di sviluppo, ovvero di classificare e confrontare le persone in relazione a tre ruoli chiave: *manager, professional, supervisor*, caratterizzati ciascuno dal possesso di uno specifico mix di attitudini, capacità e atteggiamenti. Definiti gli aspetti scientifici e metodologici del sistema di valutazione, comunicati ai sindacati obiettivi e finalità del progetto, la macchina organizzativa è stata concretamente avviata a maggio del 1993, coinvolgendo i funzionari che avevano presentato domanda di partecipazione volontaria. Ora il progetto è stato esteso anche agli altri funzionari.

Quali lezioni possono essere tratte da questa esperienza? La prima è che, anche in condizioni apparentemente poco propizie come quelle della P.A., il desiderio di un nuovo stile di gestione delle persone, basato sul riconoscimento e la valorizzazione dei meriti, sembra sufficientemente radicato. I numeri sono indicativi: 517 funzionari (età media 49 anni, elevata anzianità di servizio, 78% maschi) hanno manifestato disponibilità a partecipare alle sessioni valutative e il dato appare ancora più interessante se si considera che, per la ottimale realizzazione della fase iniziale, era stata prevista la partecipazione di 150 funzionari. In secondo luogo, le preoccupazioni circa eventuali atteggiamenti di rifiuto dei funzionari e le ipotizzate resistenze dei sindacati si sono rivelate infondate ed il livello di consenso nei confronti dell'iniziativa si è mantenuto elevato. In terzo luogo, gli atteggiamenti delle persone valutate risultano nella maggioranza dei casi positivamente orientati, pur con sfumature e motivazioni diverse: c'è chi sa di possedere delle potenzialità non sollecitate dai contesti lavorativi e sente finalmente giunto il momento della loro "emersione" e valorizzazione; c'è chi dimostra una generica curiosità intellettuale e comunque partecipa perché "non si sa mai cosa potrà accadere"; c'è chi, pur mantenendo sentimenti di scetticismo e disincanto, auspica l'avvento di una nuova cultura della valutazione che sappia riconoscere le competenze di chi è stato vittima dello sti-

le burocratico di gestione. In quarto luogo, l'accettazione culturale della procedura ha favorito importanti conseguenze per quanto riguarda la sua applicazione pratica, forse il punto più controverso del progetto. Qui l'evoluzione appare particolarmente significativa: da una fase iniziale dominata dalle buone intenzioni ma da una sostanziale vaghezza, la questione della finalizzazione e dell'uso dei dati è stata affrontata via via con più decisione. Allo stato attuale le informazioni raccolte durante gli stages valutativi sono prese in considerazione per selezionare profili professionali e ruoli di particolare delicatezza e complessità (direttore di Centro Operativo, esperti di contabilità).

In conclusione, la credibilità e l'efficacia degli psicologi come "agenti del cambiamento" sono oggi attestate su livelli rassicuranti, come conseguenza sia del buon lavoro svolto nelle aule di formazione e nelle sessioni di valutazione, sia del fatto di aver dimostrato di saper combinare in tali situazioni competenze specialistiche e sensibilità gestionale.

4.2. Un sociologo non fa primavera

Sarebbe interessante poter incrociare le nuove occasioni professionali e le persone che hanno cercato di coglierle con il possesso di diplomi congruenti: sociologia, psicologia, ma anche statistica, pedagogia, scienze politiche, ecc. Sappiamo quanti sono, per esempio, i laureati in psicologia oltre agli 11 in servizio assunti col concorso e quelli in sociologia: 39 i primi, di cui 8 in sede centrale, e ben 104 i secondi (42 al Nord; 48 al Centro, di cui 15 in sede centrale; 14 al Sud). In tutto 143 dei quali non conosciamo i percorsi. In carenza di riscontri abbiamo raccolto una testimonianza di vita "quasi professionale". La scelta è stata fatta seguendo in parte i criteri utilizzati da Butera e Failla nella ricerca in Ibm, con un procedimento simile a quello per le storie di vita¹³. Ci è parsa una vicenda significativa. Non solo perché, a parte il lieto fine, il *dropout* dell'Inps sembra condividere con quelli "splendidi" e "cosmopoliti" dell'Ibm caparbietà e capacità di approfondire i problemi, spirito di servizio, reputazione, lealtà/integrità personale. Ma anche perché, se il caso Ibm mostra che *le professioni sono un fenomeno dinamico* ("nascono prima come scacco che come *achievement*... La storia della nascita di

una professione... è anche la storia di una persona"¹⁴), il caso Inps è tutto da esplorare.

Da quanto tempo sta all'Inps come sociologo e che cosa fa?

