

**CONFRONTO
CREATIVO
ORGANIZZATO
PER TAVOLI SUL
CONTRATTO
COLLETTIVO
DECENTRATO
INTEGRATIVO**

VENERDÌ 26 FEBBRAIO 2016 ALLE ORE 15,00
SALA SAN LEONARDO A VENEZIA

INTRO DUZIO NE

L'obiettivo di lavoro è consistito nell'individuare i contenuti da inserire nel Contratto Decentrato che presto andremo a contrattare con l'Amministrazione. Poiché abbiamo voluto raccogliere il maggior numero di argomenti possibile, la discussione è stata ampia, riguardando tutta la nostra vita lavorativa, e attraverso argomenti trasversali rispetto alle "caselle" normative del Decentrato.

La selezione della "piattaforma contrattuale", comprese le valutazioni politiche, verranno fatte in un secondo momento e condivise con tutti i partecipanti: in questa fase ci interessava registrare anche le posizioni contraddittorie e quelle che andavano al di là dei contenuti del contratto.

Tutte le argomentazioni e i ragionamenti che sono state espresse diventano parte del patrimonio ideale e propositivo dei Cobas, non per niente, ...autorganizzati!

Questa è stata l'organizzazione per tavoli, con alcuni spunti di ragionamento presi sia dal decentrato attuale che da alcune nostre riflessioni: sono state considerate puramente di stimolo alla discussione e ogni nuova considerazione è stata ben accetta.

Tutti i partecipanti, a rotazione, hanno contribuito a tutti i tavoli.

I FASE

(TEMPO TOT. 30 MIN.)

15.00 – 15.30

BENVENUTO

Ad ogni partecipante viene assegnato un foglio di rotazione tavoli.

Accompagnamento ai tavoli

Plenaria di spiegazione/istruzioni metodo – 15 minuti.

II FASE

(TEMPO TOT. 90 MIN.)

15.30 – 17.00

1° e 2° TURNO

Ogni tavolo: Discussione per 25 minuti, appuntando tutte le idee/proposte/spunti. (tutte le idee sono valide e saranno appuntate – non c'è giudizio di merito "giusto/sbagliato").

Cambio di tavolo

Ogni tavolo: Come sopra. Si discute e si prendono appunti sulla stessa griglia che alla fine diventa piena di idee/proposte.

In un punto fuori dai 3 o 5 tavoli (anche senza facilitatore), se riusciamo, dovrebbe esserci un foglio grande, disponibile per osservazioni varie che non rientrano in nessun tema.

COFFEE BREAK 10 min

3° TURNO

come sopra

III FASE

(TEMPO TOT. 35 MIN.)

17.20 – 18.00

PLENARIA FINALE

Restituzione dei facilitatori 8 min. a testa

(TEMPO TOT. 25 MIN)

INTERVENTI CONCLUSIVI

(TEMPO TOT. 10 MIN)

Rimando alle prossime fasi.

Bravi tutti, applauso!

PROGRAMMA

TAVOLI

TAVOLO DELLA PROFESSIONALITÀ

"Come si valorizzano e promuovono le professionalità dei lavoratori oltre al riconoscimento economico?"

Spunti nel decentrato:

- piano per la formazione del personale
- mobilità interna
- progressioni economiche orizzontali in assenza di risorse
- *uoc, po, ap prescindendo dalla retribuzione aggiuntiva
- valutazione prescindendo dalla retribuzione aggiuntiva
- *organizzazione della struttura, progetti speciali, anche partecipata
- *articolazione dell'orario di lavoro

TAVOLO DEL BENESSERE

"Come si può definire il BENESSERE LAVORATIVO, inteso anche in relazione ai propri ritmi di vita? come si può partecipare al miglioramento della vita e dell'ambiente lavorativo?"

Spunti nel decentrato:

- trasversalità vs. verticalità: relazioni tra i colleghi e rispetto alla gerarchia (*dirigenti, po, ap, uoc) ma anche Gruppi di Lavoro, incarichi "a scavalco", interim, ecc..
- nuove assunzioni
- conciliazione tempi di vita e di lavoro
- part-time, telelavoro
- *articolazione dell'orario di lavoro
- *organizzazione della struttura, progetti speciali, anche partecipata

TAVOLO DELLE RISORSE (che non ci sono!)

