

Risorse umane e coinvolgimento

Forum PA 9/5/97 - Intervento di Giovanni Rubini

Perché per il Comune di Pesaro ritiene importante affrontare il tema della motivazione e del coinvolgimento:

- il Comune è impegnato in un forte processo di innovazione finalizzato a migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi e questo è un risultato che si consegue solo se si coinvolgono e motivano i dipendenti;
- questo vale ancora di più per le organizzazioni che erogano servizi la cui qualità è data per larga parte dalla qualità delle prestazioni professionali e dai comportamenti delle persone;
- il coinvolgimento è indispensabile anche per riqualificare l'immagine del Comune presso i cittadini, immagine che passa anche attraverso l'atteggiamento dei dipendenti nel loro rapporto con i cittadini utenti.

Il punto di partenza era costituito dalla convinzione, in alcuni amministratori e dirigenti, della presenza in Comune di un patrimonio di competenze, intelligenze e disponibilità per le quali andavano costruite le condizioni di una piena espressione

Le logiche che hanno guidato le nostre azioni:

- i ruoli delle persone devono essere definiti in logiche di responsabilità a tutti i livelli ed in tutti gli ambiti professionali;
- tutti i dipendenti debbono avere garantita la possibilità di crescere. Questo non significa esclusivamente crescita in termini di inquadramento ma anche in chiave di soddisfazione personale, di visibilità, competenza professionale, gratificazione economica;
- c'è una specificità della appartenenza alla P.A. che va evidenziata e assunta nel lavoro di ogni giorno. (lavorare con l'obiettivo di rispondere ai bisogni dei cittadini è diverso dal lavorare in un'impresa privata).

Le azioni realizzate

per i dirigenti:

- coinvolgimento nel progetto di riorganizzazione dell'Ente quando insieme ad Amministratori e consulenti esterni hanno ridefinito l'assetto organizzativo del Comune, finalità e responsabilità dei ruoli (regolamento di organizzazione e regolamento degli atti attribuiti alla competenza dei dirigenti);

- in occasione della redazione dei PEG: dirigenti ed Amministratori hanno definito gli obiettivi, le risorse da attribuire a ciascun obiettivo, le scadenze entro cui tali obiettivi dovevano essere conseguiti. Questo ha implicato:
 1. una responsabilizzazione qualitativamente diversa dei dirigenti rispetto alle cose da fare;
 2. una crescita culturale di tutto il gruppo dirigente per cui si è passati da una fase di obiettivi che potremmo definire “generici” ad una di obiettivi contrattati e condivisi e quindi alla assunzione di impegni precisi;
 3. una qualificazione degli obiettivi stessi grazie al contributo delle competenze e delle intelligenze delle persone coinvolte;
- sono stati costituiti il comitato di direzione ed i comitati di area che, a livelli diversi, presidiano l'attività gestionale dell'Ente in termini di condivisione delle informazioni, di partecipazione alle scelte, di partecipazione alle fasi di ritaratura degli obiettivi durante il corso dell'anno, di individuazione di azioni coordinate fra i diversi settori della stessa area. Alle riunioni di area partecipano anche i dipendenti non inquadrati a livello dirigenziale ma che presidiano attività di particolare rilevanza;
- abbiamo approvato il regolamento dei criteri e dei parametri generali per la valutazione delle prestazioni della dirigenza;

Per i quadri:

Il problema del coinvolgimento e della motivazione dei quadri è stato assunto come quello di maggiore rilevanza per il Comune di Pesaro per le seguenti ragioni:

1. pur ricoprendo i quadri ruoli particolarmente rilevanti e strategici per l'attività dell'Ente, (dirigono case di riposo, pianificano la stagione culturale, dirigono l'ufficio personale) per il fatto di essere quadri e cioè non inquadrati a livello dirigenziale erano di fatto esclusi dai momenti decisionali;
2. perché fra i quadri del Comune di Pesaro ci sono persone di grande potenzialità;
3. perché siamo convinti che per gestire ed innovare i servizi sia indispensabile il contributo di chi poi materialmente gestisce il processo di erogazione del servizio e possiede la professionalità specifica.

Alla luce di queste considerazioni abbiamo fatto:

- colloqui individuali con ognuno(7/8 Q),effettuati da un esperto esterno, finalizzati a ricostruire la storia professionale individuale, a comprendere la situazione professionale presente, ad acquisire elementi sul progetto professionale individuale. Al termine di questo lavoro, forti di questo patrimonio di informazioni abbiamo costruito l'ufficio sviluppo organizzativo alle dipendenze del DG:, che ha approntato una banca dati relativa ai quadri sulla base della quale vengono promosse azioni di sviluppo professionale, di mobilità, di formazione.

