

“ALLA SCOPERTA DI UNA PROFESSIONE.
IL PERSONALE AMMINISTRATIVO NEI SERVIZI ALLA PERSONA”

PROVINCIA DI MILANO
GIORNATA DI STUDIO 9/3/2009

“L’amministrativo in Comune: reti e persone dietro la scrivania”

Mario Conti

Per poter definire alcune delle peculiarità del ruolo del “l’Amministrativo in Comune” ritengo si possa far riferimento ad alcune parole chiave che ci aiutano nel riconoscere la specificità delle funzioni nell’ante locale.

Quantità:

Ci riferiamo, con questo termine, non tanto e non solo ai carichi di lavoro, ma soprattutto all’estrema diversificazione per tipologia e qualità.

Pensiamo, ad esempio, alla formalizzazione delle azioni amministrative che si traduce in quantità considerevoli di atti pubblici, tipici degli enti locali e, più in genere, della pubblica amministrazione: determinazioni, delibere, ordinanze, liquidazioni etc.

Quantità nelle relazioni con l’utenza: intendiamo, in questo caso, all’estrema diversificazione degli utenti e dei rispettivi bisogni. L’Amministrativo in comune tratta quotidianamente con giovani coppie (asilo nido e servizi scolastici), nuclei familiari in difficoltà economiche, anziani bisognosi di aiuto, utenti che devono essere orientati, cittadini in grave o gravissima situazione di disagio, persone in situazione di grave rischio. Alla variegata e complessa tipologia di utenza, si aggiunge poi la complessità della lingua, dei codici e dei modelli culturali di riferimento, quando l’amministrativo si relaziona con popolazione straniera.

Solo nel Comune (e in modo particolare nei comuni di piccole e medie dimensioni) la figura amministrativa che si occupa di front office, deve saper affrontare una così diversa tipologia di utenza.

Quantità nelle relazione interne all’ente. Ci riferiamo, in modo particolare, alla complessa rete di rapporti tra i diversi uffici e servizi che compongono il Comune. Gli Uffici Amministrativi, l’Ufficio Ragioneria, l’Ufficio del Sindaco, gli Uffici Tecnici. Nella relazione con ciascuno di essi spesso l’Amministrativo mette in gioco la propria capacità di saper contrattare tra i bisogni di cui è portatore (bisogni dell’utenza) e le esigenze procedurali della struttura amministrativo- burocratica dell’ente.

Quantità di “capi”: mai come nell’ente locale si concentrano figure in grado di influenzare autorevolmente il lavoro quotidiano dell’operatore amministrativo. Alle figure organizzativamente preposte alle funzioni di coordinamento e comando (responsabile dell’ufficio, del servizio, funzionario e/o dirigente) si sommano, in taluni casi, le influenze, estremamente autorevoli, di assessori, sindaci, segretari comunali e/o direttori generali che, mossi dalla necessità di risolvere un problema nel minor tempo possibile, può accadere che riversino richieste (a volte dal vago “sapore” di disposizioni operative) direttamente sulle figure amministrative che si vedono in qualche modo costrette a scegliere tra il bisogno di gestire le incombenze quotidiane, la necessità di dare corso alle

disposizioni del proprio capo e la pressione di assolvere ad una richiesta- compito sopraggiuntagli in modo del tutto estemporaneo da uno o più di questi “capi- ombra”.

Si potrà certamente obiettare che queste situazioni avvengono più frequentemente nelle organizzazioni dove ruoli e funzioni non sono chiariti e rispettati e cioè in organizzazioni “malate” o comunque disfunzionali.

L’esperienza quotidiana di ciascun operatore amministrativo mostra come (seppur in modi ed intensità diverse) tali situazioni avvengono in quasi tutte le realtà locali e che la capacità della figura amministrativa di essere, nel contempo, chiara nei contenuti ma ugualmente flessibile nei modi e negli stili di risposta a queste richieste è una delle qualità che la figura amministrativa si allena, con il tempo ad esercitare.

Capacità di interpretare e contrattare

Con questi termini ci riferiamo ad una capacità tipica della figura amministrativa dell’ente locale che riguarda, primariamente, la relazione con l’utenza.

Non si fa qui riferimento solo al cosiddetto “caldo distacco” nei confronti dell’utenza, citato più volte nel corso delle interviste e nei percorsi di formazione.