"Descrivi i PRO e i CONTROLLO delle seguenti modalità di distribuzione di retribuzione aggiuntiva (quando riusciremo a ottenerle di nuovo)"

Spunti nel decentrato:

- produttività organizzativa
- produttività individuale
- progetti specifici

TAVOLO DELLA PROFESSIONALITÀ

1 PROFESSIONALITÀ

- ASSEGNARE* JOC PD AD ATTRAVERSO UN PROCESSO DI VALUTAZIONE PROMOZIONE E VALORIZZAZIONE PROFESSIONALITÀ
- FACENDO EMERGERE LE CAPACITÀ INDIVIDUALI
- COSTRUIRE UNA MAPPA DELLE COMPETENZE OBIETTIVE E VERIFICABILI DALL'AMMINISTRAZIONE
- * COME CONTRATTUALMENTE DEFINITO ME SECONDA VERBA
- LEGATO ALLA MOBILITÀ VOLONTARIA O ALL'ASPETTATIVA ALL'AUTOMIGLIORAMENTO
- ATTRAVERSO LA MAPPA DELLE COMPETENZE FAVORIRE L'INTERFERENZIALITÀ LAURATE x PROGETTO E NON PER SERVIZIO

2

ESISTE UNA CARENZA ORGANIZZATIVA: ASSEGNAZIONE DEL PERSONALE E CARICHI DI LAVORO NON SONO COERENTI E EQUILIBRATI

DEMOTIVAZIONE / FRUSTRAZIONE / INCIDE SULLA VOGLIA DI PROFESSIONALIZZARSI

LEGARE LA RIFORMAZIONE AD UN PROCESSO PARTECIPATO

VALUTAZIONE DELLE PROFESSIONALITÀ

MIGLIORAMENTO PERFORMANCE LAVORATIVA

LA MOBILITÀ VOLONTARIA LA FACILITATA COME RISULTA x RIFORMA

PREMESSA → GLI ISTITUTI PREVISTI PER LA MOBILITÀ ALL'INTERNO DEL DECENTRATO SONO INTERPRETATI IN MANIERA REPRISTIVA / INAPPLICATI!

- LA VALUTAZIONE ATTUALE È UNA FARSA * NON C'È LEGAME TRA LAVORO E RISULTATO È AMPIAMENTE DISCREZIONALE! A NUMERO PAROLA LA SCELTA ULTIMA
- TERRE CONO DELL'ASVALUTAZIONE
- * ESISTE DAL PRIMO AL PRIMO CHE NON ESISTE

3

- FAR EMERGERE LE COMPETENZE E ANTI DIFENDI AL DI LA' DELLA MANIPOLAZIONE LAVORATIVA.
- LA UDC IN AMBITO È DIVENTATO UN MOPR ELEMENTO RETRIBUTIVO
- DATABASE* A ISCRIZIONE VOLONTARIA PER MAPPARE LE COMPETENZE
- NON C'È RISPOSTA A PRECISE NECESSITÀ FORMATIVE
- DEPROFESSIONALIZZAZIONE E NECESSITÀ DI ESTERNALIZZARE PAGANDO
- CARENZA DI CAPACITÀ DI CONTROLLO
- GLI AMBITI CONTENUTI FORMATIVI DEVONO ESSERE VALIDATI ATTRAVERSO LA CONSTRUTTIVITÀ CHE CON GLI OBIETTIVI CHE L'ENTE SI PONE
- SCOLLAMENTO TRA DIPENDENTI DEL COMUNE E DIRIGENTI / AMMINISTRATORI DAL PRIMO CHE VISTA DELLE NECESSITÀ DEL SERVIZIO
- BANCA* DELLE COMPETENZE COME POSSIBILITÀ PER UNA POSSIBILE FORMAZIONE ORIZZONTALE
- AVVICINARE ATTRAVERSO LO SCAMBIO ORIZZONTALE LA CONDIVISIONE DELLE COMPETENZE

- LA COMPETENZA NON DERIVA MECCANICAMENTE DALLA FORMAZIONE DELL'ENTE.

- LA PROFESSIONALITÀ VA DEFINITA (C/ AP)

"Come si valorizzano e promuovono le professionalità dei lavoratori oltre al riconoscimento economico?"

Il mutare sia delle condizioni al contorno e sia degli indirizzi dell'amministrazione, che si innesta su di una carenza organizzativa cronica, ha determinato una situazione caratterizzata da carichi di lavoro degli uffici spesso non coerenti ed equilibrati rispetto al personale assegnato. A tale contingenza si somma il fatto che gli istituti previsti per la mobilità volontaria all'interno del contratto decentrato sono interpretati in maniera restrittiva dall'amministrazione, se non addirittura inapplicati, rendendo molto difficile per i dipendenti del comparto riuscire a mutare la propria mansione e/o settore lavorativo. Ne conseguono, per alcuni uffici, situazioni di sovraccarico cronico di lavoro accanto alle quali convivono altre di sottoutilizzo del personale.

