

CAPITOLO IV

PROBLEMI E PROGETTI PARTICOLARI

4.1 VALIDITA' DEI PIANI DI MECCANIZZAZIONE E DI AUTOMAZIONE DEI SERVIZI P.T.

E' noto come sia oggi avvertita dalle Aziende erogatrici di pubblici servizi la necessità di fornire, attraverso la razionalizzazione e l'ammodernamento delle proprie strutture, migliori e più efficienti servizi ai cittadini.

E' questo il proposito che l'Amministrazione si ripromette di conseguire attraverso i programmi di rinnovamento e di trasformazione tecnologica dei suoi maggiori processi operativi, illustrati nelle pagine precedenti.

Ciò impone la necessità, che è nello stesso tempo condizione vitale per la sopravvivenza e il rilancio dell'Azienda, del ricorso a strutture più moderne e razionalmente organizzate. Solleciti pressanti e condizionamenti sempre più numerosi sono rivolti in tal senso dall'utenza all'Amministrazione, che sente l'urgenza di una maggiore funzionalità e il dovere di assicurare una più accentrata rapidità ed economicità ai propri servizi.

In questo quadro, si inserisce il programma di *meccanizzazione della rete del movimento postale* che rappresenta un consistente impegno organizzativo e finanziario.

E' noto che il primo approccio alla meccanizzazione si ebbe con i centri sperimentali di Firenze e di Trento.

Per quanto concerne l'esperienza che si è potuta trarre da questi due impianti sperimentali bisogna precisare che l'impianto pilota di Firenze ferrovia, progettato nel 1967, trae origine dalla necessità di sperimentare apparecchiature, schemi operativi e soprattutto di definire i criteri d'impiego del personale in vista della meccanizzazione dell'intera rete del movimento già da allora considerata l'unico futuro possibile per i servizi postali.

La scelta di Firenze era apparsa adatta perchè si trattava di un centro di adeguate dimensioni atto a dare valore alla sperimentazione; la posizione, nella rete del movimento, era pressochè baricentrica e, soprattutto, si poteva notoriamente contare su personale capace ed animato di buona volontà.

I criteri che furono adottati nel dimensionamento derivavano dalla tendenza al concentramento del traffico nei capoluoghi di regione.

L'edificio di ferrovia, ove il Centro fu ubicato, era già vecchio e gli spazi disponibili piuttosto ridotti. Si dovettero quindi concentrare molte macchine in poco spazio. Non bisogna però dimenticare che si trattava di un impianto sperimentale.

I risultati dell'esperienza tratta dal funzionamento del Centro possono così sintetizzarsi:

- I. Non tutte le macchine sono risultate in pratica valide;
- II. le condizioni ambientali, come rumore e calore, aggravate dalla ristrettezza dell'ambiente e dall'impiego di macchine in parte prototipiche, in parte oggi superate, si sono dimostrate inadeguate;
- III. la produttività dell'impianto, largamente sovradimensionato, è apparsa troppo bassa anche perchè la mancanza di altri Centri contemporaneamente operanti non permette il pieno sfruttamento delle macchine. Le corrispondenze, d'altronde, non sono attualmente normalizzate, cioè "canalizzabili", che in piccola parte, rendendo

- necessaria la lavorazione manuale di buona parte del corriere;
- IV. il codice di avviamento postale si è dimostrato insufficiente allo scopo, tanto da rendere scarsamente conveniente la ripartizione a macchina della provincia locale;
 - V. un certo miglioramento si è avuto recentemente a Firenze con l'introduzione della SFO (selezionatrice dei formati obliterati) nel senso che si è ridotto l'impiego fisico degli operatori addetti alla cernita degli oggetti in arrivo. Si tratta, tuttavia, di un provvedimento necessario, ma non sufficiente.

Tre anni dopo l'inaugurazione dell'impianto di Firenze entrava in servizio sperimentale quello di Trento che indubbiamente rappresentava un passo avanti, ma non poteva ancora riguardarsi come una soluzione ottimale, sia perchè anch'esso installato in un edificio già esistente, anche se di recente costruzione, sia perchè — e per disposizioni delle apparecchiature e per caratteristiche tecniche non ancora completamente ottimizzate — non si sono potuti eliminare interamente gli inconvenienti riscontrati nell'impianto di Firenze soprattutto per quanto concerne rumorosità e calore prodotto dalle macchine.

Questa ulteriore esperienza ha permesso di apportare ulteriori perfezionamenti alle macchine, sia riducendo il rumore alla fonte, nelle parti in movimento sia trasformando gran parte dei collegamenti elettrici in altri di tipo opto-elettronici.

Anche le condizioni ambientali risultarono quindi notevolmente migliorate per effetto di questi perfezionamenti delle macchine e — soprattutto — realizzando gli edifici con strutture appositamente studiate sotto l'aspetto edile ed architettonico.

Per quanto concerne poi l'applicazione del personale, si è manifestata tutta una nuova problematica, tuttora all'esame in sede centrale con l'ausilio delle Organizzazioni sindacali.

Concludendo si può affermare che dall'esercizio dei due centri sperimentali l'Amministrazione ha quindi tratto preziose indicazioni per l'attuazione del piano di meccanizzazione della rete del movimento, con nuovi presupposti.

Innanzitutto, gli impianti saranno ospitati — come si è detto — in edifici all'uopo progettati, che si avvarranno delle più moderne innovazioni costruttive, in cui avranno rilievo i più idonei accorgimenti atti sia a garantire ottimali condizioni termoigrometriche negli ambienti di lavoro, che la riduzione drastica dei livelli di rumore prodotto dalle apparecchiature.

Gli spazi destinati ad attività sociali e ricreative avranno uno sviluppo largamente sufficiente.

Alcune apparecchiature — come le smistatrici finali, le impacchettatrici, le smistatrici dei mazzetti etichettati, i sistemi di trasporto, gli impilatori, gli alimentatori e, soprattutto, le apparecchiature logiche di gestione — sono state completamente ridisegnate anche alla luce delle ultime esperienze maturate all'estero.

Tutte le macchine, anche quelle dimostrate già valide, sono state migliorate in armonia con più aggiornati procedimenti tecnologici e rese notevolmente meno rumorose.

Gli impianti vengono ora progettati in funzione delle effettive esigenze di traffico evitando ogni sovradimensionamento.

L'Amministrazione, seguendo l'esempio di molti altri paesi europei, sta predisponendo un organico programma d'interventi allo scopo di promuovere la "Normalizzazione dei formati".

Si dovrà riuscire, come altrove, ad avere percentuali di oggetti normalizzati superiori all'80%.

E' stato anche portato a termine lo studio riguardante la ristrutturazione del CAP in modo da evitare la necessità di rilavorazione a mano dei cosiddetti "zeri".

Il centro di Firenze, ed in minor misura quello di Trento, verranno completamen-

te ristrutturare, in modo da adeguarle alle caratteristiche degli altri futuri centri nodali del movimento.

Nel momento in cui il grosso della rete meccanizzata sarà completo, non avranno più luogo rimanipolazioni del corriere, già oggi non sempre giustificate; sarà così automaticamente rimosso un grosso ostacolo ad un servizio moderno ed efficiente.

Le corrispondenze, codificate in partenza, non avranno infatti più bisogno d'ulteriori interventi manuali, nemmeno in arrivo.

Il previsto impiego, nei Centri maggiori, di lettori ottici automatici ad alta velocità permetterà di ridurre considerevolmente l'impegno dei lavoratori alla codifica.

I vantaggi più importanti che ci si attende dalla meccanizzazione della rete del movimento postale oltre a quello fondamentale, che il suo completamento permetterà ai lavoratori p.t. di conseguire nuovi livelli di professionalità ed una più qualificata collocazione nel mondo del lavoro possono, quindi, così sintetizzarsi:

- celerizzazione delle lavorazioni;
- alleviamento della fatica fisica;
- assorbimento delle punte di traffico;
- trattazione degli effetti postali in un unico ciclo eliminando successive e ripetute manipolazioni.

Tutto ciò consentirà il miglioramento della qualità e della celerità del servizio, darà agli operatori p.t. una nuova condizione di prestigio e, soprattutto, permetterà di ridurre le spese di gestione.

Contemporaneamente alla realizzazione dei centri di meccanizzazione si provvederà all'ottimizzazione graduale e concomitante della rete dei trasporti, in un sistema integrato, costituito dall'insieme della rete dei centri meccanizzati e dall'insieme delle linee di comunicazione postale che collegano tali centri.

Naturalmente l'efficacia della meccanizzazione potrà apparire in tutta la sua evidenza solo allorché tutti gli effetti postali trattabili saranno soggetti ai cicli meccanizzati, gli invii saranno normalizzati e maggiormente diffuso sarà l'impiego del codice postale opportunamente ottimizzato.

In tutto il mondo si fa affidamento sulla meccanizzazione come sola via d'uscita capace di risolvere molti dei mali che affliggono la posta. E' però necessario che le nuove infrastrutture vengano accolte con il necessario spirito di collaborazione.

Parallelamente alla meccanizzazione della rete del movimento postale l'Amministrazione p.t. sta procedendo all'*automazione dei servizi di Bancoposta e alla realizzazione del Sistema Informativo di Gestione Aziendale.*

In questi ultimi dieci anni i servizi svolti da quella che può definirsi la più vasta organizzazione nazionale di tipo bancario hanno subito un incremento notevolissimo. Confronti con Amministrazioni estere lasciano prevedere, in un prossimo futuro, una espansione ancora più accentuata sia in volumi di traffico che in movimento di denaro.

In questa prospettiva e nell'impossibilità di adeguare automaticamente e costantemente le forze del lavoro ai volumi di traffico da trattare e di ovviare alle inevitabili carenze organizzative e funzionali, l'Amministrazione p.t. ha deciso di procedere ad un radicale rinnovamento delle strutture e delle attrezzature, avvalendosi dei più moderni sistemi di elaborazione delle informazioni, per realizzare un sistema nazionale automatizzato della banca postale. Il Paese avrà così a disposizione uno strumento flessibile e moderno di gestione amministrativo-contabile, capace di fornire servizi a denaro efficienti in grado di smaltire le punte del lavoro caratteristiche del servizio, e di offrire, specie ai grandi correntisti nuove prestazioni che avranno ripercussioni sensibili anche sulle grandi gestioni aziendali e sull'intero ciclo dell'economia nazionale.

I vantaggi che l'Amministrazione p.t. si prefigge di conseguire con il nuovo sistema au-

tomatizzato possono così sintetizzarsi:

- snellimento di tutte le procedure operative, da quelle di sportello a quelle amministrativo-contabili interne;
- sviluppo di nuovi servizi al pubblico e potenziamento di quelli esistenti;
- aumento della circolarità dei titoli postali di pagamento.

