

Valorizzazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario

Dalla stessa parte...

In questi trent'anni di vita al Politecnico ho conosciuto e collaborato con tantissime colleghe e colleghi del settore tecnico, amministrativo e bibliotecario, sviluppando amicizie vere e rapporti di stima reciproca. Proprio loro mi hanno dato il senso di far parte di una grande comunità, fin dall'inizio, fin da quando da tesista frequentavo, nei meandri del mio dipartimento, i laboratori degli elettricisti e delle lavorazioni meccaniche per avere assistenza nel realizzare i miei esperimenti; fin da quando ero utente di una segreteria amministrativa, dove a quel tempo i bilanci erano ancora vergati a mano su quinterni a quadretti. Poi, insieme a colleghi docenti, tecnici e amministrativi, a combattere con UGOV e il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale. Quindi sono arrivati i miei anni da direttore, una grande palestra di vita, e i tanti progetti portati avanti con l'Amministrazione Centrale quando ero Vice Rettore o Consigliere d'Amministrazione. Infine la mia lunga militanza nella Delegazione di Parte Pubblica, che mi ha fatto crescere la stima e il rispetto verso tanti che sedevano a discutere dall'altra parte del tavolo.

Negli anni il personale ha visto accrescere la complessità dei compiti a cui far fronte e di conseguenza il livello culturale e formativo richiesto in fase di selezione. I docenti si relazionano con esperti di bandi di ricerca, indispensabili per finanziare la ricerca condotta dal personale docente, con specialisti di materie contrattuali, con amministrativi ben consapevoli del compito che svolgono in una burocrazia, ahimè, sempre più dilagante, piuttosto che con tecnici che sanno far funzionare laboratori complessi, sempre più spesso di respiro interdisciplinare, o bibliotecari che si aprono con professionalità alla dimensione digitale, che si sovrappone sempre più a quella materiale.

Ciò nonostante, quando mi rapporto con un collega tecnico-amministrativo parto invariabilmente da due presupposti:

- ✓ ha uno stipendio che non rende certo la vita agevole;
- ✓ opera quotidianamente in retroguardia circondato da procedure, dettati normativi, "scartoffie" fisiche o informatiche, apparecchiature che si rompono e vanno revisionate, ordini da fare vincendo altrettanti terna al lotto, modelli di "good-practices", piani di valutazione delle *performance*, voti dati al loro operato, croci e delizie del salario accessorio, ecc. Al contrario, i docenti hanno ancora un contatto più diretto con le varie declinazioni della nostra missione (formazione, ricerca, trasferimento tecnologico, condivisione della conoscenza), nonostante il periodo non esaltante che vive l'Università italiana.

Insomma, il personale tecnico-amministrativo incorre certamente più di noi docenti nel rischio di disamorarsi dell'Università a cui presta un essenziale servizio. **La mia stima più viva va quindi a chi di loro non si arrende, a chi usa ancora l'ironia, l'arguzia e la responsabilità che un sistema sempre più prescrittivo gli vorrebbe negare, a chi coltiva ancora la speranza di riempirsi il petto di orgoglio perché lavora al Politecnico di Torino.**

Una programmazione più consapevole del personale TAB

Servono più occasioni, almeno in prospettiva, per appagare quell'aspirazione, quella volontà di fare carriera, che è semplicemente insopprimibile da qualsiasi arido schema burocratico e che, in ultima analisi, condiziona la qualità del lavoro delle persone. Con la stessa cura e attenzione con cui normalmente trattiamo la programmazione del personale docente e ricercatore, dovremo affrontare anche quella del personale tecnico-amministrativo, seppur questa sia dettata da dinamiche diverse, in parte condizionate dalle trattative tra la Delegazione di Parte Pubblica e quella Sindacale.

Negli ultimi anni abbiamo assunto un centinaio di tecnici e/o amministrativi a tempo determinato. Che ne sarà di loro? Li lasciamo veleggiare attraverso il mare di posti di lavoro che offre oggi una amministrazione pubblica o una industria italiana fiorente e piena di opportunità? Siamo seri.

D'ora in poi apriamo pure posizioni a tempo determinato, ma solo se, nell'ottica di una programmazione pluriennale del personale, chiara, trasparente e motivatamente legata ai piani di sviluppo del nostro Ateneo, se ne prevede ragionevolmente la stabilizzazione.

Per conseguire questa consapevolezza credo sia opportuna la nomina di una Commissione Istruttoria sulla programmazione del personale TAB che riferisca al CdA (riferimento normativo Legge 240/2010, art. 2, lettera e), e che nella sua composizione, piuttosto leggera, siano rappresentati i vari livelli in cui si articola l'Amministrazione (DG e un rappresentate di CdA, Senato, l'insieme delle Aree, l'insieme dei Distretti, ecc.). Gli obiettivi potrebbero essere:

- ✓ fotografare lo stato dell'arte;
- ✓ mappare le competenze e verificare la coerenza con l'inquadramento;
- ✓ fornire le basi per una pianificazione delle necessità organizzative e le opportunità di carriera;
- ✓ contabilizzare puntualmente i POM relativi al personale tecnico-amministrativo.

Tutto questo nulla toglierebbe a chi ha poi la responsabilità di scegliere in merito all'attivazione di nuove posizioni o alle progressioni di carriera, ma tali scelte verrebbero circoscritte in un terreno trasparente e ben motivato, che miri a salvaguardare le normali e comprensibili aspirazioni di crescita professionale dei singoli. A queste occorrerà dare risposte tangibili attraverso progressioni di carriera orizzontali e verticali, nonché con la pianificazione di percorsi mirati di formazione sulla base delle effettive esigenze organizzative.

Valorizzare il capitale umano del personale

Non ci può essere sviluppo e valorizzazione del personale TAB se alla base non c'è il rispetto della persona e il riconoscimento dell'autonomia gestionale, ossia, per dirla con Crozier¹, della sua mente, dei suoi progetti, della sua libertà. Non si possono trattare le persone come pedine, come meri esecutori di procedure di una rete burocratica. Ovviamente tra questo e l'anarchia esiste una giusta condizione ottimale da cogliere. Ma la strada passa per una maggiore responsabilizzazione del personale addetto agli uffici amministrativi e tecnici, ai laboratori e alle biblioteche e per una formazione tesa a dare loro gli strumenti per usare la loro intelligenza per risolvere problemi e portare avanti progetti, non solo per applicare procedure. La burocrazia purtroppo allontana dalla percezione del nostro ruolo ultimo nella società e fa perdere motivazione e senso di appartenenza. Sarà proprio il personale tecnico-amministrativo in prima linea a risolvere questo problema, specialmente se gli daremo incentivi e margini progettuali per farlo, usando il suo spirito di iniziativa e le sue idee, elaborando prima nuove procedure più snelle e poi sistemi informatici adatti a portarle avanti.

L'attuale piano strategico di Ateneo declina tra le sue priorità la valorizzazione del capitale umano. Certamente questo non mancherà neanche nel prossimo piano. La mia netta percezione è che molto ancora resti da fare per il personale e, sulla base di quanto registro nei numerosi colloqui avuti, mi pare che siano molto diffuse:

- ✓ la sensazione che il personale di ruolo interno possa essere valorizzato al meglio, soprattutto in termini di crescita e appagamento professionale;
- ✓ la consapevolezza che la burocrazia dilagante di fatto porti a una de-responsabilizzazione e quindi a non cogliere contributi di tipo propositivo che potrebbero nascere dal personale;

¹ Michel Crozier, *Il fenomeno burocratico*, ETAS Kompas, Milano 1969.

- ✓ la confusione creata dalle numerose rivisitazioni organizzative avvenute nel corso degli ultimi anni senza che si sia registrato un significativo miglioramento delle condizioni e dell'efficacia del lavoro;
- ✓ la percezione di una incrinatura della fiducia reciproca tra colleghi del personale TAB e tra questi e i colleghi docenti.

Fondazione Politecnica? No, grazie.

In generale, occorrerà evitare l'outsourcing ogniqualvolta sia possibile far fronte a una specifica mansione con la valorizzazione e la formazione di personale interno, ricorrendo all'*outsourcing* in via eccezionale solo per mansioni non particolarmente qualificate, garantendo però al bando forti tutele sociali a carico delle ditte per il bene dei loro dipendenti. **In questa ottica di riduzione delle esternalizzazioni, va ribadito come sia del tutto inopportuna, oltre che anacronistica, la creazione di una Fondazione Politecnica che assorba parte delle funzioni amministrative e manageriali.**

Più formazione, più flessibilità, sempre meno esternalizzazioni

Sicuramente è alta nel personale la percezione della necessità di ricevere più formazione e qualificazione per ottenere più flessibilità e mobilità, grazie alle quali promuovere la diffusione o l'interscambio di buone pratiche lavorative. Occorrono anche regole chiare e trasparenti sul fronte della mobilità interna.

Ovunque possibile occorrerebbe fornire, più di quanto non si faccia oggi, una formazione specialistica attraverso percorsi mirati progettati sulle persone e che prevedano anche momenti di sperimentazione sul campo con forme di affiancamento. La riqualificazione del **personale amministrativo** dovrebbe poi prestare attenzione ai cambiamenti gestionali e organizzativi derivanti dall'innovazione tecnologica e dai mutamenti normativi. Un altro settore in cui sarebbe forse opportuno intensificare gli sforzi è quello del rafforzamento delle competenze linguistiche per far fronte in modo adeguato alle esigenze dell'internazionalizzazione.