È stata inoltre rilevata l'opacità che spesso accompagna la nomina delle figure di coordinamento (U.O.C. e P.O.) all'interno dell'amministrazione e come l'assegnazione degli incarichi di coordinamento e in particolare le U.O.C., in un regime di scarsità di risorse economiche quale quello attuale, spesso non risponda a reali necessità organizzative quanto piuttosto diventi un riconoscimento retributivo al quale non si accompagnano le opportune funzioni e responsabilità.

Un altro punto critico rilevato è il sistema di valutazione così come strutturato e applicato all'interno dell'ente. Si rileva come la valutazione sia ampiamente discrezionale e che spesso non ci sia legame tra lavoro

svolto e risultati raggiunti. L'impressione è che si sia provato a trasporre un sistema di valutazione dal privato al pubblico, che non tiene conto della diversità dei contesti lavorativi e che quindi non funziona, tanto da essere percepito come "una farsa", e comunque come un mero adempimento.

Il sommarsi di queste criticità genera demotivazione e frustrazione tra i dipendenti, demotivazione e frustrazione che incidono negativamente sulla volontà di professionalizzarsi.

La principale proposta che è emersa per ovviare a questa situazione è la costruzione di una banca dati delle competenze dei dipendenti, ad adesione volontaria, da raccogliere e sistematizzare a prescindere dalla posizione ricoperta e dalle funzioni svolte all'interno dell'amministrazione. La banca dati delle competenze potrebbe essere utilizzata dall'amministrazione quale base di conoscenza per favorire le mobilità volontarie e come supporto per le nomine agli incarichi di coordinamento (U.O.C. e P.O.). Oltre alla banca dati, è stata richiesta una maggior trasparenza nelle nomine agli incarichi di coordinamento; è stato chiesto che queste, pur nel rispetto dei vincoli che il contratto decentrato pone rispetto al carattere fiduciario di tali ruoli, avvengano attraverso un processo trasparente di valutazione dei soggetti candidati. La banca dati delle competenze sarebbe inoltre uno strumento utile per favorire l'intersettorialità del lavoro, permettendo ai dipendenti di

lavorare molto più per progetti e meno per servizi, pratica sempre meno frequente nell'amministrazione comunale.

Un'altra proposta emersa è di legare la riorganizzazione della struttura dell'ente ad un processo partecipativo, attraverso il quale valorizzare le professionalità presenti nell'ente. In questo contesto la mobilità volontaria, attraverso la possibilità di accesso da parte dei lavoratori alle posizioni lavorative desiderate, porterebbe ad un miglioramento della performance lavorativa generale dell'ente.

Un altro accento è stato posto sulle modalità attraverso le quali vengono selezionati i contenuti formativi messi a disposizione dei dipendenti. Anche in questo caso è stato riscontrato uno scollamento tra le reali necessità formative e la proposta dell'amministrazione. Questa situazione innesca un circolo vizioso con ricadute significative anche sul bilancio dell'ente: la mancanza di risposta a specifiche necessità formative conduce alla deprofessionalizzazione dei dipendenti che porta da un lato alla necessità di esternalizzare funzioni specialistiche, con conseguente aggravio delle spese dell'ente, dall'altro alla scarsa capacità di controllo che il singolo ufficio deve esercitare su i contratti di servizi e/o gli incarichi con i quali si supplisce all'impossibilità di rispondere internamente alle rinnovate esigenze.

A margine della discussione è emerso il seguente aneddoto: un partecipante al

tavolo racconta che l'ufficio presso il quale lavora ha fatto un consistente investimento per un software specialistico, ma che attualmente nessuno dei componenti l'ufficio è in grado di usarlo; un altro partecipante ha riferito che sono molti i colleghi del suo ufficio che sanno utilizzare questo software, che lo stesso sarebbe necessario per le funzioni svolte dal servizio, ma che al momento la direzione di appartenenza non ha i soldi per comperare le licenze.

Sono emerse due proposte per modificare la situazione attuale. La prima proposta riguarda i contenuti formativi: devono essere validati attraverso la congruenza che questi hanno con gli obiettivi dell'ente, aggiornandoli periodicamente alle mutate esigenze. La seconda proposta è invece legata alla banca dati delle competenze: affiancare alla formazione standard somministrata dal comune altri momenti, dove dipendenti esperti in uno specifico campo istruiscano, quando si presenti la necessità, piccoli gruppi su temi specifici.