Se non è il caso di insistere sugli aspetti particolari che consentiranno il raggiungimento degli obiettivi su esposti, perchè già ampliamenti illustrati in precedenza, si ritiene utile sottolineare alcuni aspetti qualificanti della trasformazione in atto:

– tutte le contabilità dei servizi a denaro resi dall'Amministrazione verranno effettuate automaticamente, anche quelle a livello di uffici periferici sia pure di modesta importanza;

– i titoli potranno essere riscossi presso un qualsiasi ufficio postale dotato di terminale, senza preventiva vidimazione, perchè in ogni momento ed "in tempo reale", cioè nel giro di pochi secondi, potrà essere conosciuta da detti uffici la situazione di ogni conto;

– i grandi utenti potranno ottenere dall'Amministrazione supporti meccanografici utilizzabili per le successive elaborazioni contabili per i loro usi.

Quest'ultimo aspetto merita ancora una riflessione per l'importanza sociale ed economica che presenta.

E' noto, infatti, che la quasi totalità dei bollettini di versamento di conto corrente subisce una serie di manipolazioni, non solo da parte dell'Amministrazione ma anche da parte dei singoli grandi utenti, per il riporto dei dati relativi ai vari versamenti sulle proprie contabilità o su propri supporti meccanografici, dando origine ad una molteplicità di fasi operative che incidono sensibilmente anche sui costi e sulla struttura organizzativa dei vari Enti e Società per la contabilizzazione ed i controlli delle singole bollette. Basti citare tra questi le Aziende erogatrici dei pubblici servizi (elettricità, gas, acqua, telefono, ecc.) che largamente si avvalgono per la riscossione dei propri proventi del servizio dei conti correnti postali o bancari. Con il nuovo sistema automatico della Banca Postale, l'Amministrazione p.t. sarà in grado di fornire, come si è detto, ai grandi utenti un supporto elettrocontabile immediatamente utilizzabile da essi come "input" del proprio sistema, senza alcun'altra manipolazione preventiva.

Una migliore organizzazione della Banca Postale sarà produttiva di benefici effetti anche nel campo degli interventi sociali, in quanto, rendendo competitivo il risparmio postale con altre forme di risparmio, incrementerà l'affluenza dei depositi destinati alla Cassa Depositi e Prestiti per finanziamenti agli Enti locali, all'Edilizia Popolare e per altre forme di interventi di pubblica utilità.

Completamente infondato appare, poi, il timore che l'automazione possa provocare una contrazione nel numero dei dipendenti con conseguente soppressione di posti di lavoro. Infatti, oltre agli aumenti di traffico che si possono facilmente prevedere per alcuni servizi, la maggiore efficienza del settore richiamerà nuovo traffico che allo stato attuale segue altre vie, come dimostra il fatto che il movimento di denaro riguardante i grandi utenti viene ad interessare, ancora oggi, i servizi gestiti dalla Amministrazione p.t. solo per una percentuale relativamente modesta. Vero è, invece, che si dovrà affrontare un grosso sforzo di conversione e riqualificazione del personale perchè i vantaggi che la Azienda si attende debbono scaturire dal coordinato impiego di strumenti avanzati e di una organizzazione più efficiente, ma anche, e soprattutto, dal grado di elevazione sociale e civile del lavoratore, dal suo grado di consapevolezza, dal senso di responsabilità e di partecipazione che al medesimo potrà essere conferito attraverso il soddisfacimento delle insopprimibili esigenze della sua personalità.

Lò sviluppo e il potenziamento dei servizi p.t. in termini di meccanizzazione e di automazione non mancherà di produrre riflessi importantissimi e incentivanti anche in altri settori (edilizia, meccanica, elettronica, ecc.). Trattasi di effetti indiretti scaturenti da collegamenti — non casuali ma voluti dall'Azienda p.t. sin dall'atto di definizione dei propri programmi — con le altre risorse, collegamenti capaci di generare investimenti di capitali, produzione di reddito e soprattutto creazioni di posti di lavoro in altre branche e settori produttivi.

I processi di automazione e di meccanizzazione dei singoli settori operativi non sarebbero da soli sufficienti a conseguire l'obiettivo di portare i servizi ai necessari livelli di qualità e a migliorare la produttività dell'Azienda, se non fosse possibile disporre contestualmente di uno strumento di gestione, vale a dire il Sistema Informativo, capace — attraverso il coordinamento delle informazioni, dei canali lungo i quali esse circolano, degli strumenti per la loro diffusione, elaborazione ed archiviazione — di permettere la migliore utilizzazione delle disponibilità di mezzi e uomini.

Ed è proprio in tale convinzione che l'Amministrazione ha dato l'avvio alla realizzazione di un razionale e coordinato sistema informativo di gestione aziendale, parallelamente al piano d'automazione della Banca Postale ed avvalendosi delle medesime strutture elettroniche.

Per quanto concerne il *servizio telex*, si evidenzia innanzi tutto che esso in questi ultimi anni ha fatto registrare un forte incremento, che risulterebbe ancora superiore se l'Amministrazione avesse potuto soddisfare integralmente la domanda dell'utenza. Tenendo conto che in Italia il numero degli utenti risulta attualmente molto inferiore a quello degli altri Paesi della Comunità Economica Europea è da ritenere che in futuro si dovrà far fronte ad una richiesta ancora maggiore di nuovi allacciamenti.

Infatti le nuove tecniche utilizzate per gli impianti di telecomunicazioni consentono nuovi servizi e prestazioni più sofisticate, cui gli operatori economici saranno certamente interessati (*telex più dati, telex più messaggi e simili*). Inoltre non si può escludere che il tasso di incremento dell'utenza venga influenzato da quegli utenti che sin d'ora mostrano un particolare interesse per la realizzazione di reti private nell'ambito della rete pubblica, esigenza attualmente soddisfatta con la utilizzazione di centri privati per commutazione di messaggio e con il ricorso a collegamenti ad uso esclusivo, messi a disposizione dai gestori pubblici delle reti di telecomunicazioni.

Per sviluppare e potenziare la rete telex e migliorarne le prestazioni è stato messo a punto — come in precedenza illustrato nell'apposito paragrafo — un impegnativo programma per introdurre sulla rete italiana sistemi realizzati con tecnica elettronica. Trattasi di investimenti altamente e immediatamente produttivi in un settore primario il cui sviluppo è indispensabile all'industria italiana per inserirsi più proficuamente negli scambi con l'estero.

Dall'attuazione di questo programma l'Azienda prevede di realizzare un notevole aumento degli introiti accompagnato da una riduzione delle spese di gestione.

Per concludere un breve accenno ad un altro piano al quale l'Amministrazione attribuisce fondamentale importanza per i vantaggi che si ripromette di ricavarne: quello della c.d. *piccola meccanizzazione*.

Gli obiettivi che con l'attuazione di questo piano l'Azienda vuol conseguire sono stati già ampiamente illustrati ma il particolare interesse e le notevoli dimensioni di questo settore — che investe molteplici e disparate attività operative, una massa notevole di uffici ed un numero considerevole di unità applicate — non ne rendono superfluo

un ulteriore breve accenno, anche perchè le attrezzature, le macchine ed i terminali che costituiscono la piccola meccanizzazione sebbene, vengano impiegati in parte anche al di fuori dei grandi sistemi di automazione e meccanizzazione, sono spesso strettamente connessi con questi specialmente per l'automazione delle operazioni di sportellaria e di quelle amministrative interne ed esterne.

Il completamento del piano di questo settore inciderà profondamente sull'efficienza dei servizi e sugli oneri di gestione, in quanto permetterà di conseguire i seguenti risultati:

a) ridurre i tempi delle lavorazioni effettuate agli sportelli, con la conseguente semplificazione e lo snellimento delle procedure, in modo da diminuire i tempi di attesa dell'utenza e le code relative;

b) diminuire i tempi delle lavorazioni interne degli uffici al pubblico e di quelli amministrativi, accelerando le procedure e riducendo i costi di gestione;

c) alleggerire la fatica fisica e mentale del personale, riducendo i tempi di lavoro e aumentandone così la produttività.

In questo quadro si inserisce un interessante studio portato a termine di recente dall'Amministrazione.

Lo studio in questione — che quanto prima sarà sottoposto all'esame degli Organi collegiali — tende infatti a conferire agli uffici p.t. una fisionomia completamente nuova e originale, delineando un modello di lavoro basato sullo sportello unico mediante l'utilizzazione di speciali attrezzature ad impiego polivalente.

4.2 RIFLESSI DELLA MECCANIZZAZIONE E DELL'AUTOMAZIONE SULLA AZIENDA P.T.

L'attuazione dei processi di meccanizzazione e di automazione dei servizi gestiti dall'Azienda p.t., determinata dall'esigenza di affrontare strumenti operativi e moduli di lavorazione consoni ai tempi e alle mutate esigenze di un'utenza sempre più diversificata ed esigente, postula la necessità per l'Azienda di trasformare profondamente alla fonte strutture e funzioni tradizionali instaurando ex novo un processo di rinnovamento globale in armonia con i fini che si vogliono raggiungere.

Da ciò l'esigenza di affrontare tematiche nuove e complesse al fine di non vanificare sul piano della concreta efficienza operativa, l'enorme sforzo tecnico e finanziario che l'Azienda sta faticosamente portando avanti.

Versando, pertanto, in un contesto in cui l'elemento umano è stato finora la forza trainante determinante, è chiaro che la soluzione e la conseguente convalida finale del problema da risolvere va ricercata in termini di un'efficienza che tenga conto, oltre che ai costi finanziari e tecnici, anche e soprattutto dei costi umani connessi a tale operazione.

Il problema, cioè, non è solo di natura strettamente tecnica, investendo in prima linea, nel momento dell'operatività concreta, il tessuto umano dell'Azienda, ovvero il problema della reazione del personale all'introduzione di nuovi metodi che contrastano con l'attuale mentalità lavorativa di base. Da ciò la necessità innanzi tutto, di una politica di collaborazione quanto mai stretta e serrata con le Organizzazioni Sindacali che, interpretando e in certa misura pilotando la reattività del personale, faccia di esse, assieme alla dirigenza aziendale, le protagoniste in prima linea dell'auspicato nuovo processo di trasformazione; il che comporta la preventiva ricerca —al fine di un'efficace soluzione— dei collaterali effetti, in termini di incidenza umana, sociale, psicologica ed economica, negli ambienti di lavoro che si riflettono necessariamente sull'efficienza dell'intero apparato produttivo.

In prima linea, pertanto, dovendosi introdurre nel contesto aziendale necessari elementi di specializzazione del lavoro, appare opportuno evitare ogni politica retributiva intesa alla "monetizzazione" delle nuove funzioni demandate, creando invece le premesse per configurare nuove qualifiche di lavoro tipiche e gratificanti anche in termini di prospettiva di carriera, onde evitare, da un lato, una pericolosa conflittualità dei lavoratori alla ricerca di funzioni esclusivamente remunerative a scapito della qualità del lavoro svolto, e dall'altro il rifiuto di una parte degli stessi delle nuove incombenze per la desuetudine mentale connessa alla lunga ripetitività burocratica delle mansioni sin qui esercitate, con conseguente possibilità di assenteismo o comunque di "non resa".

Ideale sarebbe a tal proposito l'assunzione di nuove unità esterne e già grosso modo specializzate al fine di evitare le difficoltà sopra delineate ma, dovendosi trasformare e non creare una nuova Azienda, il problema appare strettamente connesso alla utilizzazione, con conseguente specializzazione o "riqualificazione" del personale esistente ed alle difficoltà da tale procedimento scaturenti.

Appare indispensabile, a tal uopo, l'utilizzazione di strutture sussidiarie atipiche rispetto all'attuale burocraticità dell'Azienda, quali la creazione di unità sanitarie atte ad individuare, in una con l'ausilio delle scienze sociali e psicologiche, i problemi in termini di reattività emozionale e psichica del personale (individuazione delle unità più atte ad essere utilizzate nel nuovo procedimento), nonché l'introduzione di corsi di specializzazione da affidare anche ad organismi esterni più vicini alla realtà tecnica da in-

staurare.

Necessaria si appalesa inoltre, una più stretta collaborazione tra le diverse strutture centrali dell'Azienda che, evitando la creazione di compartimenti stagni di competenza, realizzi, attraverso fasi sempre più vicine di agglomerazione dei vari problemi settoriali conseguenti, una mentalità manageriale di base che più si attagli alla necessità ed al concetto di impresa di produzione di servizi evitando le discrasie tipiche degli apparati rigidamente burocratici. In specie è auspicabile una più vigorosa collaborazione tra organismi tecnici e amministrativi che, superando ogni artificiosa separazione di ruoli e competenze, ridimensioni il mito dell'Azienda privata quale unico organismo idoneo ad adattarsi rapidamente e con notevole flessibilità alle mutate esigenze del contesto socio-economico del Paese, realizzando, nel contempo, le premesse indispensabili per una revisione in senso strettamente imprenditoriale dell'attuale normativa contabile-amministrativa che sovrintende alla gestione dell'Azienda.

E' chiaro, pertanto, che L'Azienda potrà portare a felice soluzione il problema non solo nella misura in cui saprà risolvere i problemi della ristrutturazione interna, ma soprattutto nel modo in cui essa saprà presentarsi al Paese in una veste di dinamica comprensione dei nuovi problemi e delle nuove esigenze connesse alla crescita socio-economica e culturale del tessuto sociale, attraverso strutture esterne ai compiti di istituto che recepiscano il più rapidamente possibile i mutamenti, che consigliano una revisione delle procedure seguite o l'adattamento delle strutture per compiti nuovi e prima non avvertiti. A tal fine si postula la necessità di una pubblicizzazione capillare dello sforzo operativo per la risoluzione dei problemi dell'utenza, al fine di ricevere dalla stessa e dai gruppi imprenditoriali eventualmente interessati soluzioni e suggerimenti originali ed in qual misura atti alla bisogna (vedi ad es. formato standard delle lettere), di rilevazioni statistiche esterne dettagliate e comprensive dei più eterogenei fenomeni che possano influire sul fenomeno postale, del potenziamento delle pubbliche relazioni con Enti pubblici e privati, di una programmazione aziendale di più vasto respiro e meno ristretta all'esame dei problemi di natura squisitamente interna, di una riqualificazione in senso manageriale dei funzionari direttivi attraverso un loro periodo di applicazione in altre aziende pubbliche o private al fine di acquisire metodologie e tecniche di lavoro meno consuete dalla ripetitività, il tutto al fine di presentarsi all'esterno e realizzarsi all'interno come un'azienda consapevole del ruolo primario che le spetta nel campo dei servizi sociali del Paese.

Entrando in dettaglio è chiaro che, ad esempio, la soluzione del problema della diminuita mobilità interna del personale connessa alla specializzazione delle funzioni (con conseguente "indispensabilità" all'apparato produttivo) si inserisce nel più vasto ambito della creazione di servizi sociali (case-albergo, mense, asili nido, alloggi di servizio ecc.) che postulano un'attività di organici interventi non specificatamente riconducibili ad un solo centro direzionale, richiede il supporto di una gestione interdisciplinare al fine di una programmazione legata a moduli operativi in cui gli aspetti sociologici, economici, urbanistici, medici, psicologici, tecnici, produttivistici, ecc., devono necessariamente fondersi in un'azione unitaria volta ad inserire utilmente il lavoratore nel contesto produttivo, onde evitare crisi di rigetto nocive e al lavoratore ed, in ultima analisi, all'intera struttura aziendale.

Nè, d'altro canto, l'auspicata mentalità manageriale a tutti i livelli della dirigenza tecnica ed amministrativa dell'Azienda può essere scissa da una corresponsabilità alle scelte di fondo di tutti i settori periferici operativi. Ciò potrà conseguirsi tramite una metodologia capillare e sistematica di informazione dei criteri di massima della gestione aziendale, utilizzando tutti i più efficaci e moderni sistemi di informazione, per rag-

giungere, nei limiti del possibile, tutti i lavoratori, coinvolgendoli nella creazione di una nuova mentalità di fondo diversa da quella tradizionale recependo al contempo tutte le possibili obiezioni o suggerimenti che da essi possano provenire.

4.3 PERSONALE TECNICO ED OPERATIVO DA REPERIRE NEL QUINQUENNIO 1977-1981 PER I CENTRI DI MECCANIZZAZIONE POSTALE, PER I CENTRI DI ELABORAZIONE DATI E PER LE CENTRALI TELEGRAFICHE ELETTRONICHE

Il personale di cui si tratta è quello, sia tecnico che operativo, da adibire alle nuove mansioni generate dalla meccanizzazione postale, dall'automazione dei servizi amministrativi e contabili e delle nuove centrali telegrafiche elettroniche.

Resta escluso il personale addetto a mansioni tradizionali o che, comunque, non richieda specifiche capacità o specifico addestramento e, in particolare:

- addetti alle lavorazioni manuali;
- addetti ad operazioni di spunta su tabulati;
- addetti a lavorazioni semiautomatiche convenzionali;
- addetti ai trasporti interni;
- addetti alle pulizie;
- personale ausiliario di manutenzione (adibito alla pulizia e lubrificazione delle macchine, alla sostituzione dei nastri fosforescenti e simili).

Una classificazione che tenga conto delle esigenze dell'Amministrazione e dei requisiti che tale personale deve possedere può essere la seguente (per ogni mansione sono state poste in evidenza solo le caratteristiche principali):

A) – MECCANIZZAZIONE DI SERVIZI POSTALI

Personale tecnico di manutenzione

SM – Personale di supervisione

Diploma di perito industriale o laurea in ingegneria (a seconda dell'importanza e della complessità del centro). Specializzazione in meccanica, elettrotecnica, elettronica o informatica. Possibilmente una precedente esperienza nell'ambito di impianti elettromeccanici.

TS – Personale tecnico specializzato

Diploma di perito industriale (meccanica, elettrotecnica, elettronica e informatica) o preparazione equipollente. Possibilmente precedente esperienza di manutenzione.

T – Personale tecnico

Preparazione professionale per il 50% in campo elettromeccanico con conoscenza di elettronica, per i rimanenti, preparazione in campo prevalentemente meccanico. Agenti sussidiari tecnici.

Personale operativo

SO – Personale di supervisione

Buon livello di cultura generale, buona conoscenza dei problemi postali e di meccanizzazione.

CD – Personale addetto alla codifica

Sufficiente livello di cultura generale.
Particolarmente indicato il personale femminile.

AM – Addetti ad altre macchine

Non sono richieste particolari caratteristiche.

Con il realizzarsi della meccanizzazione si potrà disporre di una aliquota del personale attualmente impiegato nei centri di lavorazione manuale.

Naturalmente queste unità, anche quando siano in possesso dei requisiti di cui sopra, dovranno essere convenientemente riqualficate.

Nell'all. IV/3.1 sono riportati per ciascun Compartimento e per i diversi anni del quinquennio i fabbisogni di personale delle diverse categorie per i centri di meccanizzazione corrispondenze. I corrispondenti fabbisogni per i centri di meccanizzazione pacchi sono riportati nell'all. IV/3.2.

Nell'all. IV/3.3 sono riassunti i fabbisogni totali.

In tutte le tabelle di cui sopra non è compreso il personale di riserva per sostituire il personale temporaneamente assente.

I tempi di reperimento previsti tengono conto anche di un adeguato periodo di addestramento da effettuarsi prima della entrata in funzione dei rispettivi centri di assegnazione.

Il periodo di addestramento è diverso per il personale tecnico e per il personale operativo, per cui l'acquisizione di personale per uno stesso centro risulterà in alcuni casi sfalsata fra le due categorie di personale.

Nell'all. IV/3.4 sono elencati per ciascun Compartimento i centri di meccanizzazione per i quali si renderà necessario acquisire nel quinquennio 1977-1981, personale tecnico ed operativo. Per ogni centro è inoltre indicato l'anno nel quale dovrà aver luogo l'acquisizione del personale.

Per i centri in cui l'acquisizione di personale operativo cade nel 1982, è stato considerato soltanto il personale tecnico. Il piano non comprende le esigenze in personale dei Centri corrispondenza di Verona ed Ancona e del Centro Pacchi di Milano Scalo Farini, per i quali il reperimento è già in corso.

B) – AUTOMAZIONE DEI SERVIZI AMMINISTRATIVI E CONTABILI

L'attività dell'elaborazione elettronica dei dati può essere distinta in due fasi successive:

a) la prima (fase essenzialmente di studio) consiste nell'analisi e nella programmazione delle procedure elaborative e nella progettazione del sistema;

b) la seconda (fase di attuazione) comprende l'installazione, il collaudo e la gestione del sistema e delle procedure.

Dall'esame dello svolgimento delle fasi dell'elaborazione elettronica dei dati derivano le varie mansioni che il personale ivi applicato è chiamato a svolgere.

Tali mansioni si distinguono, per caratteristiche peculiari di conoscenza tecnica e di metodologia operativa, da tutte le altre mansioni finora svolte dal personale P.T..

Esse vengono attribuite previo esame attitudinale e qualificazione professionale ottenuta con la frequenza ai corsi speciali sui fondamenti e tecniche dell'elaborazione dei dati, nonchè a corsi di aggiornamento resi necessari dal continuo evolversi delle tecniche stesse.

In funzione delle mansioni il personale del settore può essere così distinto:

1) - analista di procedure che svolge:

– *nella fase di studio* la scelta delle aree da automatizzare, lo studio delle procedure da riconvertire, la semplificazione e la uniformità delle stesse, l'individuazione delle

necessità da soddisfare ed i fini da raggiungere, la rilevazione dei dati di traffico, la progettazione del modello di riconversione, la stesura dei diagrammi di flusso delle nuove procedure e delle specifiche di programmazione, la programmazione e la codificazione specializzata.

A livello superiore svolge attività di coordinamento nell'analisi di progetto o di settore.

– *nella fase di attuazione*, la schedulazione e la tempificazione delle attività operative, il collaudo della funzionalità del sistema in relazione alle specifiche di progetto, l'istruzione del personale alle nuove tecniche. A livello superiore svolge attività di coordinamento della gestione del sistema o del sottosistema.

2) - analista di sistema che, con mansioni di tipo professionale, svolge :

– *nella fase di studio* la progettazione del sistema determinandone la composizione delle apparecchiature, il loro dimensionamento e quello degli archivi magnetici, l'utilizzo delle tecniche della ricerca operativa quale ausilio della progettazione e per la ottimizzazione dei sistemi già realizzati, lo studio della fattibilità delle procedure, il dimensionamento e la generazione dei sistemi operativi, la scelta dei linguaggi di programmazione, la progettazione e il dimensionamento delle reti di teleinformatica.

A livello superiore svolge attività di coordinamento nella progettazione del sistema o del sottosistema.

– *nella fase di attuazione* sovrintende alla installazione del sistema, effettua il collaudo delle apparecchiature e della funzionalità del sistema, collabora alla definizione dei corsi di formazione tecnica del personale.

3) - programmatore che svolge:

nella fase di studio la conversione dei diagrammi di flusso e delle specifiche di programmazione in diagrammi a blocchi particolareggiati, la stesura dei programmi applicativi, la prova degli stessi, la predisposizione della documentazione operativa, dei programmi e delle procedure, la collaborazione nell'analisi di procedure e di sistema.

A livello superiore svolge attività di coordinamento di un settore di programmazione.

– *nella fase di attuazione*, l'istruzione sulle procedure elaborative del personale addetto alle macchine, la collaborazione alla prova di funzionalità del sistema, la collaborazione alla istruzione del personale alle nuove tecniche.

A livello superiore svolge attività di coordinamento di un Centro Elaborazione Dati o di un reparto di esso.

4) - operatore che svolge, esclusivamente nella fase di attuazione:

– le operazioni su macchine annesso e connesse agli elaboratori elettronici, l'archiviazione dei supporti dei programmi e delle istruzioni operative, (operatore di CED);

– la codifica dei dati, il loro trasferimento su supporto magnetico, la verifica, spunta e correzione dei dati codificati ed elaborati (operatore addetto alla preparazione e controllo dei dati);

– le operazioni su macchine ausiliarie o accessorie che richiedono specifica capacità nella qualificazione professionali (operatore alle macchine o sistemi ausiliari).

A livello superiore svolge attività di coordinamento, nel turno di lavoro, della gestione del sistema operativo e delle procedure applicative valutando l'attendibilità dei

risultati.

Secondo un indirizzo costantemente seguito nel settore;

– gli analisti di sistemi appartengono alla carriera direttiva ruolo tecnico delle telecomunicazioni; preferibilmente forniti della laurea in ingegneria elettronica od in informatica.

– gli analisti di procedure appartengono alla carriera direttiva amministrativa;

– i programmatori alle varie carriere di concetto;

– gli operatori alle carriere esecutive;

Nell'all. III/8.7 sono indicate le ulteriori esigenze di personale nel quinquennio 1977-1981 sia per la gestione che per la sovrintendenza tecnica dei CED.

Non è stato invece indicato il personale addetto alle macchine di sportelleria. Infatti sia i marcatori che i terminalisti che svolgeranno dette funzioni presso gli Uffici postali verranno reperiti riqualificando opportunamente il personale oggi applicato negli uffici stessi che svolgerà le suddette mansioni in sostituzione delle precedenti.

Gli operatori degli elaboratori verranno, per quanto possibile, reperiti tra i dipendenti degli Uffici Conti Correnti, come pure quelli addetti al marcaggio, alla microfilmatura ed ai terminali dei CED.

Per quanto concerne il problema del reperimento del personale da adibire a compiti di analisi e di programmazione, si rileva che la mancanza di incentivi ostacola la formazione di un adeguato numero di unità valide. In ogni caso è opportuno il reperimento di personale in giovane età per cui dovrebbe operarsi la selezione attitudinale all'atto della assunzione dei vincitori dei concorsi esterni.

C) – AUTOMAZIONE DEI SERVIZI TELEGRAFICI

Con l'introduzione della tecnica elettronica della rete telegrafica dell'Amministrazione si rende necessario provvedere a qualificare il personale da adibire alla condotta e manutenzione dei centri elettronici telegrafici.

Il fabbisogno di personale per ogni compartimento è riportato nell'all. IV/3.5.

Sono previsti tecnici a vari livelli:

– ingegneri

– periti industriali

– operatori tecnici.

I compiti sono quelli relativi all'analisi delle procedure, alla programmazione, alla ricerca degli errori di hardware e software dei sistemi elettronici, alla diagnosi ed eliminazione di guasti nelle unità funzionanti, nonché alla condotta e all'esercizio di impianti di telecomunicazioni.

Si tratta di personale che dovrà affrontare e superare diversi corsi di formazione e di perfezionamento perchè possa espletare con capacità le funzioni sopra illustrate.

Per quanto riguarda il settore della telegrafia pubblica, oltre alle qualifiche di cui sopra, è previsto anche l'impiego di operatori d'esercizio il cui fabbisogno è riportato nella tabella già menzionata. Bisogna però osservare che tale tipo di personale, particolarmente esperto di operazioni telegrafiche, è da prelevare dagli uffici telegrafici principali che saranno ridimensionati con l'entrata in funzione dei centri elettronici per commutazione di messaggio.

4.4 SVILUPPO TECNOLOGICO: RISTRUTTURAZIONE DELL'ISTITUTO SUPERIORE P.T.

Tra le varie attività svolte dall'Amministrazione p.t. particolare importanza riveste —per i riflessi che essa ha nei riguardi dello sviluppo tecnologico del Paese e del progredire civile della collettività — quella relativa al settore della ricerca scientifica applicata. L'aumento progressivo di tale attività, che viene svolta dal Ministero p.t. attraverso l'Istituto Superiore delle Poste e delle Telecomunicazioni, ha determinato la necessità di conferire a quest'Organo maggiori possibilità di intervento, come Organo di indirizzo, di coordinamento e di sostegno nei riguardi degli altri gestori di servizi di telecomunicazioni e dell'industria elettronica.

Lo sviluppo tecnologico degli ultimi anni ha infatti assunto in questo settore un ritmo incalzante: i progressi degli ultimi dieci anni hanno largamente superato quelli che si erano conseguiti nel secolo precedente; i nuovi mezzi disponibili —specie nei sistemi di telecomunicazioni associati all'automazione— già sarebbero in grado di offrire ampie possibilità a sostegno dell'organizzazione di un nuovo modello di vita —si dice che dal modello industriale si stia ormai passando al modello dell'informatica— ed occorre quindi coordinare gli interventi per un razionale impiego dei nuovi mezzi, solo in parte sfruttati nelle loro ampie possibilità di trasformare il modo stesso di vivere.

Ma ancor più ampie si presentano le possibilità di sviluppo tecnologico verso nuovi mezzi e sistemi di attività di automazione e di modo di comunicare. Di qui la necessità di indirizzare nel verso giusto i piani di ricerca.

L'Istituto Superiore P.T., come Organo interno a sostegno dell'Amministrazione p.t. e dell'Azienda di Stato dei servizi telefonici e come Organo di controllo nei riguardi dei gestori esterni, deve quindi essere posto in condizioni di svolgere la sua attività con coerenza ed efficacia nei riguardi:

- degli studi relativi alla migliore utilizzazione dei mezzi esistenti
- dell'indirizzo più appropriato da dare alla ricerca scientifica del settore con un adeguato coordinamento tra gestori dei servizi e costruttori degli apparati e dei sistemi di automazione e di comunicazione, senza dispersione di mezzi e di capitale umano, finalizzando gli obiettivi verso quelle soluzioni dalle quali l'industria nazionale possa trarre il massimo vantaggio anche nei riguardi delle possibilità di esportazione.

Tali indirizzi vanno esplicitati in due distinti settori: quello dei terminali e quello dei mezzi di trasmissione, settori questi nei quali fervono molte iniziative e nei quali incisive sono le trasformazioni tecnologiche.

Le dimensioni di questi settori e del loro tasso di incremento hanno un ruolo importante nello sviluppo dell'industria elettronica, essendone i più forti consumatori e come tali ne condizionano lo sviluppo. Il loro ruolo non si esaurisce però nell'influenza diretta sul settore primario dell'elettronica in quanto, per l'elevato contenuto tecnologico degli impianti, il valore aggiunto costituisce la parte predominante del costo finale con un riflesso rilevante, quindi, sull'occupazione indotta.

Nei terminali destinati ai servizi di telecomunicazione propriamente detto e di quelli impiegati per l'automazione degli altri settori, dai servizi di tipo bancario a quelli della informatica di gestione, sono da prevedere sviluppi sempre più consistenti per le più svariate applicazioni: dalla semplice trasmissione delle parole e dei suoni a quella degli scritti; dall'apparecchio telefonico al video-telefono; dall'apparato teletstampante elettronico al terminale per trasmissione di immagini in movimento non veloce con media definizione e di immagini quasi statiche con alta definizione, dal fac-simile veloce, oggi

riservato ad impieghi particolari (per la trasmissione di carte metereologiche o pagine di giornale), ai terminali più sofisticati con l'impiego delle tecniche digitali.

Per la trasmissione, dopo la messa a punto di sistemi a grande capacità su cavi coassiali, al cui sviluppo hanno notevolmente contribuito le tecniche dei transistor e dei circuiti integrati, si sono ormai affermate le nuove tecniche numeriche (p c m U = x modulazione ad impulsi di codice). La realizzazione di questi sistemi a grandissima capacità, associati a centrali elettroniche di commutazione a divisione di tempo, fanno intravedere, a non lunga scadenza, la possibilità di costituire una rete integrata di telecomunicazioni idonea a qualsiasi tipo di servizio, qualunque sia la natura della informazione da trasmettere: dal telgrafo alla televisione, dal telefono alla trasmissione dati a grande velocità ed al fac-simile veloce.

L'impiego delle guide d'onda (simili alle condutture per fluidi) e di cavi in fibre ottiche di dimensioni inferiori al millimetro, che potranno consentire di realizzare fino ed oltre cento mila comunicazioni contemporaneamente su uno stesso supporto fisico, possono considerarsi i cavi dell'avvenire, perchè non è da escludere che le fibre ottiche potranno soppiantare, in molte applicazioni, i cavi in conduttori metallici, così come le materie plastiche hanno ormai invaso il campo della meccanica.

Ma ai sistemi in cavo, che costituiscono l'attuale ossatura delle reti di telecomunicazione, si sono venuti ad aggiungere i sistemi radioelettrici per fasci hertziani da circa un ventennio, e quelli per satellite da qualche anno.