- per aprire un canale di comunicazione, anche dal punto di vista formale, fra questi dipendenti e gli Amministratori ed il nuovo gruppo dirigente dell'Ente, finalizzato in particolare ad un confronto sulle strategie del processo di innovazione a verificare la loro disponibilità a farne parte, abbiamo organizzato una giornata di confronto e approfondimento. Questo momento è stato particolarmente rilevante perché ha rappresentato l'occasione vera dell'apertura del dialogo e della richiesta di disponibilità a far parte di una squadra.
- nell'ambito della seconda fase del processo di riorganizzazione sono state definite le competenze e le attività di diretta responsabilità dei quadri. In questo ambito, in base ad una norma del regolamento di direzione, abbiamo attribuito a diverse 8 Q la responsabilità di servizi.
- Abbiamo avviato un processo di trasparenza nella attribuzione delle indennità previste dall' art. 34- del contratto nazionale di lavoro, prevedendo nel contratto integrativo aziendale criteri ed indicatori in base ai quali i dirigenti devono valutare le prestazioni dei dipendenti al fine dell'attribuzione delle indennità. E' rilevante il fatto che i dipendenti siano messi a conoscenza preventivamente sul cosa saranno valutati, dobbiamo invece rafforzare il processo di misurazione della prestazione. I criteri per l'individuazione delle particolari posizioni di lavoro sono: le 8 Q che presidiano servizi; chi svolge in maniera continuativa alcune funzioni di competenza della qualifica superiore; valorizzare situazioni di lavoro con caratteristiche di complessità ed impegno. Alcuni dati: su 1102 dipendenti sono state premiate 332 persone, di cui 43 con doppia indennità, sono state attribuite 137 indennità con l'art. 36 e 238 premi con l'art. 34;
- inoltre la politica di immissioni praticata dall'Ente nell' ultimo anno, durante il quale sono stati immessi con contratto a termine previa selezione pubblica circa 20 giovani laureati ha certamente costituito uno stimolo per tutti;

Per la restante parte dei dipendenti:

La motivazione ed il coinvolgimento della restante parte dei dipendenti è estremamente importante ma certamente è la più complessa sia per l'alto numero di dipendenti coinvolti sia perché non possono essere considerati una popolazione omogenea.

- Proprio perché non sono una popolazione omogenea, in particolare per un comune come quello di Pesaro che fornisce una vasta gamma di servizi molto diversi fra loro, il problema fondamentale per compiere azioni in direzione della motivazione e del coinvolgimento è innanzitutto quello di conoscere questo sistema professionale e di guardarlo attraverso criteri nuovi ed appropriati.
- Proprio perché è un sistema professionale articolato e complesso ogni azione che lo riguarda deve essere affrontata con maggior rigore e i criteri dell'inquadramento e del profilo professionale non sono sufficienti.
- Noi stiamo adottando criteri diversi che fanno riferimento alla natura dell'attività lavorativa ed al tipo di competenza che serve per esercitarla per arrivare ad identificare aree professionali(es.: area dei servizi culturali, della gestione economico finanziaria, ecc.)

Sulla base di questi criteri intendiamo procedere:

- ad integrare la banca dati già organizzata per i quadri;
- a realizzare un piano triennale di formazione la cui predisposizione è già in corso;
- a regolamentare la mobilità interna.

Una delle cose più significative che stiamo predisponendo è il **piano della formazione** che è impostato su questi criteri:

- che tutte le persone sono una risorsa e che a ogni livello professionale è possibile crescere;
- che tutti i livelli professionali, quindi anche quelli più bassi sono caratterizzati dal possesso di competenze tecniche, gestionali, organizzative comportamentali di cultura del lavoro;
- per la elaborazione del piano di formazione vanno assunti gli obiettivi che il Comune si è dato ed in particolare lo sviluppo della qualità dei servizi e lo sviluppo del miglioramento organizzativo;
- la crescita professionale è orientata alla capacità di rispondere dei risultati, di operare in logica di servizio, consapevoli delle finalità del proprio lavoro e nella logica di contribuire al suo miglioramento.

Sulla base di questi criteri è in corso di predisposizione un piano formativo che nei tre anni vedrà in aula tutti i dipendenti del Comune.

Il piano di formazione è elaborato da un comitato tecnico composto da dipendenti dell'ente designati da ciascuna area, supportati da consulenti esterni.