Un ultimo aspetto critico rilevato come importante per la comprensione di tutte le problematiche individuate in questo tavolo è lo scollamento sempre maggiore tra livelli politici/dirigenziali ed il comparto. A questo scollamento che è sia salariale che organizzativo (spesso assessori e dirigenti non sono informati circa le competenze e le necessità tecnico/organizzative degli uffici) sono da ricondurre molte delle criticità emerse in questo tavolo.

TAVOLO DEL BENESSERE LAVORATIVO

2 BENESSERE
 ALTERNATIVE DEL LAVORO
 DALL'INIZIATIVA

RICONOSCIMENTO PROFESSIONALITÀ

ORARIO ← FLESSIBILITÀ PART-TIME PIÙ TAGLIE

AUTORIPREZZAZIONE VS. AUTORITÀ

VICINANZA CASA-LAVORO → MOBILITÀ SOSTENIBILE/BICI

ATTENZIONE/CURA RELAZIONI → DA COLLEGATI

ANGOLI RELAX / COMFORT / I LUOGHI IDEALI PER LE PAUSE

MOBILITÀ LAVORATIVA INTERNA

RUOLI/COMPETENZE

SICUREZZA

GERARCHIA **SANA**

VALUTAZIONE-RECIPROCA ↓ ↑

REALE

NON NUMERICA (INSEGNANTI)

FORMAZIONE/AGGIORNAMENTO

COINVOLGIMENTO/LAVORO IN TEAM

PIACERE ORGANIZZAZIONE

CURA DEL GRUPPO DA PARTE DI POCHI (FORMAZIONE)

• SMART WORKING

• SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI

• VARIABILITÀ ORARIA

ASPETTI NEGATIVI

- IPER-CONTROLLO SU QUALSIASI LEADER ALLA MISCELA
- BUCROCRAZIA
- **RENDICONTAZIONI**
- **ROTAZIONE?** → BLOCCO MOBILITÀ ANCHE A RISCHIO

TEMPO + SENSO

↓

- ORARIO FLESSIBILE
- FACILITARE PART-TIME
- PIÙ ATTENZIONE AI TEMI DI PERCORSO SENZA CASA-LAVORO IN UN TERRITORIO COMPLESSO COME IL NOSTRO

↓

- QUALITÀ DELLE RELAZIONI NEL GRUPPO DI LAVORO } ANCHE CON SUPERVISORI ESTERNE DOVE CI SONO CALECCIA
- RICONOSCIMENTO COMPETENZE
- MOBILITÀ INTERNA PIÙ FACILE, SOTTINTESA ALLA "SVEGLIA" TRA DIVERSE DIREZIONI
- VALORIZZAZIONE DELL'ESPERIENZA ACQUISITA E FORMAZIONE
- NO VALUTAZIONE NUMERICA!

→

PRESENZA SUL PAVO DI LAVORO = RESPONSABILIZZAZIONE

← INVOLGIMENTO NEL LAVORO E NEI RISULTATI

CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E DI LAVORO COME OBIETTIVO DEL CITTADINO LAVORATORE DEL COMUNE

COMPROMISSE AUTOREGOLAZIONE NON AUTORIZZATA

5 TITOLI TRA COLLEGATI

RUOLI COMPETENZE

COMPETENZE

MOBILITÀ

PERCORSO PART-TIME

SICUREZZA E QUALITÀ POSTI DI LAVORO

MOBILITÀ CASA/LAVORO

↓

FAVORIZZO USO BICI = ES. CON DISPONIBILITÀ BOCCE, POSTEGGI CUSTODITI BCC...

↑

POSSIBILITÀ DI LUOGHI X RELAX PAUSA/PAUSE

"Come si può definire il BENESSERE LAVORATIVO, inteso anche in relazione ai propri ritmi di vita? come si può partecipare al miglioramento della vita e dell'ambiente lavorativo?"

