

DAL PROGETTO AL TEAM BUILDING: RISORSE INTERNE OPPURE OUTSOURCING?

(Estratto da “Dinamiche organizzative, professionalità necessarie e punti di criticità nella realizzazione di un sito web istituzionale” di Alberto Bordi)

Come selezionare i componenti di un team, come procedere alla costituzione di un team? Una volta definite con precisione tipologie e numeri delle professionalità ritenute necessarie, si passa alla fase del team building attraverso l'acquisizione di tali figure professionali in ambito interno alla stessa organizzazione oppure attraverso il reperimento di tali professionalità mediante meccanismo di outsourcing (Fumagalli L. e Di Cioccio P., *L'outsourcing*, Franco Angeli 2002), ossia rivolgendosi a gruppi o società del mercato esterno esperte in materia.

Quest'ultima strada dell'opzione, per una amministrazione pubblica presenta aspetti di una certa complessità, sotto il profilo procedurale e soprattutto finanziario. Infatti la esternalizzazione del progetto e quindi del servizio correlato impone tutta una serie di passaggi, talvolta farraginosi, tra i quali la presentazione del progetto in ogni sua fase, l'approvazione dello stesso da parte degli uffici competenti, la individuazione delle risorse per la copertura della spesa, l'affidamento della esecuzione dello stesso ad imprese esterne attraverso trattative o gare di appalto disciplinate sia dall'ordinamento interno che da quello sovranazionale dell'Unione Europea.

L'utilizzazione di risorse interne e soprattutto l'affidamento ad esse della realizzazione progettuale, presenta di contro indubbi caratteri di snellezza; risulta infatti più semplice dal punto di vista procedurale e di gran lunga meno impegnativo sotto il profilo economico, anche se la capacità professionale specifica costituisce un interrogativo, a cui solo la concreta operatività è in grado di fornire congrue risposte. Va detto pure che la mancanza di un interlocutore esterno può comportare il rischio di una certa approssimazione del pacchetto progettuale e di una interlocuzione troppo morbida e forse meno tecnica rispetto a quella ipotizzabile con un consulente esterno apprezzato sul mercato per la sua perizia professionale. Paradossalmente la componente della dipendenza gerarchica, più o meno affievolita, nella fase di prima organizzazione di un gruppo e di avvio del progetto, può costituire una componente favorevole ai fini della accelerazione delle attività organizzative di base. Altre motivazioni sono inoltre rinvenibili nel caso di specie a favore di una scelta interna: tra queste la prima va individuata nella ferma convinzione di poter reperire, tra le risorse umane interne, tutte le professionalità ritenute indispensabili per la composizione del team e per l'esecuzione del progetto “portale istituzionale”. In effetti le tre scienze indispensabili, quella giornalistica, quella informatica e quella giuridico-istituzionale in seno ad un apparato pubblico sembrano facilmente reperibili. In secondo luogo la garanzia di poter contare su personale interno “affidabile” e competente nella trattazione di materie di particolare rilevanza e delicatezza, quali ad esempio terrorismo, criminalità, sicurezza, immigrazione clandestina, stranieri, strategie antimafia, protezione civile, minoranze etnico-linguistiche, ed altre ancora, tutte riconducibili alle attribuzioni istituzionali del Ministero dell'Interno.

Un terzo ordine di motivazioni riguarda i canali di riservatezza e di comunicazione tra team e uffici ministeriali: è di tutta evidenza che il personale interno all'apparato ministeriale si trovi nelle condizioni di muoversi in modo appropriato nei rapporti con l'apparato istituzionale, laddove una società esterna troverebbe difficoltà, formali e sostanziali, di gran lunga superiori, nei tempi e nei modi, per l'attività di acquisizione di dati e documenti.

Risorse interne o esternalizzazione (outsourcing), queste le due facce fondamentali dell'opzione, ma in realtà, nella esperienza della realizzazione di siti web istituzionali, si è registrato un tertium genus di metodo, una sorta di ibrido posto in essere in particolare da prefetture o da uffici centrali titolari di particolari competenze a comparto stagno (i centri di costo ora sono rapportati alle direzioni centrali per cui queste dispongono anche di fondi destinabili a tale finalità), e caratterizzato, da una doppia componente, una interna, riferita per lo più alle risorse dell'apparato in tema di conoscenze

giuridico-istituzionali, ed un'altra, per lo più attinente alla sfera informatica di un certo livello, affidata a società esterne alla amministrazione pubblica.

I risultati di questo connubio sono quanto mai vari e dipendono, oltre che dalla valenza delle risorse interne ed esterne correlate, dalla armonia dei due team interagenti, dalle risorse economiche messe in campo, dalla validità stessa del progetto primigenio, dal livello di controllo (check) su quanto fatto (do) nelle fasi intermedie del progetto. Nel caso del progetto del sito internet del ministero dell'Interno si è proceduto attraverso un sistema, se vogliamo antico e datato, ma pur sempre efficace, ossia una ordinanza ministeriale del Capo di gabinetto, che, traducendo, in atto amministrativo "di organizzazione", il progetto ed i desiderata del vertice politico in carica, ha indicato il responsabile della realizzazione del portale informatico, che poi vestirà i panni del Project Manager, ed i componenti del team di riferimento. Punto debole della situazione adottata è la assoluta mancanza di articolazione del progetto, che in parte sarà compensata in corso d'opera ed in parte produrrà effetti negativi perché ha comportato ampi margini di improvvisazione e di precarietà.