Verranno realizzati interventi finalizzati allo sviluppo delle competenze manageriali rivolti a dirigenti e quadri; allo sviluppo delle competenze tecnico professionali per la generalità dei dipendenti; ma oltre a ciò vogliamo promuovere con questo piano una grande azione di informazione e sensibilizzazione sul significato e l'importanza del lavoro di ciascun dipendente ai fini della qualità dei servizi erogati dall'Ente. Oltre che alla testa si vuole parlare al cuore dei dipendenti. Ad esempio i bidelli non solo devono imparare a stare con i bambini ma occorre far loro capire che attraverso il loro lavoro si costruisce un pezzo della qualità del servizio scuole.

Da ultimo vorrei presentare il lavoro fatto in tema di **valutazione delle prestazioni della dirigenza**.

criteri generali:

- è uno strumento con il quale l'amministrazione gestisce e valorizza le proprie risorse;
- serve a valutare le prestazioni fornite dal singolo dirigente e a misurare la distanza tra le attese e ed i risultati prodotti in un dato periodo; è uno

strumento per definire gli obiettivi, per monitorare l'andamento dell'attività per verificare gli scostamenti, per assumere azioni correttive.

- i singoli dirigenti vengono messi a conoscenza degli obiettivi generali dell'Ente e partecipano alla definizione dei propri obiettivi. Ciascun dirigente è quindi protagonista del proprio processo di valutazione. Questo favorisce l'assunzione di responsabilità e l'orientamento al conseguimento di risultati.
- il sistema di valutazione è fortemente connesso con l'organizzazione dell'Ente;
- la valutazione si effettua valutando il grado di copertura delle responsabilità conferite a ciascun dirigente con indicatori di tipo qualitativo e il raggiungimento degli obiettivi affidati con indicatori di tipo sia qualitativo e quantitativo.

il processo di valutazione:

- è fortemente proceduralizzato per assicurare trasparenza, correttezza, equità nella valutazione;
- è centrato sui programmi svolti e da svolgere e sui risultati conseguiti o da conseguire;
- gli incontri di valutazione costituiscono momenti importanti di partecipazione dei dirigenti alla gestione dell'ente;
- il responsabile istituzionale del processo di valutazione è il nucleo che sovrintende alla definizione di parametri ed indicatori, alla corretta applicazione delle norme e delle procedure;
- il responsabile gestionale del processo è il DG che ha il compito di istruire la valutazione, contribuire a definire obiettivi individuali coerenti con quelli generali dell'Ente, massima trasparenza nei rapporti con il valutato, far sì che le valutazioni delle persone diventino presupposto per un maggiore coinvolgimento e motivazione;
- la giunta su proposta del Sindaco, che si avvale dell'istruttoria della DG approva criteri e modalità del processo di valutazione.

valutazione e riconoscimento economico:

- il riconoscimento economico viene attribuito in funzione del grado di copertura del ruolo e dei risultati conseguiti;
- il riconoscimento è individuale e ovviamente non matura diritti per gli anni successivi;
- è legato alla valutazione complessiva che deriva dalla ponderazione dei dati relativi alla copertura del ruolo e dei risultati conseguiti,

- il valore del riconoscimento economico è determinato anno per anno a seconda delle disponibilità economiche e delle politiche retributive decise dall'ente.

L'ammontare del premio è definito per ogni singolo dirigente a tempo indeterminato in rapporto ad un massimale di premio stabilito come obiettivo uguale per tutti indipendentemente dal ruolo ricoperto. Per l'anno 96 tale massimale è pari a £ 10 milioni per il 97 ed il 98 sarà pari 15 milioni.

Le singole retribuzioni di risultato vengono ovviamente differenziate in base alle valutazioni individuali che vengono trasformate in punteggi.

queste sono le azioni già fatte o sulle quali stiamo lavorando, riteniamo indispensabile, se davvero si vuole una PA a servizio dei bisogni dei cittadini e che risponda a tali bisogni in modo efficace e con efficienza, proseguire ed incrementare queste politiche di motivazione ed incentivazione. In questo senso è necessario che la normativa nazionale e i futuri contratti di lavoro garantiscano autonomia alle amministrazioni locali affinché sia loro garantita, sempre di più, la possibilità di perseguire politiche di incentivazione.

In sintesi gli assi portanti delle azioni presentate sono:

più coinvolgimento: maggiore informazione, maggior numero di persone in condizione di valutare, decidere, gestire;

più responsabilità individuale: definizione esplicita di ruoli ed obiettivi, valutazione sui risultati, incentivi economici correlati;

più possibilità di crescere: formazione e sviluppo professionale.

Commento: