

## Primo semplificare! ...e ritrovare il tempo per lavorare con efficacia e appagamento

### *Sconfiggere il fenomeno burocratico*

Stando alla Treccani, la burocrazia è “l’insieme di apparati e di persone ai quali è affidata, a diversi livelli, l’amministrazione di uno Stato o anche di enti non statali”<sup>1</sup>. Nulla di particolarmente negativo direte. Infatti all’inizio, nella accezione di Max Weber elaborata nei primi anni del Novecento e tuttora sostanzialmente insuperata, gli apparati della burocrazia si distinguono dalle tradizionali forme di amministrazione del passato perché si fondano, almeno in linea di principio, su una rigorosa divisione del lavoro, sul sapere e sulle competenze, su gerarchie regolate dal merito e da precisi meccanismi di carriera e, ancora, su un complesso di norme scritte che tendono a vincolare il funzionario a una condotta tipicamente impersonale e formalistica. Non che Weber fosse entusiasta della cosa, perché aveva previsto l’espandersi vertiginoso della burocrazia. Un apparato efficiente, per lui, che però avrebbe teso a imprigionare gli uomini in una rete di regole minuziose e a sottometerli alla potenza anonima, irresponsabile e ogni giorno più necessaria degli apparati burocratici stessi.

Chi diede un colpo di grazia alla presunzione di efficienza dei sistemi burocratici fu Michel Crozier, un sociologo francese che ha insegnato tra l’altro ad Harvard. Nel suo *Il fenomeno burocratico*<sup>2</sup>, una pietra miliare della sociologia contemporanea, egli parte dallo studio di due organizzazioni di lavoro francesi, una impiegatizia e l’altra operaia, per aprire una nuova strada alla teoria della burocrazia e, nello stesso tempo, alla teoria della struttura sociale. Una frase di Crozier è rivelatrice del suo pensiero: **l’uomo non è soltanto un braccio e non è soltanto un cuore. L’uomo è una mente, un progetto, una libertà**. È una frase densa di implicazioni teoriche. Per capire il funzionamento di una organizzazione, sostiene Crozier, non basta l’approccio della scuola classica che considerava i dipendenti come semplici esecutori di comandi gerarchici (il braccio); e non bastano neppure le relazioni umane che si limitano a curare la psicologia e la sensibilità delle persone (il cuore). Bisogna tenere presente la mente delle persone, riconoscere che esse sono capaci di pensare, di progettare, di fare scelte non previste dall’organizzazione in cui agiscono. Ogni individuo ha una sua legittima aspirazione e questo non è strettamente compatibile con uno schema burocratico rigidamente weberiano, che disumanizza e non riesce a valorizzare le potenzialità delle persone che lavorano nell’impresa<sup>3</sup>.

Crozier ha notato che, negli schemi burocratici, è proprio tra le smagliature del sistema e dei regolamenti che si creano inattesi rapporti tra le persone, che vanno letti in termini di affermazione della propria libertà, progettualità e pensiero, di rivincita nei confronti del “sistema”<sup>4</sup>. **Se effettivamente una burocrazia funzionasse in tutto e per tutto secondo i regolamenti**, spiega Crozier, *“il comportamento di ogni membro dell’organizzazione diventerebbe del tutto prevedibile”* e la discrezionalità sarebbe soppressa non soltanto nei ruoli esecutivi, ma anche nei ruoli collocati più in alto nella catena gerarchica. Ma questa è una prospettiva meramente utopica: **nella realtà esistono sempre margini dovuti all’imponderabile**, situazioni in cui le procedure previste non sono sufficienti e, soprattutto, gli esseri umani non sono sempre riconducibili a comportamenti predeterminati come api nell’alveare. E questo manda regolarmente in stallo la burocrazia.

In Italia ci abbiamo messo del nostro ad aggravare ulteriormente la situazione.

Il nostro sistema burocratico fortemente “procedurale” è caratterizzato da una serie di vincoli normativi asfissianti (MEPA, CONSIP, codice appalti, limiti all’acquisto di beni e servizi, limiti alla contrattazione integrativa, limiti al welfare, ecc.). In un periodo di “caccia alle streghe”, che sfocia in alcuni casi nella

<sup>1</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/burocrazia/>

<sup>2</sup> Michel Crozier, *Il fenomeno burocratico*, ETAS Kompass Ed., Milano 1969.

<sup>3</sup> Michel Crozier, *L’impresa in ascolto. Il management nel mondo post-industriale*, edito da Il Sole 24 Ore Media & Impresa, 1990.

<sup>4</sup> <http://www.istitutodipolitica.it/wordpress/2013/05/03/il-potere-nellera-dellincertezza-1%E2%80%99attualita-del-pensiero-di-crozier/>

denigrazione pressoché indifferenziata di chi lavora all'Università, nessuno tende più a prendersi la benché minima responsabilità.

Così i problemi scivolano giù nel dedalo burocratico finché non si arenano in un conflitto. Molto spesso il conflitto avviene in un Dipartimento, quella che spesso definisco la "trincea" del nostro Ateneo, tra un docente che non riesce a fare il suo lavoro e un addetto amministrativo che gli dice che "...con queste regole non si può fare altrimenti". Quante storie possiamo raccontare su tempi epocali per acquisire un semplice computer? Per non parlare di una apparecchiatura più complessa e costosa. Questo ci impedisce di lavorare come potremmo soprattutto nella ricerca. Ma lo stesso possiamo dire per la didattica. Quante scartoffie puramente di facciata, figlie di un concetto di qualità da "catena di montaggio", che non guarda ai contenuti ma alla pura forma. E quindi anche il personale docente e ricercatore oramai passa molto tempo in adempimenti, tempo distratto ai suoi compiti formativi e di ricerca.

È spiacevole dirlo, ma la burocrazia e il carico elevato di adempimenti incide sul buon rapporto tra docenti e tecnici da un lato e personale amministrativo dall'altro. Questo è un danno al tessuto connettivo del nostro Ateneo.

Dal contenzioso nasce una istanza che, se abbastanza forte, fa partorire a livello gerarchico superiore una nuova auto-regolamentazione, un nuovo articolato burocratico. È solo questione di tempo, ma nascerà poi un nuovo conflitto e un nuovo tentativo di auto-regolamentazione.

Dobbiamo interrompere questo circolo vizioso.

### ***Primo: chiedere allo Stato di semplificare!***

Già perché noi spesso tendiamo a produrre una regolamentazione interna che si sovrappone e integra quella imposta per legge. Esisteranno però sempre nuovi spazi di "incertezza" che faranno saltare il banco. È una guerra persa e, come si suole dire, urge un "cambio di paradigma": occorre semplificare e di conseguenza dare valore all'assunzione di responsabilità se vogliamo realizzare appieno la nostra nobile missione nel rispetto della legge.

L'enorme quantità di tempo perso da innumerevoli persone (sia docenti sia personale TAB) è un danno immenso perché è direttamente sottratto alle attività principali a cui siamo chiamati. Per non contare, come detto, l'exasperazione dei rapporti interpersonali che ne deriva, quando docenti e personale TAB dovrebbero invece essere complici per conseguire i nostri altissimi obiettivi.

Mi piace pensare che il prossimo Rettore del Politecnico di Torino, come ha già fatto il prof. Ferruccio Resta neoeletto Rettore al Politecnico di Milano, porrà ferma la richiesta alla politica di rimuovere i vincoli burocratici che in modo miope ci sono stati imposti. È un prerequisito perché si torni a lavorare tutti decorosamente.

Qualche primo segnale è arrivato dal legislatore, che ha emanato quest'anno nuove direttive che semplificano l'assetto legislativo iniziale, con specifico riferimento alle spese sotto i 40.000 euro<sup>5</sup>.

Ma questo non basta.

Per le spese sopra i 40.000 euro il codice degli appalti rallenta moltissimo le dinamiche di acquisto. In questo ambito occorre chiedere che al più presto si ottengano significative semplificazioni. In particolare, un intervento necessario è la realizzazione di un'unica base dati per la verifica, a valle della aggiudicazione, del possesso dei requisiti previsti per la contrattazione con la PA. L'intervento è già previsto dal codice del 2016 e immagino che i vari enti coinvolti siano al lavoro su questo fronte, anche se i tempi di realizzazione non sono prevedibili, considerato il numero, la complessità e la delicatezza

---

<sup>5</sup> D.Lgs. 56/2017 a modifica del precedente D. Lgs. 50/2016

dei database coinvolti. Su questo fronte non credo siano ipotizzabili realisticamente azioni che possano accelerare l'operazione.

In assoluto, sarebbe opportuno che lo Stato sollevi le Università virtuose e sane sotto il profilo finanziario dalla applicazione del codice degli appalti, quanto meno per le acquisizioni legate a precisi progetti di ricerca finanziati da enti pubblici.

Credo altresì che la comunità accademica dovrebbe esercitare tutta la pressione politica possibile, richiedendo la modifica dell'art. 68, comma 6 del D. Lgs. 50/2016 che permetterebbe ad università ed enti di ricerca di acquistare beni e servizi necessari per la ricerca scientifica senza necessità di descriverli per specifiche tecniche, ma individuandoli direttamente per "nome e cognome" e lasciando al singolo ricercatore la responsabilità della scelta degli strumenti necessari per la propria attività; ovviamente, nel caso di disponibilità sul mercato di più rivenditori sarebbe comunque necessario procedere a una gara, ma in ogni caso l'attività risulterebbe alleggerita dell'onere, temporale e lavorativo, di descrivere per specifiche tecniche un bene che magari è unico sul mercato.

