

Contrattazione integrativa un impulso alla riforma della pubblica amministrazione

Intervento di Giovanni Rubini - CGIL - 30/6/99

Il contesto:

- Oggi i cittadini partecipano sempre di più alla copertura dei costi dei servizi e questo giustamente li porta a chiedere con sempre maggiore determinazione servizi efficaci e di qualità;
- Le leggi di riforma che hanno coinvolto la pubblica amministrazione negli ultimi anni hanno alzato il livello di aspettativa dei cittadini nei confronti di servizi migliori, di loro qualità, efficacia, e li ha resi sempre più insofferenti nei confronti delle disfunzioni;

ne consegue la necessità di concentrare l'impegno nei confronti dei processi di innovazione e miglioramento con l'obiettivo di aumentare efficacia e migliorare la qualità dei servizi.

Siamo tutti concordi che gli obiettivi di miglioramento si conseguono solo se si coinvolgono e motivano i dipendenti della P.A.

I nostri enti sono organizzazioni che erogano servizi la cui qualità è data per larga parte dalla qualità delle prestazioni professionali e dai comportamenti delle persone.

L'applicazione del nuovo ordinamento e del nuovo contratto rappresentano da questo punto di vista una occasione eccezionale.

Perché si sono modificate le condizioni, divenendo più favorevoli, per intervenire in modo significativo sulle organizzazioni, sui comportamenti delle persone, sulla cultura presente nella pubblica amministrazione.

E' una occasione eccezionale perché crea le condizioni per affrontare tre questioni di fondo:

- Credo che per la prima volta sia stata introdotta la possibilità di intraprendere azioni di riqualificazione delle politiche per il personale. Esistono le condizioni che consentono un collegamento fra le strategie di sviluppo dei singoli enti e la programmazione degli organici nel medio lungo periodo. Vengono a crearsi le condizioni per occuparsi non solo del corretto utilizzo del personale presente in servizio ma comincia ad

intravedersi la possibilità di occuparsi, in una logica di medio lungo termine, del tema della rimodellazione dell'organico sia in termini quantitativi, che di composizione (distribuzione per categorie di inquadramento e profili professionali) che di qualificazione;

- è stata rafforzata la possibilità di coniugare in logica di scambio le esigenze di valorizzazione delle persone e il miglioramento dei risultati dell'ente (investire in risorse umane a fronte di ritorni oggettivi in termini di risultati acquisiti per l'ente);
- è stata rafforzata la possibilità di perseguire politiche tese alla ricerca di un più forte collegamento fra contributi individuali e sistema degli incentivi favorendo il superamento di logiche egualitaristiche che in realtà sono profondamente inique.

E' in questa ottica che secondo me bisogna affrontare in sede di contrattazione decentrata l'applicazione dei diversi istituti previsti dal contratto. Dobbiamo cioè avere sempre presente che l'applicazione del contratto è una formidabile occasione per fare compiere un ulteriore balzo in avanti ai processi di innovazione e miglioramento dei servizi perché attraverso l'applicazione dello stesso possiamo incidere fortemente sull'organizzazione e sui comportamenti delle persone.

Credo di poter dare un contributo ai lavori di questo convegno presentando, anche se molto brevemente quale è la nostra posizione, dal punto di vista dei principi generali, sui singoli istituti.

Individuazione delle posizioni organizzative

- Di particolare importanza per PS. (già oggi 8 dipendenti inquadrati all'8° Q. sono responsabili di servizio.
- Stiamo rivisitando l'articolazione organizzativa nell'ottica di ridurre i livelli gerarchici della dirigenza per aumentare la flessibilità dell'organizzazione, l'efficienza, per valorizzare e responsabilizzare maggiormente i quadri.
- In questa ottica il nostro obiettivo è quello di avere come responsabili di servizio anche quadri che non per delega, ma per potere autonomo, possono assumere atti che impegnano l'ente nei confronti di terzi.
- E' nostra intenzione riconoscere l'indennità di posizione solo a questi quadri responsabili di servizio con una eventuale estensione a chi dirige progetti di grande rilevanza per l'ente.
- La valutazione delle prestazioni di questi dipendenti sarà assimilata alla valutazione delle prestazioni della dirigenza.

Progressione orizzontale

- Non è condivisibile una logica di applicazione automatica legata all'anzianità o alla semplice partecipazione a corsi di formazione. Al contrario, deve essere affermato quel principio dello scambio al quale facevo riferimento prima e quindi la progressione deve essere legata al contributo effettivo fornito da ciascuno in termini di prestazioni rese in un periodo che non può essere breve.
- IL tema più rilevante legato all'applicazione di questo istituto è certamente quello della valutazione delle prestazioni. A PS già da diverso tempo si è consolidata una cultura della valutazione (es. dirigenti, artt. 33, 34, 36 del vecchio contratto). Da questo punto di vista ci troviamo in una situazione più favorevole perché da una parte i dirigenti hanno maturato una esperienza in questo senso e dall'altro i dipendenti hanno maturato una cultura, una abitudine alla valutazione delle loro prestazioni. Questo deve consentirci di fare un grande passo in avanti. Il sistema di valutazione deve diventare uno strumento virtuoso capace di agevolare l'affermazione ed il consolidamento di valori condivisi, comuni a tutto l'ente, (es: il valore del lavorare in squadra, la capacità di proporre soluzioni innovative e miglioramenti gestionali.) e non può limitarsi ad essere mero strumento che serve solo a misurare le prestazioni.
- L'aver già valutato non significa sempre essere capaci a farlo. La valutazione delle prestazioni è l'attività più delicata fra le competenze del dirigente. Serve grande rigore professionale. I dirigenti vanno ulteriormente formati per questo e i loro comportamenti in sede di valutazione dovranno essere un parametro fondamentale per valutare la loro stessa valutazione.
- In sede di prima applicazione potrebbe essere possibile, a fronte di garanzie circa una successiva rigorosa applicazione dell'istituto, sanare alcune posizioni penalizzate dal sistema meccanicistico del riconoscimento del LED (anzianità, titolo di studio, formazione)

Progressione verticale

E' anche questo un istituto di grande rilevanza. Garantisce, superando uno dei problemi storici della PA, la possibilità di crescere dentro l'organizzazione e, dal punto di vista del dipendente, vedersi riconosciuta una maggiore professionalità acquisita e l'impegno profuso.

Per gli enti insieme agli altri istituti consente di arginare le fughe dei migliori verso il mercato.

Sotto il profilo del miglioramento organizzativo l'applicazione di questo istituto va accompagnata dall'immissione dall'esterno di esperienze

professionali maturate in ambiti lavorativi diversi al fine di consentire il confronto fra culture diverse e garantire così una forte crescita.

A pochi mesi dall'entrata in vigore del nuovo ordinamento professionale il comune di Pesaro ha dato attuazione a questo istituto . Entro giugno abbiamo espletato 30 procedure per 120 posti, sono stati coinvolti 360 dipendenti.

Il percorso era ovviamente iniziato prima con la definizione dei ruoli, l'individuazione del fabbisogno dei settori e dei servizi, l'approvazione del piano triennale, la rideterminazione della pianta organica.

Le due tappe più significative di questo lavoro sono però state:

- l'approvazione del nuovo regolamento delle immissioni che accanto alle tradizionali forme del concorso e del corso-concorso prevede nuove forme di selezione sia esterne che interne;
- le modalità di progettazione e di realizzazione delle procedure selettive nelle quali si è proceduto :
 1. alla descrizione dei ruoli in termini di compiti e responsabilità
 2. alla formazione dei selezionatori
 3. alla definizione delle competenze richieste in termini di conoscenze, capacità operative, attitudini (orientamento al servizio, disponibilità all'assunzione di responsabilità ecc.).

Le competenze sono state accertate attraverso l'analisi dell'esperienza,(esame dei curricula), l'effettuazione di prove, la discussione di situazioni.

Queste procedure oltre a costituire una occasione importante di arricchimento professionale per una parte considerevole della struttura hanno attestato che gli aspetti centrali della politica di valorizzazione delle persone e cioè il riconoscimento dello sviluppo professionale avvenuto e la possibilità di crescita garantita a tutti possono essere realizzati.

Produttività individuale e di gruppo

- In enti che hanno come principale obiettivo quello di superare la cultura dell'adempimento e di affermare la cultura del risultato è molto importante attribuire grande rilevanza a questo istituto e riservare allo stesso una cospicua quota delle risorse destinate alle politiche incentivanti.
- Questo comporta che la produttività individuale o di gruppo deve essere fortemente legata al conseguimento dei risultati che l'ente si è prefisso o che sono stati assegnati all'unità organizzativa di appartenenza.
- Questa impostazione richiede una grossa capacità di articolazione degli obiettivi e una forte esplicitazione dei risultati attesi per i diversi livelli della struttura. Questo non ha solo la valenza di esplicitare con chiarezza

ai dipendenti ciò che ci si aspetta da loro ma ha anche una grande funzione di miglioramento gestionale in quanto il dettagliare gli obiettivi contribuisce a migliorare efficienza ed efficacia dei servizi. Assegnare obiettivi alle strutture che significa coinvolgere e discute con un largo numero di dipendenti sulla loro realizzabilità è una grande leva di coinvolgimento, di motivazione, ed in definitiva un modo forte per dare dignità al lavoro.

- In questa ottica di continuo perseguimento del miglioramento dell'efficacia e della qualità dei servizi erogati sarà necessario rivolgere una grande attenzione al mantenimento dell'integrità del monte risorse destinate a questo istituto. Questo vuole dire conservare un equilibrio fra le risorse destinate alla produttività e quelle destinate agli altri istituti in modo tale che le risorse destinate al salario variabile con il tempo non vengano erose.

Conclusioni

Io ritengo che impostati in questa chiave gli istituti contrattuali consentano effettivamente:

- a) di praticare azioni di riqualificazione delle politiche del personale nel senso prima illustrato e cioè stretta connessione fra gli obiettivi di sviluppo e miglioramento degli Enti e composizione quali/quantitativa degli organici;
- b) di legare le legittime esigenze dei dipendenti di vedersi valorizzati negli ambienti di lavoro ed il miglioramento dei risultati dell'Ente;
- c) di rafforzare il legame fra contributi individuali e ricompense.

Sono queste le tre condizioni da come ho detto sono indispensabili per migliorare la qualità dei servizi e per migliorare l'efficacia complessiva delle attività a produrre economie di gestione.

Crearlo così quel meccanismo virtuoso previsto dal contratto che consente l'utilizzo di parte delle economie per integrare il fondo.