Ci riferiamo piuttosto alla capacità di interpretare i bisogni espressi e inespressi dell’utenza, all’abilità nel risolvere (con proposte concrete, con la flessibilità e con l’ascolto) i problemi posti dall’utenza, prevenendo i conflitti, anticipando potenziali reclami.

L’addetto al front office che è in grado di capire il grado di flessibilità che può autonomamente assegnarsi all’interno delle procedure di tipo burocratico, riesce sia ad agevolare i tempi, ma soprattutto (indirettamente) ad alimentare un clima di fiducia con il cittadino che gli sta di fronte.

Non è raro che un cittadino si presenti allo “sportello” in modo “bellicoso” e prevenuto: è altrettanto frequente che un addetto al front office che si pone in posizione di ascolto e che non si barrichi dietro la procedura ma, al contrario, dia la sensazione di volerla superare, sia in grado di rasserenare gli animi, prevenendo così eventuali ulteriori motivi di conflitto.

In taluni casi l’operatore che si occupa delle relazioni con il cittadino è anche in grado di risolvere in modo autonomo le problematiche poste dall’utenza, trovando soluzioni ai problemi posti.

Nella mia esperienza diretta posso testimoniare che quando un collaboratore con funzioni amministrative si presenta da me con un problema, ha con sé (almeno nel 90% dei casi) anche la soluzione e che questa soluzione (nella stessa percentuale) è la stessa che avrei adottato io; il problema vero è che a volte i capi si dimenticano di chiedere il parere al collaboratore, ritenendo (io credo erroneamente) che il proprio compito sia quello di dare risposte e dare soluzioni.

Se riconosciamo all’amministrativo le capacità e le funzioni sopra descritte è evidente come uno dei problemi che si pongono all’interno delle organizzazioni sia quello della delega. Intendo, con questo termine, l’esplicitazione delle funzioni e del mandato “reale” che viene attribuito all’operatore amministrativo da parte del capo.

Se è una delega troppo circoscritta (“occupati di fare questa o quella procedura”) è evidente che si potrà produrre una sorta di demotivazione a vivere e ad esercitare la complessità del ruolo amministrativo. Se, al contrario, è una delega troppo ampia è possibile che maturi un senso di abbandono ed isolamento da parte del collaboratore amministrativo.

Come è possibile uscire da questo dilemma in cui, a volte, i capi mettono i propri collaboratori? Sicuramente evitando ogni tipo di mansionario rigido o, ancor, peggio, rinviando a fantomatici albi che potrebbero, magicamente, definire la professionalità della figura amministrativa.

Io direi che una strada percorribile è quella della contrattazione con i propri responsabili. Intendo con questo termine la capacità da parte dell'operatore amministrativo di "mettere in difficoltà" il proprio capo con proposte costruttive ed operative, con soluzioni ed ipotesi di lavoro che, indirettamente, rimettono in discussione, in un clima vivace e propositivo, la delega operativa.

Saper gestire la contrattazione in una logica non rivendicativa ma, al contrario, in un quadro di propositività è una risorsa e una capacità che la figura amministrativa può e deve assumersi e che consente di rendere l'ambiente di lavoro più dinamico, vivace e meno "burocratizzante".

Condivisione

Chiunque osservi l'organizzazione di un qualsiasi servizio alla persona di un ente locale, non può non notare come vi siano, spesso, due metodi, due stili di lavoro diversi.

Da una parte abbiamo le cosiddette figure tecniche (assistenti sociali, educatori, psicologi, responsabili di servizio) che utilizzano una certa parte del loro tempo in riunioni. Il confronto, lo scambio, la prassi della riunione è uno dei fondamenti della loro professione. A dire il vero non sempre tali riunioni hanno obiettivi chiari e finalità espresse e condivise: non è raro vedere riunioni senza ordine del giorno, senza un conduttore definito, con tempistiche inesprese e con tematiche che spaziano da un oggetto concreto a metacomunicazioni sulle organizzazioni o sul senso di esse o, in casi estremi, su personalismi più o meno esplicitati.

Ma tant'è! La riunione (nelle sue diverse accezioni e definizioni quali equipe, cabile di regia, collettivo, incontri di coordinamento ecc) è ormai un caposaldo irrinunciabile del nostro modo di lavorare.