Veramente, non sono stato assunto come sociologo, né sono inquadrato in quanto tale. E come me altri laureati. Ne conosco diversi che cercano di introdurre elementi di ricerca nel lavoro e si fiondano su quello che più lo consente: pianificazione, comunicazione... Sono la parte sommersa dell'iceberg, hanno percorsi carsici. Il mio è presto detto: trasferito da un ente privatizzato, sono entrato di fatto nel 1987, fresco di studi con Accornero e De Masi, forte di una seria esperienza sindacale e di una certa mobilità cultural-professionale. In 30 anni ho cambiato lavoro quasi ogni due. Anche all'Inps: dopo l'apprendistato in una sede operativa come "polo di riferimento" per le statistiche di produzione, son passato in sede regionale, occupandomi prima di controlli e piani (Ppc) in tutte le sedi operative, poi del sistema "quadro di controllo". Nel '93 ho accettato di coordinare un gruppo di lavoro per realizzare un progetto sulle posizioni assicurative e contabili degli ex dipendenti di enti inutili. Collaboro con la formazione come "esperto" in procedure di controllo e come allievo "osservatore partecipante" in un corso per lo studio dei parametri della qualità del servizio.

Lei dunque è riuscito a operare da sociologo?

Magari! Provare ci ho provato: appena in sede ne studiai la organizzazione e l'insoddisfazione; per non creare sospetti, usai indicatori noti (istanze di mobilità, assenteismo) e anomali (es. la domanda di bello e buono nelle cose appese in stanza); col tempo ebbi pure riscontri soggettivi. In vista dell'apertura pomeridiana degli uffici, analizzai il flusso dell'utenza. Per il comitato provinciale elaborai i dati raccolti nelle sedi, rilevando gravi errori metodologici nell'indagine, svolta in tempi e con metodi diversi... In sede regionale, ho cercato di rovesciare l'immagine del Ppc: da "quadratura del cerchio" garante dell'incentivo per tutti, a struttura di servizio... Nel '90, in un seminario centrale per funzionari, avanzai l'impressione che l'Inps sprecasse e gli utenti, di cui non misurava l'esigenza, e i dipendenti di cui non coglieva le potenzialità, compresa quella delle donne che in casa incrociano al meglio ritagli di tempo e competenze disparate; proposi un corpo d'informatori tra i più fungibili, bravi

13. E. Campelli, *Il metodo e il suo contrario*, Angeli, Milano, 1991.

14. F. Butera, A. Failla, *op. cit.*, p. 70.

e disponibili, ma anche più soddisfatti. Infine, rilevate carenze nella raccolta dei dati e nel software elaborativo, obiettai: "Proprio perché sono d'accordo con l'esigenza di affiancare alla analisi quantitativa la attenzione per la qualità del servizio (e il bello del mio lavoro sta nella curiosità, scientifica, di capire e misurare componenti e dimensioni della produttività sociale in una azienda di servizi) ritengo che l'analisi debba essere la più seria, corretta ed attendibile". Anche nel '91 ho segnalato, in conferenza di produzione, le contraddizioni tra gli indici di produttività, in prevalenza quantitativi, e il lavoro per isole e progetti.

I suoi tentativi hanno suscitato consenso o conflitti?

Più conflitti. E non sarebbe male: una sana conflittualità è il sale dell'organizzazione, è vitale. Malefica è una certa ipocrisia fatta di consensi privati e pubblici dissensi... Ma letale è l'indifferenza... che mi spinge a lasciare. Ho però memoria di bei conflitti: prima col bravo direttore di sede, il quale considerava i dati come riservati; lo convinsi a diffonderli, per migliorare controlli e relazioni sindacali. Poi con altri direttori quando, giunto in sede regionale, cercai di dimostrare l'inattendibilità dei dati su cui erano costruiti i progetti. Nel '92 ho preparato un corso sul "quadro di controllo" per i dirigenti nelle sedi, invano: è mancato il sostegno dei direttori, ha pesato la differenza di status. Eppure avevo reso note da tempo le ragioni della mia indisponibilità a diventare dirigente: "pur sforzandomi di essere leale con l'Inps, non riesco a identificarmi così come credo si richieda a un dirigente. Resto un ricercatore, osservatore partecipante. Inoltre... non accetto che l'unica via per aver riconosciuto un trattamento migliore resti quella di fare carriera; magari sgomitando una concorrenza pletorica, spesso protetta benché inetta. Infine, mantengo un ritegno etico/estetico a dare e a prendere ordini. Preferisco dirigere me stesso, operare come utente esigente della dirigenza e collaborare con chi merita indipendenza". La cultura degli *yes men* non capisce né gradisce le "unità di servizio autoregolate", per dirla con Butera. L'attuale capo, ad esempio, m'ha richiamato alla osservanza delle "regole di comportamento". Ho risposto che sarebbe ora di passare dal controllo e dall'autorità formali alla nuova cultura del servizio fatta di collaborazione e interdipendenza fiduciosa.

Mananza di riconoscimento. Per questo intende cambiare?