I sistemi per fasci hertziani, così denominati perchè realizzano praticamente un fascio di circuiti diretti fra le antenne in visibilità diretta, garantiscono ormai le stesse qualità di trasmissione dei fasci in cavo e utilizzano oggi quasi esclusivamente apparecchiature completamente transistorizzate. Sono già utilizzabili sistemi che permettono di realizzare 2700 collegamenti telefonici contemporanei, con impiego di bande di frequenza nella gamma da 1 a 10 GHz. Anche in questo settore si tende ad allargare sempre più la banda utilizzabile, per far fronte alle esigenze sempre crescenti di nuovi collegamenti su una stessa arteria, e sono quindi allo studio le possibilità di impiego di bande di frequenza superiori a 12 e fino a 18 GHz. Un importante ciclo di studio ed esperimenti al riguardo sarà effettuato prossimamente con il lancio del satellite europeo Sirio, alla cui realizzazione partecipano ampiamente anche le industrie italiane.

Proprio i collegamenti via satellite presentano notevoli prospettive. Il loro impiego resta legato all'aumento della potenza di emissione, alla concentrazione della potenza irradiata su piccole superfici terrestri, all'accesso multiplo alle spese di lancio, alla loro durata di vita.

Sensibili progressi sono stati finora compiuti in ciascuno di questi settori. Il primo satellite della serie Intelsat aveva una banda passante di 30 MHz., l'Intelsat IV di 750 MHz. con una capacità di ben 7200 circuiti.

Ulteriori sviluppi sono previsti a ritmo serrato per cui i collegamenti via satellite saranno sempre più competitivi con gli altri sistemi di trasmissione e quindi il loro impiego sarà esteso dai collegamenti intercontinentali, come lo sono attualmente, ai collegamenti fra Paesi di uno stesso continente ed addirittura fra zone contigue, il che faciliterà enormemente lo scambio delle comunicazioni, compresi i programmi radio e televisivi.

Al considerevole sviluppo dei mezzi di trasmissione corrisponde una analoga evoluzione dei mezzi di commutazione, cioè di quelle installazioni che, assieme alle vie di comunicazione, vanno a costituire le reti pubbliche commutate.

Anche in questo settore notevoli sono i perfezionamenti che si sono verificati negli

ultimi tempi, ma più importanti sono quelli, proprio ora, in corso di realizzazione, grazie all'impiego sempre più esteso delle tecniche elettroniche.

Il comando a programma registrato, mediante calcolatore, in questi impianti permetterà di offrire nuove prestazioni di servizio agli abbonati e l'impiego di nuovi tipi di terminali su rete integrate.

L'evoluzione di questi sistemi, che viene attentamente seguita in tutti i paesi industrializzati, richiede un notevole sforzo ed impegno finanziario a favore della ricerca applicata la quale — ad evitare inutili e dannose dispersioni di uomini e di mezzi — deve essere opportunamente coordinata e finalizzata.

Nell'ambito dei sistemi di telecomunicazione e dell'informatica, settori questi che interessano anche direttamente l'Amministrazione p.t. per l'esercizio dei propri servizi, il compito che può svolgere l'Istituto Superiore P.T. sarà determinante.

Dopo la riforma del Consiglio Superiore Tecnico delle Telecomunicazioni che è stato recentemente ristrutturato ed adeguato alle nuove esigenze prevedendo, in particolare, anche una apposita sezione destinata ai problemi della ricerca scientifica ed all'istruzione professionale, parallelo potenziamento si impone nelle strutture dell'Istituto Superiore P.T. A questo fine è stato già messo a punto apposito studio che attualmente è all'esame degli Organi collegiali dell'Amministrazione p.t. e che dovrà trovare la sua giusta collocazione nell'ambito della più ampia riforma di struttura delle aziende dipendenti dal Ministero P.T.

Vana però risulterebbe qualsiasi ristrutturazione operativa di questo importante organo di supporto per l'attività interna delle Aziende P.T.T. e per quella esterna nei riguardi delle società concessionarie e delle industrie che operano negli stessi settori, inutile e privo di efficacia — dicevo — risulterebbe ogni ristrutturazione se contemporaneamente non si fosse capaci di risolvere il grave problema dei tecnici di stato, dando ad essi la possibilità di operare con serenità.

E' necessario in primo luogo che sia predisposto un apposito ordinamento normativo ed economico, che renda possibile la piena utilizzazione del patrimonio di conoscenza acquisito dopo anni di applicazione in settori che richiedono specializzazione e continuità di impegno, prevedendo appositi ruoli connessi alla qualificazione e senza alcun riferimento ad anacronistiche regolamentazioni di tipo burocratico-amministrativo.

4.5. LA NUOVA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Studiosi di varia estrazione ed organismi qualificati stanno ponendo, da vari anni, un sempre maggiore interesse alle esigenze di razionalizzare i mutamenti del mondo del lavoro con una visione unitaria che investe l'intero sistema uomo-macchina-ambiente.

Questo interesse è una diretta conseguenza anzitutto dello sviluppo scientifico e tecnologico che, specie attraverso l'automazione e meccanizzazione, influenza notevolmente i metodi di gestione, di lavoro e la qualità delle prestazioni.

D'altra parte è sempre più evidente il superamento della tradizionale organizzazione del lavoro, caratterizzata da condizioni di mercato piuttosto stabili, da ruoli definiti in maniera durevole, da poteri di direzione certi ed efficaci, da linee di autorità che scendono dai vertici ai livelli inferiori, ma ormai incapaci di governare le esigenze poste dalla nuova realtà socio-economica della collettività.

Ne è possibile sottovalutare i mutamenti intervenuti nella "forza lavoro", quali: un maggior livello di scolarità e sindacalizzazione, nuove forme di legislazione sociale che incidono anche sui poteri di direzione aziendale, il cambiamento dei "valori" che sono a base delle rivendicazioni dei lavoratori con la conseguenza di una significativa modificazione dei contenuti delle richieste sindacali.

Questi importanti fattori innovativi contribuiscono al mutamento dell'ambiente generale, aggravandolo di tensioni e crisi.

In questo quadro emerge comunque l'esigenza di individuare nuovi e validi indirizzi, capaci di convogliare le spinte della nuova realtà in chiave di progresso civile e tecnico.

4.5.1. La nuova organizzazione del lavoro e l'azienda p.t.

Sin dall'inizio, i criteri della organizzazione del lavoro nell'Azienda p.t. sono stati fissati in stretta connessione con l'organizzazione dei servizi e nel pieno rispetto della normativa generale, compresa quella di contabilità generale dello Stato.

Ancora oggi è facile rilevare una sostanziale continuità di questi indirizzi, basati su un sistema normativo elaborato per buona parte ai principi del secolo sulla base di realtà politiche, economiche, sociali ed operative molto diverse dalle attuali che ha creato una tradizione di conduzione centralizzata, con procedure amministrative caratterizzate da controlli formali eccessivi e macchinosi, il tutto teso più ad assicurare, con rigore precisione, l'acquisizione di tasse e proventi relativi ai diritti di esclusività e l'erogazione di pubblico denaro per conto dello Stato, che la creazione di moderni ed efficienti servizi pubblici essenziali, rispondenti alle esigenze di progresso civile ed economico del Paese.

Questo stato di cose ha portato ad una scarsa estimazione da parte dell'utenza e ad un atteggiamento di profondo scontento ed a volte di disaffezione al lavoro da parte degli operatori p.t.

Anche in tempi più recenti, nonostante alcuni tentativi, sono mancate decise innovazioni delle strutture aziendali dirette a meglio garantire le nuove esigenze funzionali dei servizi, soprattutto perchè legate ad approvazioni legislative, che richiedono tempi non brevi.

Tuttavia la ancora recente istituzione dei Compartimenti p.t., la ristrutturazione dei servizi tecnici periferici, la introduzione dei processi di automazione e meccanizzazione anche nei settori dei servizi di bancoposta e la introduzione graduale degli indici unici di produttività, potranno rappresentare, nell'Azienda p.t., i maggiori fattori di superamento della tradizionale organizzazione del lavoro.

L'adozione della politica di programmazione aziendale adottata con visione globale solo dal 1974 e diretta anzitutto al potenziamento e sviluppo dei servizi, ha introdotto un processo di aggiornamento delle tecniche di gestione, in direzione della sempre maggiore caratterizzazione dell'Amministrazione p.t. come Azienda erogatrice di servizi.

Purtroppo il rinnovamento organizzativo e dei metodi di lavoro ha trovato forti resistenze soprattutto a causa:

- 1) - dei gravi limiti esistenti in materia di autonomia organizzativa;
- 2) - delle notevoli difficoltà di assumere decisioni rapide con il rispetto della normativa vigente ed in settori così diversi e difficili;
- 3) - della carenza numerica del personale e degli squilibri nel rapporto tra organici e assegni per le diverse zone geografiche;
- 4) - della inadeguata capacità professionale del personale che — unitamente alla esistenza di ruoli separati, alla diversità di trattamento accessorio e delle condizioni di lavoro, al sistema delle carriere ed alla mancanza di alloggi di servizio — condiziona fortemente il principio della mobilità;
- 5) - delle disfunzioni organizzative, aggravate dalle oscillazioni del traffico;
- 6) - dell'insufficienza quantitativa e qualitativa dei supporti strumentali;
- 7) - dell'irrazionale sistema retributivo, specie per quanto riguarda le indennità accessorie;
- 8) - della difficoltà di rivedere metodi di lavoro ai quali sono agganciati gli interessi materiali dei postelegrafonici;
- 9) - delle difficoltà nello stabilire relazioni sindacali di sollecita esecuzione e valide per tutto il territorio nazionale.

L'impegno di forte trasformazione e rinnovamento che — pur con certi limiti — caratterizza l'attuale fase della gestione aziendale a tutti i livelli, coincide, purtroppo, con una presenza di dirigenti troppo esigua nel numero e poco preparata ai cambiamenti. A questo si aggiunge il fatto che proprio la dirigenza aziendale non ha ancora conseguito un definitivo assetto a seguito degli effetti del noto D.P.R. 748/1972, il quale, anzi, per le funzioni decentrate svolte dall'Amministrazione p.t., ha posto l'Azienda in serie di difficoltà negli spostamenti.

L'esigenza di attuare una organizzazione del lavoro adeguata alle nuove esigenze ed al ruolo primario delle Aziende dipendenti del Ministero P.T., erogatrici di servizi pubblici essenziali, ha formato oggetto, in particolare, di un disegno di legge del Governo, presentato al Parlamento.

Nella relazione illustrativa è precisata la necessità di tener conto delle seguenti esigenze:

- a) approntare gli strumenti idonei ad elevare la preparazione tecnico-professionale del personale, in collegamento con i rilevanti processi di automazione e meccanizzazione;
- b) aumentare il grado di mobilità del personale onde permettere di far fronte nel modo più celere alle mutevoli esigenze di servizio;
- c) creare condizioni per la responsabilizzazione e l'interessamento di tutto il personale al processo produttivo;
- d) attuare una semplificazione della legislazione finalizzata alle nuove esigenze funzionali.

Come è facile rilevare queste esigenze tendono a realizzare sia il miglioramento della condizione complessiva dei postelegrafonici, sia una maggiore efficienza e produttività a scopi prevalentemente sociali.