L'organizzazione del personale deve tendere a unire e non a parcellizzare, spingendo a lavorare insieme con stimolo. Per esempio, occorre che reparti amministrativi contigui condividano gli stessi *database*, si confrontino continuamente e operino in sinergia. In questo senso, le azioni di formazione non dovranno solo riguardare nuove norme o procedure, ma anche aiutare ogni persona a inquadrare il lavoro che compie in un'ottica complessiva di Ateneo per meglio conseguire obiettivi, costruendo gruppi efficienti (*team building*).

Nel caso dei tecnici che operano nel contesto della ricerca, prevalentemente nei Dipartimenti, occorre pensare a corsi ritagliati su misura per le loro attività.

Per esperienza diretta, derivata dagli anni in cui ho svolto il compito di Direttore di Dipartimento, ritengo inoltre necessario che i **tecnici di laboratorio rispondano, se non gerarchicamente almeno funzionalmente, al Direttore di Dipartimento**. In assoluto, proprio verso quest'ultima tipologia di tecnici c'è stato un decadimento di attenzione che ritengo sbagliato. Patiscono, per esempio, come tutti la lentezza esasperante dei processi di acquisto di beni e servizi, non potendo adeguatamente e tempestivamente fare fronte a carenze dei loro laboratori. Hanno anzi generalmente vissuto una progressiva obsolescenza delle loro dotazioni, nei laboratori per la ricerca, come pure, ancor più grave, nei laboratori didattici. Non possono più partecipare attivamente alla formazione degli studenti a differenza di quanto accade in altri Atenei.

Penso che per il bene dei nostri laboratori occorrerà ridare la giusta attenzione e importanza ai tecnici e investire su di loro e sulle strutture che gestiscono. Occorrerà assumere più tecnici esperti con un profilo adeguato e qualificato volto a garantire un supporto professionale alla ricerca e alla didattica. Sovente essi devono garantire il rispetto delle normative di sicurezza sui luoghi di lavoro (D. Lgs. 81/2008) in qualità di

preposti e per questo è necessario che possano avere, oltre che una formazione specifica, quanto meno un accesso agevolato a polizze assicurative per tutela e assistenza legale.

Per quanto riguarda inoltre l'**ufficio tecnico** penso che, specialmente in una scuola politecnica che forma ingegneri e architetti, esso meriti una particolare attenzione, che garantisca una gestione consapevole delle attività di sviluppo edilizio e della manutenzione dei nostri stabili. Fatte salve le grandi esecuzioni di opere edili (quelle per intenderci sottese alla strategia del *Masterplan*), io credo che occorra limitare al minimo le esternalizzazioni. I tecnici che operano nell'edilizia, nella logistica e nella sicurezza sono in grado di far fronte, con consapevolezza, alle emergenze. Non dimentichiamocelo mai.

Allo stesso modo l'area delle **tecnologie dell'informazione**, dove il nostro Ateneo forma valenti professionisti, deve mantenere e valorizzare le proprie competenze, limitando le esternalizzazioni, per poter garantire un controllo autonomo delle azioni fondamentali di servizio informatico, ma anche per consentire una nostra progettualità nella gestione e conduzione delle nostre missioni di formazione, di ricerca e trasferimento tecnologico.

Una considerazione ulteriore deve essere fatta, invece, per il **personale bibliotecario**. Nella prospettiva di un rilancio dell'azione culturale dell'Ateneo, che passerà auspicabilmente anche attraverso una valorizzazione del suo operato in un Centro Culturale di Ateneo nella Cittadella Politecnica, dove verranno riunite tutte le biblioteche del Politecnico², ogni addetto dovrà occuparsi della propria area di riferimento in sinergia con gli altri, godendo di un ambiente culturalmente effervescente e sentendosi uno dei suoi artefici. Potrà, al contempo, vivere gli effetti della rivoluzione digitale in atto (risorse *on line*, divulgazione *social* del sapere, *repository* digitali, ecc.) e fornire un supporto per il monitoraggio (anche attraverso un'Anagrafe della Ricerca³) e per la valutazione della ricerca. È importante che anche negli anni a venire sia preservato un nucleo di bibliotecari di ruolo adeguato alle esigenze di Ateneo. Questo per garantire non solo competenze, ma anche quella continuità di visione e quella conoscenza del contesto che solo il personale di ruolo può assicurare.

Per il personale sono necessari l'introduzione o il consolidamento di forme di lavoro più flessibili e trasversali che permettano da un lato di migliorare la conciliazione vita-lavoro e dall'altro di rispondere al meglio ai bisogni dell'Istituzione (telelavoro, *smartworking*, *coworking* sfruttando le potenzialità derivanti dall'informatizzazione dei processi). Un esempio virtuoso in tal senso è stato realizzato al dipartimento DIMEAS.

Di grande importanza infine, sia per i docenti sia per il personale tecnico-amministrativo, saranno le **azioni di welfare** e di miglioramento della sostenibilità e della qualità della vita nel nostro Campus nonché le attività culturali, di cui tratto diffusamente in altri scritti⁴.

Un nuovo modello di salario accessorio

Come per i docenti, penso che forme di valutazione del lavoro compiuto siano utili per conseguire un miglioramento continuo e che la valutazione abbia anche la valenza etica di verifica che il denaro pubblico sia messo a frutto efficacemente nel nostro operato.

² "Un campus innovativo, sostenibile e attento alla qualità della vita" e "Cultura e comunicazione al Politecnico di Torino: invitiamo la società nei nostri spazi per condividere le nostre conoscenze e riflettere insieme".

³ "I nuovi orizzonti della nostra ricerca: aprirsi alla ricerca interdisciplinare partendo da solide basi disciplinari".

⁴ "Welfare e pari opportunità al Politecnico".

Va però detto con chiarezza che, salvo per le posizioni apicali e di maggiore responsabilità, la valutazione puntuale con voti a ogni singolo lavoratore da parte di chi è gerarchicamente superiore è una misura sbagliata, controproducente e in molti casi mortificante dell'intelligenza e della dignità di coloro che, magari da decine di anni, operano nel nostro Ateneo con spirito di servizio. In questo modo si producono più danni che benefici, senza per altro riuscire a censurare condotte lavorative inefficienti.

Occorre elaborare un nuovo modello per il salario accessorio più equo e motivante.

Il personale tecnico-amministrativo, con i docenti, i ricercatori e gli studenti, è parte integrante dell'Università; deve regnare un clima di cooperazione, mutua assistenza, reciprocità tra i vari soggetti che compongono l'universo Politecnico. Quando si crea in modo pervasivo un sistema di incentivi individuali e si mettono in competizione i lavoratori si finisce per ledere queste fondamentali funzioni. Si mina la fiducia reciproca. Individuiamo senz'altro con puntualità, equità e trasparenza quelle mansioni "speciali" che comportano un particolare disagio e impegno, e attribuiamo specifiche indennità ai singoli che saranno chiamati a farvi fronte attraverso meccanismi di attribuzione trasparenti e basati esclusivamente sulle competenze. Nell'ambito delle organizzazioni, a maggior ragione se complesse come la nostra, sono però spesso i gruppi di lavoro e non i singoli individui a determinare qualità e innovazione.

Concepiamo quindi progetti in cui il lavoro in gruppo sia indispensabile e poniamoci obbiettivi di squadra (un gruppo di lavoratori, un ufficio, un servizio, ecc.) che siano realistici, sfidanti e da conseguire insieme per il bene di tutti. Anche a questi collegheremo leve economiche gratificanti. Abbandoniamo, per quanto possibile, i progetti ad hoc sui singoli obiettivi, il cui concepimento ha peraltro messo a dura prova la fantasia oltre che la disponibilità di tempo di chi è stato preposto a fissarli. Parola chiave per questi progetti di gruppo: semplificare!

Occorre peraltro **reperire più risorse per il salario accessorio** attraverso un rilancio della contrattazione con enti esterni (contrattualità conto terzi, progettualità in ambito europeo, azioni di trasferimento tecnologico e di internazionalizzazione verso terzi). Credo che 1 M € su base fissa e 1 M € su base variabile dipendente dagli utili siano in prospettiva possibili, per motivare adeguatamente chi profonderà per il Politecnico un impegno fondamentale per il rilancio della nostra azione nei laboratori per la ricerca e nella didattica, nella semplificazione della nostra burocrazia, nell'intensificazione delle nostre attività culturali e nel trasferimento tecnologico.

Ogni cambiamento nel modello deve infatti essere introdotto con risorse aggiuntive senza che nessun lavoratore abbia a rimmetterci.

Il Rettore alla presidenza della Delegazione di Parte Pubblica

Con grande soddisfazione e senso di appartenenza alla nostra grande comunità, **se eletto Rettore presiederò in prima persona la Delegazione di Parte Pubblica**, forte dei dieci anni di esperienza maturata in quell'ambito, ma soprattutto animato dall'incrollabile volontà di voler intraprendere queste riforme nell'ottica di garantire il riconoscimento della dignità di tutti i lavoratori e rendere il Politecnico il luogo dove la valorizzazione e il rispetto della persona e del suo operato diventeranno obiettivi primari. **Mi riprometto di operare in questa veste nella convinzione che ogni cambiamento si costruisca prima di tutto con il confronto e la condivisione di valori e linee di sviluppo per offrire una grande opportunità di crescita collettiva del nostro personale.**