

# Riflessioni sul testo

## “ETICA E VIRTU’ NEL LAVORO PUBBLICO” di Fabrizio Giorgilli

Guido Capaldo – Napoli, 30 novembre 2020

1. *La gestione dei processi interfunzionali come risposta alla crescente complessità delle organizzazioni.*
2. *La dipendenza reciproca tra gli individui nell’organizzazione.*
3. *I fattori etici nelle dimensioni della qualità dei servizi delle pubbliche amministrazioni.*

Non sono uno studioso di etica, mi occupo di organizzazione e di gestione dei processi ma leggendo questo testo, dal quale ho imparato molte cose, mi sono reso conto quanto l’etica sia importante nella gestione delle organizzazioni, pubbliche e private, e come una serie di aspetti ai quali io più volte ho fatto riferimento nelle mie ricerche siano direttamente riconducibili alle diverse dimensioni dell’etica.

Sono davvero tanti gli stimoli che ho colto dalla lettura del volume e che mi piacerebbe approfondire.

Mi limiterò, per motivi di spazio, a toccare solo qualcuna delle tante interessanti tematiche trattate dall’Amico Fabrizio Giorgilli nel suo interessante volume.

In particolare, farò riferimento ad alcuni brani tratti dal capitolo V “Dentro l’organizzazione: comportamento organizzativo e luoghi dell’organizzazione etica”. Buona parte dei contenuti di questo capitolo, costituiscono infatti un “terreno comune” tra i miei interessi di studio e ricerca e quelli di Fabrizio.

La lettura di tali brani, come tanti altri del volume, mi ha colpito.

Mi ha messo in condizione di rivivere le mie esperienze di ricerca, di rileggerle alla luce dell’etica, di rivedere e “completare” i miei punti di vista.

Leggere il bel libro di Fabrizio Giorgilli è stata un’esperienza che mi ha arricchito. Come studioso, come operatore della Pubblica Amministrazione e come individuo.

### **1. LA GESTIONE DEI PROCESSI INTERFUNZIONALI COME RISPOSTA ALLA CRESCENTE COMPLESSITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI**

**“La complessità organizzativa viene associata alla centralità del processo, inteso come flusso di relazioni aperte verso l’esterno e collocato sempre su di un binario di cambiamento, in una sorta di “equilibrio che fluisce”, quindi una instabilità organizzativa, tanto più frequente quante sono le variazioni nell’ambiente esterno e interno dell’organizzazione. (Pag. 272)”**

*Nelle organizzazioni delle imprese e delle strutture pubbliche, il processo di creazione di valore è sempre più legato alla capacità di gestire processi interfunzionali, che attraversano le varie “caselle” degli organigrammi.*

*La gestione efficiente ed efficace delle singole unità organizzative è diventata ormai una condizione necessaria ma non sufficiente per la creazione di valore pubblico, alla luce delle frequenti modifiche nei contesti, esterni ed interni.*

*E’ indispensabile che le PA siano in grado di attivare risposte tempestive ed efficaci, alle richieste degli utenti, con una logica organizzativa ed un sistema premiante focalizzati sull’attenzione all’utente e sulla cooperazione interfunzionale. Occorre integrare la dimensione “statica” dell’organigramma con una visione “dinamica” dell’organizzazione, che faccia riferimento alla gestione delle relazioni interfunzionali tra le varie unità organizzative e sia finalizzata alla*

facilitazione ed al supporto della cooperazione e del coordinamento tra le risorse professionali che partecipano, con specifiche responsabilità, allo stesso processo, condividendone solidalmente lo scopo.

Una prima relazione che colgo tra etica e processi è la tensione con la quale l'attore organizzativo si sforza di percepire le aspettative dei propri utenti, sia interni che esterni. Il personale di front office che rispetta i principi dell'etica nel lavoro è quello che non "chiude gli occhi" e non finta di "non sentire" quando l'utente di un servizio esprime il proprio disagio (una pratica "bloccata", una informazione che non arriva, un sito web al quale è difficile accedere). Ma si attiva, si mette al servizio dell' "altro", con la consapevolezza non solo di un lavoro da svolgere ma di una missione da compiere.

## **2. LA DIPENDENZA RECIPROCA TRA GLI INDIVIDUI NELL'ORGANIZZAZIONE**

**"Consapevolezza etica dell'imprescindibilità della dipendenza reciproca. Il successo dipende dai singoli e dalla comunità organizzata. Promuovere l'organizzazione significa promuovere le relazioni...rilevanza del ruolo centrale e "partecipanti" richiesto alla risorsa umana"**

**Centralità dell'autorganizzazione, "intesa come principio strategico in situazioni dinamiche ed imprevedibili, risultato di un intreccio equilibrato tra cooperazione ed autonomia, alla cui base deve esserci una forte diffusione delle conoscenze e della partecipazione". (pag. 273 e seguenti)**

*Relazioni, dipendenza reciproca, capacità di autorganizzazione in situazioni dinamiche e imprevedibili, equilibrio tra autonomia e cooperazione. Sono tutti termini che associo ai processi, nella loro natura di "sistemi sociali", complementare a quella della formalizzazione e della descrizione, degli schemi e dei grafici. Dunque il processo come risultato dell'agire e dell'interagire di persone con diverse aspettative che devono però essere armonizzate rispetto allo scopo unitario del processo*

*Mi viene in mente un'immagine cui ho fatto riferimento in un mio volume di prossima pubblicazione*

*Una barca a vela da competizione, in mare aperto e burrascoso.*

*Gli atleti sono tutti posizionati in un lato dell'imbarcazione, per sfruttare al meglio le condizioni ambientali, che variano continuamente. L'immagine ha un forte contenuto di "dinamicità", è spontanea l'associazione con il gioco di squadra, con lo spirito di gruppo.*

*Ciascuno dei membri dell'equipaggio svolge uno specifico ruolo, per il quale deve essere preparato, ciascuno ha le proprie specifiche competenze. Ma il risultato è legato al gruppo: o si vince o si perde tutti.*

*Le responsabilità sono differenziate, ma ogni membro dell'equipaggio deve contribuire con le proprie competenze specifiche e dare il meglio di sé.*

*Ogni membro dell'equipaggio deve avere consapevolezza del proprio ruolo, adeguare il proprio comportamento rispetto al ruolo, interpretare le circostanze e, come giustamente scrive Giorgilli, "trovare il necessario equilibrio tra autonomia e cooperazione". Non pesare sugli altri, assumersi le proprie responsabilità, agire. Ma, al tempo stesso, tenersi sempre pronto alla cooperazione ed alla collaborazione. Rendersi conto che ciascuno di noi non è sufficiente a se stesso. Peccare di orgoglio e di presunzione, può comportare un danno tutto l'equipaggio.*

*Tutti devono essere in grado di fare le cose giuste al momento giusto. Tutti devono essere pronti e disponibili a mettersi al servizio degli altri*

*Dunque l'etica nei processi lavorativi è anche sforzarsi di interpretare sempre al meglio il proprio ruolo, fare le cose giuste al momento giusto, anticipare le aspettative degli interlocutori. In una parola, assumersi le proprie responsabilità. Al tempo stesso però, il comportamento etico si esprime anche nel non peccare di orgoglio e di presunzione, nell'essere coscienti dei propri limiti professionali ed aprirsi alla collaborazione ed alla cooperazione*

### 3. I FATTORI ETICI NELLE DIMENSIONI DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

**“Il legame tra il valore del proprio specifico lavoro e la missione istituzionale della propria Amministrazione:**

- a) **il funzionario pubblico che deve esprimere cura ed attenzioni per le prestazioni delle quali è responsabile, che deve, con la necessaria umiltà, essere aperto agli stimoli esterni, alle rinnovate esigenze degli utenti ed al continuo apprendimento, non solo professionale**
- b) **il cittadino e i suoi diritti di partecipare in modo attivo alla produzione del servizio pubblico determinandone i miglioramenti e le riprogettazioni” (pagina 282)**

*Giorgilli coglie molto bene l'essenza della qualità del servizio nelle Pubbliche Amministrazioni.*

*Negli ultimi anni si sono sempre più diffusi nelle PA progetti ed esperienze di “customer satisfaction”. Basate sulla somministrazione di questionari, focalizzati su specifici fattori atti a cogliere gli aspetti legati all'erogazione del servizio che l'utente considera più importanti per il soddisfacimento delle proprie esigenze. Si tratta senza dubbio di indagini che, se scientificamente ben impostate e i cui risultati sono analizzati con appropriate metodologie statistiche, possono consentire alla governance della PA di avere un chiaro quadro di riferimento delle aspettative degli utenti dei diversi servizi.*

*Ma rappresentano il “mezzo” e non il “fine”.*

*Il fine è il miglioramento della qualità del servizio pubblico.*

*Ma produzione del servizio ed erogazione all'utente sono contestuali. Nella percezione dell'utente è il comportamento del funzionario “allo sportello” a determinare principalmente la sua soddisfazione. A tal fine sono determinanti:*

- *l' interazione e la collaborazione tra fornitore ed utente del servizio*
- *lo sforzo del fornitore di instaurare un clima di fiducia e cooperazione con l'utente, in modo che questi possa attivare reazioni “positive” da parte e che possano essere generate efficaci e dinamiche interazioni*

*Il vero miglioramento della qualità del servizio pubblico può essere perseguita solo attraverso una serie di azioni su molteplici variabili del sistema organizzativo (formazione in ingresso, formazione continua, definizione dei ruoli professionali, cultura organizzativa, valutazione delle performance individuale, sistema incentivante) che consentano a tali variabili di essere “allineate” tra di loro e, nel loro complesso, orientate al miglioramento continuo della qualità del servizio.*

*Il rispetto dei principi dell'etica nel proprio lavoro, nella propria missione nella Pubblica Amministrazione, resta il pilastro dell'orientamento all'utente pubblico e, quindi, della qualità del servizio pubblico.*

*I fattori che poco fa ho elencato (formazione, cultura organizzativa, valutazione della performance e sistema incentivante) possono agire da “leva” ma in assenza del rispetto dell'etica nel proprio lavoro il risultato sarà comunque poco significativo.*

*In una mia ricerca di qualche anno fa, relativa ad un campione di circa 400 dipendenti delle Amministrazioni di Università italiane, ho potuto appurare che, pur in presenza di deboli “leve” sul versante del sistema organizzativo, l'amore per il proprio lavoro ed il senso etico alimentano nel personale alle prese con l'utente pubblico una serie di comportamenti, diversi tra loro ma accomunati dello sforzo continuo per il miglioramento della relazione con gli utenti.*

*Ad esempio:*

- *ascolto delle esigenze degli utenti, confronto e condivisione*
- *creazione di un clima di collaborazione reciproca*
- *impegno a cogliere anticipatamente le esigenze dell'utente interno, a capire di cosa ha bisogno per poter svolgere al meglio il proprio lavoro*
- *attenzione al feedback dell'utente*
- *cura del proprio aggiornamento in funzione delle esigenze degli utenti*
- *controllo dei tempi di completamento delle proprie attività*

- *semplificazione delle procedure*

*I diritti del cittadino di partecipare in modo attivo alla produzione del servizio pubblico determinandone i miglioramenti e le riprogettazioni, sono, come opportunamente coglie Giorgilli, un altro elemento fondamentale per il miglioramento della qualità del servizio.*

*Le esperienze di successo relative alla riprogettazione dei processi di erogazione dei servizi pubblici evidenziano l'importanza del coinvolgimento di un campione di utenti sin dalla fase relativa alla*

*definizione dei requisiti del servizio (frequenza di erogazione, modalità di interazione tra l'operatore e l'utente, canali di comunicazione, dati e informazioni da trasmettere tempi di erogazione). Soprattutto nel caso dei servizi per i quali l'utente deve intensamente interagire e collaborare con l'operatore nel processo di erogazione del servizio. La letteratura definisce, in tal caso, l'utente come "coproducer" del servizio.*

*Nei processi di digitalizzazione dei servizi, è fondamentale curare il coinvolgimento dell'utente in fase di scelta della soluzione tecnologica relativa al servizio ed alle interazioni con l'operatore. Per evitare il rischio che la scelta di soluzioni tecnologiche troppo complesse o, in ogni caso, non adeguato al livello medio di cultura digitale degli utenti, possa influenzare negativamente l'accesso al servizio.*

*La centralità del cittadino nella produzione dei servizi e nella loro valutazione sono temi centrali nelle recenti **"Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche N. 4 Novembre 2019, della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica"**. Le linee guida evidenziano l'importanza della partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione rispetto a tre profili fondamentali:*

- *il profilo soggettivo, sono protagonisti dei processi valutativi sia i cittadini che gli "utenti finali" dei servizi resi dall'amministrazione; il duplice riferimento è diretto a coinvolgere nella valutazione i fruitori delle "attività istituzionali" e dei "servizi pubblici".*
- *il profilo oggettivo, l'ambito della valutazione concerne la qualità di tutte le attività istituzionali e tutte le prestazioni di servizi delle pubbliche amministrazioni;*
- *il profilo procedimentale, la partecipazione alla valutazione è coerentemente ricondotta all'ambito specifico "della performance organizzativa dell'amministrazione"*

*La valutazione partecipativa nelle PA e' fondamentale per:*

- *eliminare l'autoreferenzialità, sostituendola con la prospettiva degli utenti,*
- *migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici, avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso cui raggiungere una conoscenza più completa dei bisogni;*
- *promuovere processi di innovazione amministrativa;*
- *mobilizzare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività;*
- *gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica;*
- *integrare il performance management nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini.*