Nel quadro dell'accordo Governo Sindacati del 16 ottobre 1975 sono stati sviluppati ulteriori specifici incontri e, tra questi, quello del 7 novembre 1975, riguardante il Ministero P.T., che ha portato ad una intesa che prevede:

“..... la migliore organizzazione del lavoro intesa ad assicurare la efficienza ed il miglioramento dei servizi anche mediante la mobilità territoriale e settoriale del personale, con la prestazione lavorativa, con l'articolazione degli orari di lavoro giornaliero, con l'orario annuale (con riguardo ai periodi di uso delle ferie e delle festività infrasettimanali), con il lavoro straordinario. In tale quadro saranno considerati specifici e particolari aspetti in tema di assenza del lavoro”.

La nuova organizzazione del lavoro p.t. dovrà di conseguenza interessare tutti i grandi settori dell'Azienda (servizi postali, di banco-posta, di telecomunicazioni e servizi ausiliari) e dovrà essere caratterizzata da nuovi criteri, coordinati ed unitari, validi per tutto il territorio nazionale, capaci di garantire l'efficienza ed il miglioramento dei servizi, anche attraverso la partecipazione ed il contributo delle Organizzazioni Sindacali.

4.5.2. Aspetti della nuova organizzazione del lavoro

Lo sviluppo della efficienza e della produttività attraverso il miglior utilizzo delle capacità di lavoro ed il miglioramento delle condizioni generali dei postelegrafonici pongono la necessità di affrontare, con nuovi criteri, una serie di problemi di particolare complessità ed interdipendenza.

Una prima causa di difficoltà per la soluzione di questi problemi è quella conseguente alla diversa natura dei servizi da erogare, da quelli di natura sociale e pubblica a quelli di natura commerciale.

Una seconda causa è ravvisabile nella particolare caratteristica dell'Amministrazione delle Poste, che è una azienda autonoma atipica e che sta a mezza strada tra un'organizzazione di tipo burocratico ed una di tipo imprenditoriale. Questa situazione porta a cumulare più gli svantaggi che i vantaggi dei due tipi di organizzazione.

Un terzo gruppo di cause è riconducibile alla diversità delle dimensioni e alla capillarità delle strutture aziendali, alla notevole varietà dei servizi, alle oscillazioni del traffico, all'eccezionale movimento di fondi e valori, all'elevatissimo numero di addetti, alle diverse categorie di utenti, alla difficoltà di disporre di adeguati investimenti per lo sviluppo tecnologico dei servizi, alla necessità di salvaguardare la sicurezza del personale e dei beni dell'Azienda.

Ovviamente alcuni aspetti sono strettamente legati alla peculiare natura dei servizi e pertanto di difficile modificazione, altri invece offrono maggiore spazio per un complesso di interventi specifici di ammodernamento e sviluppo della realtà aziendale.

4.5.2.1. Sviluppo della mobilità territoriale e settoriale

E' evidente come gli effetti delle ristrutturazioni aziendali, dell'applicazione definitiva degli indici parametrici unici di produttività, della organizzazione capillare degli uffici

ci, delle oscillazioni del traffico, del forte esodo del personale a seguito di leggi speciali, dell'eliminazione di prestazioni di lavoro superfluo, poco produttive, particolarmente pesanti o nocive, pongono problemi molto seri non solo di qualificazione e riqualificazione professionale, ma, e soprattutto, di mobilità del personale.

Allo stato dei fatti la mobilità è ostacolata da forti resistenze riconducibili, in particolare, sia alla diversità del trattamento economico accessorio, sia alla diversità delle condizioni di lavoro.

E' facile constatare infatti come spesso questa diversità esista tra sede e sede, settore e settore, reparto e reparto, e, in certi casi, nell'ambito dello stesso reparto.

Ne consegue ovviamente che senza una seria politica di perequazione dei guadagni e delle condizioni di lavoro, non sarà possibile rimuovere efficacemente le principali cause della attuale situazione di "quasi immobilità" del personale.

La posizione delle Organizzazioni sindacali è attualmente quella di una adesione di principio ad affrontare il problema, tuttavia, specie in sede locale, il dialogo su questa materia diventa estremamente difficile.

Ma la situazione si presenta particolarmente grave, specie se si tiene conto che da vari lustri l'Azienda è aggravata dal pesante fenomeno di posti di lavoro non occupati negli uffici settentrionali del Paese ed in costante addensamento negli uffici meridionali, in conseguenza del reclutamento prevalentemente meridionale delle nuove leve di lavoro, fortemente restie a trasferirsi o restare nelle sedi del Nord Italia.

Per far fronte in modo organico alle presenti e future esigenze di nuovo personale, si impone l'adozione di una nuova normativa valida per tutta l'Amministrazione che —anche attraverso il ricorso a prove di selezione diverse da quelle tradizionali e più spiccatamente professionali— permetta :

- a) l'obiettivazione dei criteri di valutazione, delle capacità e dell'idoneità dei concorrenti;
- b) la riduzione dei tempi tecnici necessari per l'espletamento dei concorsi;
- c) il bando di concorsi regionali al fine di reclutare il personale in relazione alle esigenze locali ed incoraggiare la partecipazione ai concorsi p.t. dei giovani della circoscrizione interessata;
- d) il consolidamento ed il perfezionamento del sistema di adeguamento automatico degli organici.

Un secondo tipo di intervento, già affrontato dall'Azienda, ed anch'esso teso a facilitare le condizioni per la mobilità territoriale del personale, è quello diretto a migliorare sensibilmente le condizioni di vita e di lavoro, attraverso il potenziamento dei servizi sociali aziendali, a partire sia dalla realizzazione di un programma di edilizia abitativa sotto forma di costruzione di alloggi e di servizi, sia dalla normalizzazione ed estensione del servizio mensa.

La mobilità del personale rappresenta sempre più uno strumento di politica attiva della gestione aziendale. Essa richiede un dialogo franco e costruttivo con le Organizzazioni sindacali, le quali —anche a livello confederale— si dichiarano disposte a favorirla per mettere tutti gli operatori in condizione di svolgere attività produttive e socialmente valide.

Resta comunque pressante e seria l'esigenza di sopperire alle costanti richieste degli Organi periferici, per la copertura dei posti vacanti.

Da qualche tempo l'Azienda si è data, per questo problema, una precisa politica che mirava a stabilire, in primo luogo, che il fabbisogno effettivo potrà essere determinato solo allorché saranno realizzate le seguenti condizioni:

- individuazione delle reali esigenze mediante applicazione degli indici parametrici;
- livellamento numerico fra tutti gli Organi compartimentali e, nell'ambito di ciascuno di essi, nei vari settori ed uffici, commisurando il relativo fabbisogno ai dati oggettivi del traffico e promuovendo i necessari spostamenti in conformità degli irrinunciabili principi di produttività aziendale.

La obiettivazione dei criteri per la determinazione del fabbisogno di personale nei vari settori di attività, ha consentito di svincolare l'adeguamento delle tabelle organiche da valutazioni di mera opportunità e di ancorarlo così a principi di produttività mediante il sistema degli indici unici parametrici.

Dalla completa applicazione e costante corretta verifica del criterio introdotto sarà possibile conseguire sia una più giusta applicazione di personale nei singoli settori, con una generalizzata perequazione dei carichi di lavoro, sia una migliore e certamente più razionale mobilità della forza lavoro nei vari settori dell'intero sistema postale. Ovviamente la mobilità settoriale richiede un notevole programmato impegno di riqualificazione professionale e di raccordo con i criteri di assunzione.

4.5.2.2. Preparazione tecnico-professionale in collegamento con le ristrutturazioni aziendali

La preparazione tecnico-professionale del personale di tutti i livelli e funzioni si pone come fattore indispensabile della crescita qualitativa dell'Azienda e come presupposto per assicurare il successo al tipo ed al ritmo delle ristrutturazioni aziendali.

Si pone pertanto l'esigenza di sviluppare la preparazione professionale anche con l'adozione di sistemi formativi diversi rispetto alle situazioni statiche del passato, puntando ad una migliore integrazione fra formazione e cambiamento organizzativo. Di conseguenza si impone un ampliamento ed un costante adeguamento delle strutture didattiche, dei modi di intervento, delle tecniche metodologiche e dei programmi.

In particolare le metodologie didattiche più idonee allo scopo sono quelle della istruzione programmata, che tendono a coinvolgere attivamente il partecipante, per farlo sentire il soggetto del processo di formazione.

In questo quadro va evidenziata l'importanza della funzione culturale della formazione professionale, come integrazione e sviluppo della preparazione conseguita a livello scolastico, sia pure in un'ottica di prevalente interesse aziendale.

Ma un'altra esigenza fondamentale che richiede anch'essa un indirizzo formativo "permanente" è quella di far fronte alla possibilità di sempre più frequenti cambiamenti di mansioni e di attività che si annunciano nei sistemi produttivi dell'Azienda, cambiamenti imposti dal progresso tecnologico e dalla esigenza di assicurare all'utenza servizi sempre più celeri e qualitativamente migliori.

Ma per ottenere risultati validi è indispensabile affrontare il problema dell'istruzione nel quadro della politica del personale e, più in particolare, in stretto collegamento con i sistemi di assunzione.

Una nuova linea degna di interesse —che può assicurare la assunzione di personale più giovane e già specializzato— è quella di assumere tra coloro che hanno superati appositi corsi di specializzazione, svolti sotto il controllo dell'Azienda.

Tenuto conto delle caratteristiche peculiari e complesse dei servizi p.t. e della esigenza di un forte impegno di elevazione professionale in un contesto di notevoli ristrutturazioni aziendali, si rende indispensabile sviluppare una idonea e programmata attività di ricerca che affronti congiuntamente i problemi delle innovazioni tecnologiche e quelli conseguenziali di professionalità.

4.5.2.3. *Politica dell'orario di lavoro*

Il problema dell'orario di lavoro nella Azienda p.t. non ha avuto — almeno in fase di studio — tutta l'attenzione che meritava, specie in considerazione delle peculiari implicazioni socio-economiche che il problema stesso presenta e della sua importanza ai fini della organizzazione del lavoro.

Non può certamente essere sottovalutato il fatto che l'orario di lavoro comporta un maggiore o minore sfruttamento degli impianti e che pertanto ha una diretta incidenza sul livello di produttività aziendale.

D'altra parte una Azienda erogatrice di servizi pubblici essenziali non può non tener conto anzitutto delle reali esigenze dell'utenza, sia in termini di celerità del servizio, sia per quanto attiene la continuità o l'arco di tempo in cui l'utenza stessa può utilizzare direttamente le prestazioni.

Ci sono però anche le esigenze degli operatori p.t., esigenze che non sempre trovano facile conciliazione con quelle dell'utenza.

Nell'ambito dei servizi p.t. si fa infatti ricorso: al lavoro a turno unico, al lavoro per turni, al lavoro notturno e festivo, al lavoro a ciclo continuo, al lavoro straordinario, il tutto con serio aggravio psico-fisico per gli operatori p.t.

C'è pertanto la necessità di verificare costantemente la validità delle condizioni che giustificano tanta diversità di orari, tenendo sempre presenti le obiettive esigenze dell'utenza e gli effetti delle nuove tecniche di espletamento dei servizi.

E' opportuno ricordare che l'orario di lavoro incide notevolmente da un lato sull'organizzazione del lavoro e, dall'altro, sull'organizzazione della vita del lavoratore e quindi della società nel suo complesso, per diventare così una delle componenti base per la determinazione della "qualità della vita".

Emerge pertanto l'esigenza di una sempre più qualificata politica dell'Azienda su questo delicato e fondamentale problema, le cui scelte coordinate e funzionali debbono altresì tener conto, proprio per la peculiare natura dei servizi, delle analoghe scelte delle Aziende p.t. degli altri Paesi, a partire da quelli europei.

Sul piano generale nazionale le linee di tendenze in materia di orario di lavoro sono quelle che privilegiano un maggiore sfruttamento degli impianti con il ricorso al sistema di più turni di lavoro, a scapito di prestazioni caratterizzate dal costante ricorso al cottimo ed allo straordinario.

Per facilitare questo processo con un più ampio consenso dei lavoratori, occorre far coincidere la limitazione dello straordinario e del cottimo, con un miglioramento salariale.

Queste tendenze generali puntano — specie per situazioni contingenti — ad un rilancio di produttività e ad una ripresa di occupazione.

Un cenno a parte merita il possibile ricorso all'orario flessibile, la cui eventuale introduzione nell'Azienda p.t. esige comunque un attento studio e, in ogni caso, non potrà dar luogo ad una applicazione generalizzata.

A favore dell'orario flessibile militano soprattutto le considerazioni che esso è uno strumento che consente da un lato di utilizzare più efficacemente la disponibilità della forza lavoro, nell'arco della giornata e, dall'altro, di ridurre l'assenteismo breve, spesso legato ad esigenze socio-familiari del dipendente.

Anche lo sviluppo della automazione e della meccanizzazione nell'ambito aziendale pone una serie di nuovi problemi e, tra questi, quelli di una valida disciplina dei tempi di lavoro al fine di conciliare le esigenze di produttività con quelle di tutela della salute degli operatori p.t.

E' noto infatti che alcune lavorazioni automatizzate (es. marcaggio) richiedono requisiti di speditezza e precisione che possono essere assicurati solo attraverso un impegno molto elevato, con effetti stressanti.

Sorge così il problema di fissare e far osservare proprio nei settori automatizzati criteri di lavoro particolari (comprese le brevi pause) a garanzia del buon andamento del servizio e, soprattutto, a tutela della integrità fisica e psichica degli operatori p.t. anche attraverso il sistema della rotazione del carico di lavoro nell'ambito dello stesso ufficio.

Pertanto dopo aver affrontato il problema della quantificazione delle prestazioni attraverso il sistema degli indici unici di produttività, si pone il problema di fissare un orario di lavoro giornaliero invalicabile, comprensivo dell'orario di lavoro e delle eventuali successive ore di straordinario, al fine di sempre meglio tutelare la salute nell'ambiente di lavoro.

Altro problema è quello del lavoro straordinario.

Attualmente esso raggiunge indici macroscopici e se da una parte esso consente di far fronte a punte di traffico e assenze più o meno giustificate, dall'altro esso è fonte di spinte settoriali che hanno dato luogo ad una varietà di situazioni retributive accessorie e questo anche con danno per la salute degli operatori p.t.

L'indirizzo aziendale è quello di una normalizzazione della presenza di personale in rapporto agli indici medi di traffico.

Per conseguire questo obiettivo occorre assicurare: la piena copertura degli organici, l'adozione del meccanismo di adeguamento automatico degli stessi, l'applicazione generalizzata dagli indici unici ed il contenimento dell'assenteismo.

Solo così il ricorso allo straordinario potrà essere ricondotto ad una dimensione accettabile.

E' innegabile che il dovere di fornire prestazioni straordinarie o comunque un incremento di resa in presenza di punte di traffico, risponde anzitutto alla esigenza di rendere più efficienti i servizi p.t. verso la utenza. E' questa una situazione che accresce le responsabilità del personale postelegrafonico addetto alla delicata funzione di rappresentare il pubblico potere verso la collettività nazionale.

4.5.2.4 Responsabilizzazione ed interessamento di tutto il personale al processo produttivo aziendale. Contenimento dell'assenteismo

L'importanza dei servizi p.t. quali "servizi pubblici essenziali" allo sviluppo civile ed economico del Paese e l'esigenza di uno sforzo globale per il loro miglioramento e sviluppo, esigono anche una diversa integrazione del personale nella Azienda, allo scopo di fornire prestazioni socialmente valide ed economicamente efficienti. Pertanto la riorganizzazione e sviluppo dei servizi, la loro maggiore produttività, il miglioramento delle condizioni di lavoro, possono e debbono procedere insieme.

Questa diversa integrazione potrà essere assecondata attraverso:

- 1) - una maggiore consapevolezza che le riforme sull'ordinamento del personale e sul trattamento economico non possono prescindere dalle riforme legate al miglioramento dei servizi;
- 2) - un nuovo tipo di relazioni aziendali basate sulla non emarginazione del personale rispetto: ai processi di organizzazione del lavoro con particolare riferimento al miglioramento delle condizioni di lavoro (impegno alla prevenzione contro le noci-

vità e gli infortuni, il lavoro improduttivo, monotono, parcellare ed insignificante), ad una maggiore responsabilizzazione, ad una maggiore soddisfazione, alla conoscenza dei dati sull'andamento della gestione;

- 3) - una continua attenzione e collegamento con il mondo esterno, con le esigenze sociali ed economiche dell'utenza anche attraverso una maggiore consapevolezza degli effetti dannosi conseguenti alle disfunzioni del servizio.
- 4) - un diverso concetto dell'autorità che faccia perno sempre più su una "abilità tecnica" come capacità di migliorare metodi, procedure e modi di lavorare e su una "abilità umana" che consenta la necessaria collaborazione attraverso lo sviluppo dei rapporti interpersonali e che aiuti ad intendere il lavoro non solo come fatica quotidiana ma anche come tensione ideale di produrre per la società e come stimolo di impegno e qualificazione personale.

La nuova integrazione del personale nella Azienda potrà essere notevolmente agevolata da un vasto processo di formazione professionale programmata che consenta agli operatori p.t. una rivalorizzazione del loro apporto professionale e che elimini il più possibile il sottoutilizzo delle loro capacità lavorative.

Il fenomeno dell'assenteismo nella Azienda p.t. è stato affrontato di recente con una apposita ricerca.

Il primo dato di partenza è stato quello della convinzione che l'assenteismo è anzitutto una malattia sociale, tipica delle società industriali e tale da non risparmiare i pubblici dipendenti.

Le varie cause che danno origine a questo fenomeno nascono da fattori diversi, strutturali, organizzativi, socio-economici e sono influenzabili tra di essi.

Il fenomeno, a livello aziendale, presenta pertanto aspetti molto complessi e di scarso rilievo risultano le esortazioni verbali per un suo valido contenimento.

Quello che occorre è l'adozione convinta e generalizzata, di politiche attive tese a migliorare sia le condizioni di lavoro, sia il livello di utilizzazione del personale.

Purtroppo in passato non è stata sviluppata sufficientemente la sensibilizzazione ai problemi delle condizioni di lavoro, dalla tipologia e quantificazione dei carichi di lavoro, alla monotonia e dequalificazione della prestazione. Una stessa sorte hanno subito i problemi delle cattive condizioni ambientali, per le quali — anche sotto la spinta dei lavoratori — si è proceduto per troppo tempo alla "monetizzazione del rischio".

Ma è doveroso non sottovalutare gli effetti negativi conseguenti alla mancanza di una valida incentivazione economica tale da creare una remora di carattere economico per coloro che si assentano.

Sorge così il problema di un riordino dell'attuale sistema di premi o indennità accessorie, per ricostituire, soprattutto, una congrua indennità di presenza, in una misura che possa influire positivamente sul fenomeno in questione.

Sugli indici dell'assenteismo riferiti agli anni passati grava negativamente la mancanza di un funzionale Servizio Sanitario, anche per quanto riguarda il sistema di controllo fiscale in caso di malattia. L'impegno della Azienda di dotarsi quanto prima di un valido Servizio Sanitario porterà certamente effetti benefici anche sul fenomeno dell'assenteismo.

Un ulteriore contributo allo sforzo di contenimento del fenomeno potrà essere inoltre fornito dallo sviluppo organico e serio dei servizi sociali aziendali, dagli alloggi di servizio (specie per i meridionali che operano al Nord) alle mense, agli asili nido, ad un sano indirizzo delle attività per il tempo libero.

4.5.2.5. La semplificazione della legislazione

Un altro importante elemento, da considerare indispensabile per una nuova organizzazione dei servizi dell'Amministrazione, è costituito dalla semplificazione della legislazione.

“Attraverso tale semplificazione si potrà pervenire ad una più razionale distribuzione delle competenze (evitando i casi di duplicazione o di sovrapposizioni di attività) e si potranno eliminare i dettagli e gli inadempimenti inutili, prevedendo per quelli ritenuti caso per caso necessari (ad esempio controllo), formule e modalità di esecuzione tali da non pregiudicare la tempestività dell'azione amministrativa: in ogni caso, la semplificazione della legislazione dovrà consentire l'impiego di procedimenti amministrativi semplici, razionali, privi di formalismi inutili e del tutto corrispondenti alle esigenze di una moderna amministrazione (parere del Consiglio Superiore della P.A. sulla mobilità del personale).

A conferma di questa esigenza funzionale, giova tener presente che la recente adozione di specifiche normative – a volte provvisorie – dirette a regolamentare taluni cambiamenti organizzativi aziendali, è stata fortemente condizionata da resistenze legate ad una poco razionale distribuzione delle competenze, alla scarsa mobilità del personale, alla complessità delle norme esistenti (comprese quelle della Contabilità Generale dello Stato); alla impossibilità di poter adottare procedimenti amministrativi più razionali e più rapidi.

L'autonomia organizzativa aziendale, fissata con il R.D.L. 23 aprile 1925, n.520, non ha potuto giocare il ruolo auspicato, proprio perchè le caratteristiche strutturali e le dimensioni dei cambiamenti sono ancora disciplinate con leggi e la stessa organizzazione del lavoro negli Uffici è determinata con decreti soggetti a lunghe procedure istruttorie e a rigorosi controlli di legittimità.

4.5.2.6 Sviluppo del decentramento e miglioramento dell'organizzazione del lavoro

L'attuale organizzazione verticale dell'Azienda p.t. deve necessariamente essere modificata attraverso il potenziamento delle unità operative decentrate, con competenza territoriale limitata, con una propria sfera di poteri decisionali e responsabilità diretta.

Occorre, cioè, definire un sistema organizzativo che assicuri un ampio ruolo alle strutture orizzontali.

Con l'istituzione dei Compartimenti (legge 23 marzo 1968, n. 325), si è in parte raggiunto l'obiettivo di dare un nuovo assetto alle strutture aziendali.

Il decentramento attuato si è, però, sostanziato nell'attribuzione al nuovo Organo compartimentale di compiti meramente esecutivi e, soltanto per alcune materie, è stato conferito anche il potere decisionale.

All'organo Direzione provinciale non sono stati decentrati con la legge 325/1968 poteri decisionali, se si escludono i compiti delegati in materia di gestione delle spese di bilancio di cui all'ultimo comma dell'art. 15 della legge medesima.

Per poter attuare una ristrutturazione effettiva degli Organi che costituiscono l'organizzazione dell'Azienda, occorre che la prevista riforma non privilegi il sistema centralizzato, che non è più rispondente alle esigenze dell'utenza e che non può realizzare i fini istituzionali con la dovuta tempestività.

E' evidente che i servizi celeri e gli interventi immediati richiesti dall'utenza possono essere realizzati con la necessaria tempestività soltanto trasferendo i poteri decisionali

agli Organi locali, che hanno rapporti diretti con l'utenza stessa e che sono in grado di valutare le effettive esigenze e di stabilire le priorità.

Il decentramento deve, ovviamente, essere attuato precisando chiaramente i poteri conferiti alle unità locali, per evitare che si incrina la unitarietà della funzione aziendale, istituendo un efficace sistema di controllo unificato in sede centrale o compartimentale.

La specificazione delle funzioni a livello compartimentale, provinciale ed eventualmente anche a livello di ufficio principale o locale, deve essere integrata da una semplificazione delle procedure (cioè del procedimento di lavoro); che, nella Azienda p.t., assumono particolare importanza, trattandosi di Aziende a tipo industriale.

Occorre, descrivere, in modo univoco, per i vari settori operativi le procedure da seguire e definire dei moduli di lavoro (diagrammi di lavorazione) che possano essere applicati in tutti gli uffici di un determinato tipo, con i correttivi richiesti dalle particolari esigenze funzionali degli uffici stessi, in relazione alle dimensioni, al traffico ed alle necessità locali.

4.5.2.7 Ricerche sull'organizzazione del lavoro

Le ricerche di carattere organizzativo non hanno purtroppo una tradizione nell'Amministrazione p.t.. La stessa carenza di quadri dirigenziali è alla base della scarsa disponibilità di esperti di organizzazione.

Come per altri settori, i fattori che hanno maggiormente portato l'attenzione su questa problematica sono da una parte le ristrutturazioni aziendali e, dall'altra, il preoccupante aumento dell'assenteismo.

Gli attuali studi sui modelli strutturali di organizzazione sono largamente migliorabili attraverso un approfondimento sistematico della conoscenza e della ricerca organizzativa.

Occorre pertanto prevedere la costituzione di un gruppo di studiosi e ricercatori dell'Organizzazione del lavoro, con la partecipazione anche di esperti esterni (sociologi, psicologi, statistici, studiosi dei fenomeni endoaziendali, economisti, ecc.).

Ovviamente si pone il problema di definire preliminarmente le caratteristiche delle ricerche organizzative da promuovere e svilupparle nell'Azienda p.t. con criteri di rilevanza scientifica, di interesse sociale e di priorità tecniche.

In linea di principio l'obiettivo principale è quello di individuare ed elaborare delle metodologie e dei modelli che permettano di modificare: la divisione del lavoro, le norme che disciplinano l'operatività aziendale, i livelli di professionalità, lo stato di quasi estraneità dei lavoratori alle decisioni strategiche ed operative.

La ricerca organizzativa dovrà collegarsi strettamente con la tematica di sviluppo dell'Azienda e, più in generale, con i mutamenti ambientali.

Solo così la ricerca stessa può acquistare una dimensione economico-aziendale di reale utilità sociale.

4.6. RIFORMA DELLE STRUTTURE AZIENDALI

L'attuale struttura del Ministero P.T. risale, sostanzialmente, al 1925, anno nel quale fu istituita l'Amministrazione autonoma delle Poste e dei Telegrafi e, pressochè contemporaneamente, l'Azienda di Stato per i servizi telefonici.

Detta struttura nonostante le modifiche e le innovazioni via via apportate nel tempo, si è rivelata, specialmente in questi ultimi anni non più rispondente alle mutate esigenze connesse, sia alla progressiva espansione qualitativa e quantitativa dei servizi, sia al progresso tecnico, scientifico e sociale.

Come conseguenza si è avvertita l'esigenza di procedere ad una radicale revisione dell'ordinamento degli uffici e dei servizi alla luce delle tecniche organizzative più recenti e dei nuovi principi in materia dei rapporti tra Pubblica Amministrazione e cittadini.

Il primo tentativo per addivenire alla introduzione di un nuovo sistema normativo risale al 1952, allorchè il Parlamento ebbe ad approvare la legge 8 maggio 1952, n. 427, intesa ad attribuire al Governo una delega per la riforma delle strutture, successivamente prorogata dall'art. 9 della legge 20 dicembre 1954, n. 1181.

Purtroppo il Governo lasciò trascorrere i termini della delega senza emanare alcun provvedimento.

Una successiva richiesta di delega, avanzata dal Governo nel gennaio 1959, non fu approvata dal Parlamento nel corso della legislatura.

Sempre nell'intento di avviare a soluzione il problema, nel 1964 fu istituito un Comitato per la Riforma dell'Amministrazione p.t..

Sulla base delle indicazioni elaborate dal predetto Comitato, il Governo presentò alle Camere un disegno di legge di delega per una radicale riforma dei servizi, da attuarsi, oltre che attraverso un adeguato sistema di decentramento burocratico e la semplificazione degli apparati contabili e di controllo, anche mediante l'istituzione di due aziende, una per i servizi postali e di bancoposta e l'altra per quelli di telecomunicazioni.

La Camera dei Deputati ritenne di dover procedere ad uno stralcio di alcune delle norme che si sarebbe dovuto emanare per delega.

Tali norme sono quelle della legge 12 marzo 1968, n. 325, che hanno portato, in particolare, alla istituzione dei 16 Compartimenti p.t..

Infine nel dicembre 1972 la Camera dei Deputati iniziò l'esame del d.d.l. n.1313, di iniziativa del Governo, sul riordinamento degli uffici dell'Azienda di Stato per i Servizi Telefonici e sulla riforma delle strutture e dell'ordinamento dei servizi di telecomunicazioni gestiti dalle Aziende dipendenti dal Ministero p.t..

Anche di questo provvedimento fu effettuato lo stralcio di alcune norme non attinenti agli aspetti di riforma.

Si giunge così al 6 maggio 1973, data dell'accordo intercorso tra i Ministri per le poste e le telecomunicazioni e per il lavoro e la previdenza sociale, in rappresentanza del Governo, da una parte, e le Organizzazioni sindacali del personale postelegrafonico aderenti alla CISL - CGIL e UIL, dall'altra, accordo che prevede, tra l'altro, la elaborazione di un progetto di riforma delle Aziende postelegrafoniche ispirato ai seguenti criteri:

- rafforzamento del carattere sociale e pubblico delle Aziende p.t.;
- rafforzamento del controllo e del coordinamento sulle concessionarie nel quadro dello sviluppo delle telecomunicazioni;
- ampia e incisiva autonomia organizzativa contabile, amministrativa e patrimoniale, al fine di perseguire l'efficienza aziendale, lo snellimento delle procedure nei

- rapporti con l'utenza e lo snellimento dei controlli; in tale quadro rientra anche l'ampliamento dei poteri del Consiglio di amministrazione;
- sviluppo del decentramento delle competenze agli Organi compartimentali e provinciali e revisione della funzione ausiliaria dei rispettivi organi collegiali;
- riordinamento e potenziamento delle strutture organizzative, anche in relazione ai processi di automazione e meccanizzazione dei servizi; programmata abolizione degli appalti;
- adeguamento automatico degli organici alle crescenti esigenze dei servizi; istituzione ed adeguamento delle strutture organizzative per la preparazione e qualificazione del personale.

La Direzione Generale, per facilitare le osservazioni delle Organizzazioni sindacali, ha provveduto, nel marzo 1975, ad elaborare una apposita bozza di d.d.l.

I criteri fondamentali ai quali si ispirava la cennata bozza di riordinamento possono così sintetizzarsi:

- determinazione delle attribuzioni dell'Organo di Governo e di quelli aziendali, e dei loro reciproci rapporti;
- riconferma della posizione dell'On.le Ministro quale capo delle Aziende e presidente del Consiglio di Amministrazione;
- istituzione dell'Ufficio di Segretario Generale del Ministero, quale organo di diretta collaborazione del Ministro;
- concentrazione di tutti i servizi di telecomunicazione nell'ambito della istituita Azienda delle telecomunicazioni;
- disciplina degli organi comuni e delle modalità per la definizione dei rapporti interaziendali;
- configurazione della struttura delle due Aziende con sostanziale parallelismo;
- attribuzione di notevoli poteri decisorii al Consiglio di Amministrazione e potenziamento delle attribuzioni di tutti gli organi aziendali, centrali e periferici;
- determinazione della struttura e della competenza per materia degli Organi centrali e periferici, compresi l'Istituto Superiore p.t. e il Servizio Sanitario, nonché delle attribuzioni dei dirigenti ad essi preposti;
- previsione di un sistema di costante adeguamento della competenza per valore dei dirigenti predetti alle variazioni del costo della vita;
- rivalutazione della funzione dei Comitati tecnico-amministrativi, centrali e compartimentali;
- istituzione delle commissioni consultive del personale in sede compartimentale, con attribuzione alle medesime di gran parte delle competenze del Consiglio di disciplina;
- unificazione in sede provinciale degli organi collegiali dell'Azienda postale, per i compiti relativi agli uffici e al personale, compresi gli affari della disciplina;
- accentuazione dell'autonomia patrimoniale e finanziaria delle Aziende mediante, tra l'altro, la facoltà di assumere partecipazioni in società ed enti che svolgono attività connesse, di contrarre mutui, a breve termine e per il finanziamento degli investimenti e di alienare i propri beni patrimoniali disponibili, mobili ed immobili;
- modifica della legge del bilancio e semplificazione delle procedure amministrativo-contabili;
- obbligo di formare i conti economici, preventivi e consuntivi;

- istituzione di un fondo di riserva;
- coordinamento delle iniziative di programmazione, utilizzando convenientemente l'apporto degli enti locali e delle grandi categorie degli imprenditori e dei lavoratori, interessate alla politica dei servizi postelegrafonici.

I contenuti della predetta bozza dovranno essere vagliati anche alla luce dei principi fissati dall'accordo–quadro Governo–Organizzazioni–sindacali del 16 ottobre 1975, in materia di riordino della Pubblica Amministrazione e delle Aziende Autonome.

Certo è che la collaborazione e l'apporto dialettico delle Organizzazioni-sindacali costituiscono un fattore indispensabile per una analisi attenta, meditata ed obiettiva, che non dimentichi nè trascuri il quadro politico ed economico entro il quale stanno muovendosi gli studi per la Riforma.