### ***Come vincere la battaglia della semplificazione al Politecnico***

È necessario *in primis* che, a partire di vertici dell'Ateneo, si faccia della assunzione di responsabilità un valore aggiunto. Nel pieno rispetto della legge occorre però privilegiare procedure che impattino il meno possibile sul "fattore tempo", fattore che è doppiamente critico:

- ✓ il tempo è danaro, prima di tutto perché è anche esso pagato dallo Stato vuoi al personale vuoi ai docenti. Quasi mai si tiene conto nei bilanci economici di una procedura del tempo impiegato dalle persone per assolvervi. Questo è chiaramente sbagliato. Anche la legge ci dice che la intensità dell'azione amministrativa deve essere proporzionale alla dimensione economica di ogni iniziativa (per esempio un acquisto). Cerchiamo di tenerne più conto;
- ✓ il tempo assorbito dalla burocrazia, specialmente nel caso dei docenti, è sottratto non solo all'aggiornamento e alla ricerca, ma soprattutto alla didattica.

Occorre infondere fiducia alle persone, non terrore, perché cimentarsi nel risolvere brillantemente un problema burocratico con il minimo spreco di tempo è una attività fondamentale.

Occorre poi ricreare, con la fiducia, un grande senso di appartenenza e di collaborazione, perché le diverse aree della amministrazione, dalla Amministrazione Centrale alle trincee dipartimentali, operino in sinergia e mai in competizione, perché docenti, tecnici e amministrativi diventino dita di una stessa mano. Posto che l'organizzazione del lavoro del personale TAB spetta al Direttore Generale (DG), la rilevanza politica dei processi di semplificazione, oramai assolutamente necessari e prioritari, sono tali per cui il Rettore, il DG e il Consiglio di Amministrazione dovranno lavorare alacremente al tema. Penso anche che uno dei delegati del Rettore, una/un docente scelta/o per la sua grande conoscenza della nostra amministrazione, dovrà dedicarsi a ispirare e tenere le fila di questo processo.

Servirà una analisi di sistema per scovare rivoli di burocrazia inutile, e soprattutto serve soltire molto il numero delle attività che abbiamo aperto, cominciando per esempio a chiederci: ammesso che questa nuova attività sia opportuna, quale iniziativa abbandono per farvi fronte? Serve chiedersi con estrema attenzione quale sarà l'impatto di ogni nuova attività sul personale TAB e sui docenti e prendere decisioni ben ponderate negli organi di governo. Serve smetterla di vivere alla giornata, sopraffatti dal *fenomeno burocratico* che offusca la nostra capacità di programmazione. Ricordo che la prima diretta conseguenza del rimanere travolti da sempre nuove incombenze è l'esteso ricorso al precariato. Affronto questo tema in un capitolo dedicato al nostro personale tecnico, amministrativo e bibliotecario<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> "Valorizzazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario".

Penso anche sia importante porre la semplificazione al centro della progettualità nell'Ateneo e incentivare chi mette in campo, nel rigoroso rispetto delle normative, processi semplificativi. In questo senso i colleghi amministrativi, che dovranno essere in prima linea in questa missione, potranno trarre grande soddisfazione professionale dai loro successi, rendendo finalmente assai più facile di oggi operare nella ricerca.

Pensiamo per esempio a un ruolo più attivo del Coordinamento dei Responsabili Gestionali, a una loro azione di distribuzione sulle varie strutture di progetti di semplificazione burocratica che generino in ultima analisi nuove *good practice*, nuove procedure, nuovi software che potranno essere scambiati a beneficio di tutti.

Occorrerà quindi semplificare le procedure, al servizio del personale, della ricerca, della didattica, degli sviluppi edilizi, informatici, ecc., e solo dopo procedere a una digitalizzazione delle pratiche a esse associate. La digitalizzazione di procedure barocche è un doppio danno perché le fossilizza e non coglie appieno le opportunità della digitalizzazione. Anche in questo caso, come descrivo altrove, il nostro corpo tecnico del servizio di Tecnologie per l'Informazione sarà in prima linea per restituirci tempo per operare al meglio<sup>7</sup>.

La sfida alla burocrazia è lanciata. Abbiamo tutte le possibilità e le competenze per vincerla. Facciamolo!

---

<sup>7</sup> “Una nuova progettualità per le nostre tecnologie per l'informazione”.