3.2 LE PROFESSIONALITA' NECESSARIE AL TEAM

Come si è arrivati alla individuazione dei componenti del team? E' possibile ricorrere ai cacciatori di teste, ossia a società specializzate nell'individuare e reperire le figure professionali necessarie in un determinato progetto o in una determinata struttura, ma gli apparati ministeriali, come anche molti enti e società private, dispongono di uffici che, attraverso l'attento esame dei fascicoli personali riescono ad individuare con grande precisione le connotazioni professionali del proprio personale, per quanto numeroso, intendendo per tali, non solo quelle desumibili dai curricula vitae, spesso autocelebrativi fino alla millantazione, ma anche quelle riferibili a iniziative svolte in parallelo, le vocazioni culturali, i livelli di affidabilità, i profili comportamentali, etc.

Certamente in questa operazione di studio e di analisi del personale "monitorato" non si può prescindere dalle qualifiche, dai livelli di appartenenza, dai titoli di studio, dalle esperienze lavorative maturate, dalle conoscenze dirette da parte dei dirigenti, elementi che, tuttavia, potrebbero rivelarsi inadeguati nella fase di trasposizione professionale in un progetto sostanzialmente nuovo come la realizzazione di un portale informatico, ove l'adattamento e la disponibilità al cambiamento del proprio assetto culturale lavorativo risultano elementi fondamentali se non indispensabili.

Questa, l'analisi della procedura vista nell'ottica di chi avvia il progetto ed ha l'interesse a reperire le migliori professionalità disponibili sul mercato interno per la sua realizzazione. Ma il coinvolgimento al progetto e l'interesse a far parte del team ad esso collegato va analizzato anche nella prospettiva di chi è annoverato tra i designati a far parte del team, per capire la sussistenza di interessi meritevoli di attenzione per aderire alla iniziativa.

Analizziamo pertanto le spinte in grado di indurre un dirigente, un funzionario o un impiegato pubblico ad aderire ad un progetto come quello di cui trattasi: la logica e la casistica portano ad indicare come prima leva di adesione ad un progetto l'opportunità di visibilità e quindi di avanzamento in carriera, sia per essere stati scelti e sia per essere parte del team capace di raggiungere l'obiettivo prefissato. Una seconda leva per l'adesione può essere rappresentata dal tornaconto economico: la partecipazione ad un progetto di norma comporta l'allontanamento dalla routine, dagli orari e dai compiti ben definiti del lavoro ordinario; lavorare a progetto spesso significa discostarsi dai termini del rapporto di lavoro originario. Un incremento degli emolumenti trova frequente giustificazione propria nella disponibilità omnibus che finisce solo con il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Un terzo elemento, ma l'elencazione non va intesa né in senso gerarchico né in quello rigoroso, tanto che spesso diventa motivazione unica ed assorbente, si riferisce al desiderio di cambiamento, una leva poderosa che per molti significa fare una esperienza nuova, mettere in discussione il proprio ruolo ed il proprio sapere professionale.

Nel caso in parola c'è un ulteriore connotato di cambiamento, che non è quello personale, ma è quello legato a quanto si vuole realizzare, ossia l'intrinseco piacere di essere parte di un progetto

che vuole innovare in positivo la comunicazione tra istituzioni e cittadini e fornire a questi le conoscenze per utilizzare al meglio i servizi erogati dalla pubblica amministrazione. Una quarta motivazione è rappresentata dalla fiducia nel progetto e nell'utilità sociale ad esso riconducibile, pur soggetta a modificazioni nel corso delle varie fasi del percorso progettuale. Ebbene, forse in controtendenza rispetto alle opinioni dominanti, la principale leva ravvisabile nella disponibilità manifestata dai funzionari del Ministero dell'Interno alla partecipazione al progetto del portale istituzionale, è costituita proprio dalla convinzione di poter partecipare in modo fattivo alla realizzazione di un servizio di significativa e moderna utilità per amministrazioni pubbliche, società private, ma soprattutto per i cittadini. Questo resterà un parametro costante dell'attività redazionale, qualche volta condizionato, ma pur sempre presente, che, in concreto, dimostrerà la sua concreta valenza nei confronti di una fascia di destinatari sottovalutata in sede di prima progettualità, ossia gli stranieri in Italia, che utilizzeranno il sito www.interno.it in maniera massiccia sia in occasione della “regolarizzazione dei lavoratori irregolari” prevista dalla legge Bossi Fini e sia in occasione del decreto flussi del marzo 2006.