Forse. In effetti ho avuto pure approvazioni, le più belle dagli utenti: specie la lettera stupefatta di un ex direttore generale. Anche

dai colleghi ho rispetto per il mio lavoro, seppure in modi indiretti o informali... Per me conta l'essere passati a gestire in automatico le verifiche di produttività, l'aver collaborato di fatto al progetto per rilevare i dati in automatico dalla produzione, cioè per la trasparenza... La formazione m'ha dato stimolanti esperienze, come discente e come docente: è l'osservatorio per cogliere l'istanza diffusa (spesso ancora magmatica e distorta) di soddisfazione come dimensione etica ed estetica del servizio. L'Inps ormai non amministra solo pecore, cioè dipendenti (e utenti) ignoranti ed ottusi da mantenere in gregge; né cani, cioè dipendenti affezionati al padrone ma pronti ad assalirlo se lasciati randagi; neppure sciacalli, vili coi capi e feroci con gli utenti. Compaiono i lupi, "clienti" interni/esterni sensibili ai valori dell'autonomia e della reciprocità: se vuol ballare coi lupi l'Inps dovrà puntare alla qualità. A partire da una scuola di danza per i dirigenti. La qualità non è un profumo per sovrastare il sudore: è l'ossigeno per sopravvivere.

Vede tuttavia un futuro per i ricercatori nell'Inps?

Le premesse ci sono... purché non ci si lasci appiattire su l'immagine di una P.A. inerte e degradata. Già oggi ogni sede è un osservatorio privilegiato sulla realtà socio-economica. Se, per ipotesi, fiscalizzassero anche il finanziamento della previdenza (che è una tassa sul lavoro, perlopiù dipendente, mentre avanza la società delle attività) l'*Inps core business* potrebbe essere l'erogazione sia di prestazioni sia di dati, ottenibili con l'apparato informatico e di vigilanza dedicato all'indagine socio-economica... C'è poi il monitoraggio degli utenti, la misurazione della qualità erogata e percepita... La erogazione di prestazioni migliori e più efficienti potrebbe autorizzare a svolgere, anche nelle sedi, una vera e propria attività di ricerca essenziale per impostare budget credibili e registrare con tempestività le variazioni del corpo sociale con un'organizzazione flessibile. Si potrebbero così inserire elementi di concorrenza tra le sedi, abilitate a rispondere da agenzie a qualunque richiesta di qualsiasi utente, e non solo ai residenti. Attrezzandosi a conoscere e ad accogliere la nuova grande domanda costituita dalle persone immigrate.

5. Conclusione: una modesta proposta

Dunque il pachiderma, che pur con imbarazzo ha cominciato a ballare, intreccia nuovi partners che esigono nuovi slanci. "La qua-

lità personale è alla base di ogni altro tipo di qualità... più alti sono i propri ideali, più alta sarà la qualità che si raggiungerà" ¹⁵. Una società che invecchia e ripiega su "spinte conservatrici, indifferenza sociale, più propensione a consumare il presente che a progettare il futuro" ¹⁶ ci pare chieda uno sforzo di riconversione, una formazione alla transizione e alla responsabilità: per creare "clienti" esigenti dei servizi e agenti del cambiamento; per sviluppare leaders e conoscenze legati al lavoro di ricerca e al rischio; per recuperare il piacere di risolvere problemi invece di evadere pratiche. In un'auspicabile alleanza, nella solidarietà ¹⁷ tra organizzazione e "professionisti".

La cultura dell'ascolto nella gestione del cambiamento: il caso della Sip

di Valeria Colombo e Marina Chiaro

1. La Sip e lo scenario delle comunicazioni

La Sip è una società per azioni a partecipazione statale, nella quale il gruppo Stet detiene il 60,09 per cento del capitale sociale, mentre il restante 39,01 è ripartito tra gli azionisti esterni. La Società ha la più estesa organizzazione commerciale presente in Italia per l'offerta di prodotti/servizi di telecomunicazioni e telematici. Essa opera attraverso quattro Divisioni: Servizi di base, Business, Telefonia pubblica e Servizi di telecomunicazioni mobili. Al di fuori di queste strutture divisionali vi sono poi l'Area Rete, per lo sviluppo tecnologico e i relativi investimenti, e undici aree di staff, tra cui le Relazioni esterne. Alla fine del 1993 i dipendenti della Sip erano circa 90.000.

Il contesto nel quale opera la Sip è straordinariamente dinamico: le continue trasformazioni a cui sono soggette le tecnologie dell'informazione, infatti, stanno mutando profondamente il ruolo e l'utilizzazione delle telecomunicazioni. L'intero comparto si va sempre più indirizzando, in tutti i paesi del mondo, verso la creazione di sistemi omogenei nelle tecniche di gestione dei servizi, verso una maggiore velocità e capacità trasmissiva e una elevata flessibilità ed efficienza. L'innovazione tecnologica che permette il realizzarsi di tale processo è la digitalizzazione dei segnali, che consente di trattare in maniera unitaria dati, voci e immagini.

Il processo di adeguamento della Sip all'evoluzione delle esigenze del mercato non è stato semplice né immediato. I principali fattori di inerzia erano costituiti dai vincoli e dalla mentalità del monopolio e dalla consapevolezza di avere di fronte un contraente debole. Tuttavia, la spinta stessa di un mercato allargato a livello internazio-

15. G. Pala, *La qualità*, Angeli, Milano, 1994, p. 135.

16. G. De Rita, *Lo scenario demografico: condizioni ed abitudini di vita degli italiani*, in "Sistema Previdenza", n. 127, maggio 1993.

17. G. Varchetta, *La solidarietà organizzativa*, Guerini e associati, Milano, 1993.