Ma non di tutti.

Infatti, nelle medesime organizzazioni, vi sono altre figure (generalmente quelle amministrative) che a tali riunioni non solo non sono ammesse ma per le quali sono previsti assai raramente momenti formalizzati di incontro.

E' come se la riunione sia un benefit appannaggio solo dei tecnici, mentre le figure amministrative (i non tecnici) debbano vivere la propria dimensione lavorativa all'interno di procedure teoricamente scontate e che, invece, come abbiamo visto, scontate non sono.

Questa divisione tra tecnici e amministrativi rappresenta indubbiamente uno dei paradossi delle nostre organizzazioni.

A ben pensarci un'organizzazione che eroga servizi dovrebbe, nel suo insieme, attrezzarsi per condividere nel modo più forte e diffuso possibile, gli obiettivi, l'oggetto del proprio lavoro, le procedure, le finalità, coinvolgendo nei processi l'intera organizzazione, indipendentemente dalla specificità della professione.

E' assai raro assistere a riunioni organizzative e di condivisione anche all'interno degli stessi uffici amministrativi e quindi tra figure amministrative, che spesso lavorano nel proprio quotidiano su abitudini e prassi consolidate ma mai discusse e condivise

Informazione

Il tema della condivisione ci rimanda direttamente a quello dell'informazione. Essere informati dovrebbe essere, per la figura amministrativa, uno dei requisiti essenziali del proprio lavoro, per almeno due ragioni.

La prima è che queste figure (almeno quelle dedicate a funzioni di front office) sono quelle preposte a garantire una prima informazione ai cittadini.

La seconda è che l'informazione (sui processi, sui contenuti, sugli indirizzi dell'ente) è un presupposto imprescindibile per sentirsi parte dell'organizzazione in cui si lavora.

Su questi temi io credo che, sebbene si siano fatti molti passi avanti, vi siano ancora grosse carenze negli enti locali.

Voglio, al riguardo, citare un esempio a mio avviso piuttosto significativo e riguarda i Piani di Zona.

La legge 328/2000 e la conseguente implementazione dei Piani di Zona ha rappresentato sicuramente il fattore di maggiore innovazione nel corso dell'ultimo decennio nell'area dei servizi sociali. Nella fase di costruzione dei Piani di Zona e nel loro ciclo di vita ci si è molto concentrati sulla condivisione degli obiettivi con i soggetti del terzo e quarto settore, si sono condivisi servizi, regolamenti e procedure tra diversi comuni, si è riusciti ad implementare processi decisionali sapendo distinguere tra ruoli politici e ruoli tecnici, si è costruita una metodologia di lavoro integrata tra pubblico e privato, sia nella fase programmatica che in quella progettuale, si è, in qualche caso, giunti anche alla costruzione di soggetti sovracomunali che, dotati di personalità giuridica, hanno iniziato a gestire servizi.

Possiamo dire, a distanza di ormai otto anni dall'avvio dell'esperienza dei Piani di Zona nella nostra Provincia, che molti sono i risultati raggiunti sia in termini gestionali che in termini di integrazione dei servizi in un'ottica di sussidiarietà orizzontale.

Si è profuso uno sforzo enorme nel coinvolgere il privato sociale e nel trovare forme giuridiche che consentissero di garantire i processi decisionali degli enti coinvolti e di gestire in modo associato i servizi; in questa sorta di rivoluzione copernicana (nei metodi, nei processi, nelle gestioni) ci si è purtroppo a volte scordati di coinvolgere (almeno a livello informativo) le figure amministrative dei diversi comuni che sono e rimangono i primi interlocutori e informatori della cittadinanza.

Nella realtà in cui vivo e abito mi è capitato di vedere figure amministrative di alcuni comuni (a volte i più piccoli) che, in modo paradossale, risultano essere totalmente estranee a questo processo innovativo e, ancor più, completamente disinformate su alcuni servizi che sono gestiti dal loro stesso comune in forma associata con altri.

A mio avviso partire almeno da un livello informativo adeguato per tutte le figure amministrative è un compito imprescindibile (seppur non sempre facile) che ogni responsabile di servizio, funzionario o dirigente dovrebbe porsi.