A seguito dei tre giri di tavolo, dal confronto e dalle opinioni espresse da parte dei partecipanti appare evidente che gli aspetti riguardanti il benessere del lavoratore si possono incasellare in quattro fondamentali aspetti:

**TEMPO
RELAZIONE
ORGANIZZAZIONE
SPAZI**

I quattro aspetti vanno ad inquadrare, spesso intersecandosi e/o risultando tra loro reciproci/dipendenti, la vita quotidiana del lavoratore, spaziando dall'orario di lavoro e dalle sue molteplici sfaccettature per arrivare ad un'organizzazione gerarchica/piramidale che, con tutti i limiti che rappresenta, (e considerata l'impossibilità, almeno imminente, di un suo sradicamento), dovrebbe quanto meno contribuire a favorire il benessere del lavoratore che per proprietà transitiva dovrebbe poi ricadere anche sulla qualità dei servizi e dunque sulla soddisfazione del cittadino.

TEMPO

Il tempo è strettamente connesso al concetto rigido di orario di lavoro che andrebbe superato, favorendo, laddove sia possibile, forme di flessibilità oraria che vadano sia a favore del lavoratore sia, naturalmente del cittadino/utente, pensando di poter anche

strutturare gli orari dei servizi sulle esigenze di entrambi. Una maggiore diffusione del telelavoro e soprattutto dello smart working permetterebbero inoltre di andare oltre il binomio di orario/luogo fisico dove si lavora. Il lavoro è ciò che facciamo non tanto "dove" e in quale "tempo". La possibilità di ottenere i part-time con maggior semplicità per favorire la qualità della vita del lavoratore.

RELAZIONE

Va favorita e potenziata la relazione tra i colleghi, in particolare avendo cura di occuparsi di tutti gli aspetti che riguardano il maggior coinvolgimento possibile di tutti i lavoratori di un servizio/settore nei progetti, quindi la valorizzazione del lavoro in team, compito che principalmente dovrebbe essere a carico di PO/UOC.

ORGANIZZAZIONE

Il focus va soprattutto sugli aspetti che riguardano il rapporto gerarchico e si sottolinea l'importanza di avere dei "capi" (dirigenti, PO) capaci di interpretare il loro ruolo con autorevolezza e non con autorità. Sul fronte della valutazione si rileva come l'attuale sistema valorizzi poco il lavoro dei dipendenti, appiattendolo le valutazioni stesse (anche con un sistema numerico troppo somigliante alle vecchie "pagelle" di stampo scolastico, svilente per il lavoratore). Si suggerisce inoltre l'importanza di pensare a un sistema a valutazione reciproca che permetta dunque anche al dipendente di

valutare il proprio dirigente/po.

Andrebbero inoltre riconosciute/valorizzate le varie e differenti professionalità, così come le competenze che spesso non trovano corrispondenza nel ruolo che viene ricoperto. In molti di questi aspetti, secondo i partecipanti ai tavoli, gioca un ruolo fondamentale la formazione la quale dovrebbe farsi carico anche degli aspetti che riguardano la gestione dei gruppi di lavoro, in particolare per le figure apicali, ma che dovrebbe fornire un costante aggiornamento professionale a tutti i dipendenti concentrandosi sulle reali esigenze.

SPAZI/LUOGHI DI LAVORO

Viene sottolineata l'importanza di avere a disposizione dei luoghi, degli spazi idonei, confortevoli sia nel momento del "lavoro" sia spazi di relax capaci di favorire la relazione/incontro/confronto tra i colleghi, luoghi di comfort o che, per esempio nell'ottica di una mobilità più sostenibile anche attraverso l'uso di mezzi alternativi ed ecologici come la bicicletta, mettano a disposizione delle strutture idonee per cambiarsi/rinfrescarsi (spogliatoi, docce). Allo stesso modo si rileva l'importanza di avere spazi adatti alle pause, soprattutto in quelle sedi dislocate in aree del territorio dove è più difficile accedere a servizi di ristorazione.

Integrazioni giunte successivamente alla chiusura del tavolo

Nel settore LL.PP. esistono professionalità specifiche che potrebbero essere utilizzate meglio e soprattutto che potrebbero andare a formare, insieme ad altre, dei gruppi di lavoro interdisciplinari: i gruppi imparerebbero a lavorare insieme valorizzando specificità e competenze di ognuno, e sarebbero pronti, ogni volta che viene proposto un nuovo progetto, a lavorare in tempi rapidi e con buone basi già acquisite.

Purtroppo non solo questo tendenzialmente non si fa, ma il nuovo codice appalti va esattamente in direzione opposta eliminando il 2% di incentivi nella progettazione (peraltro già eravamo messi mali in termini assicurativi e inoltre gli incentivi non vengono pagati a un paio d'anni) in modo da incentivare progettazioni esterne, la cui qualità non è sempre scontata, mentre invece lo è la maggior spesa per l'ente.

TAVOLO DELLE RISORSE (CHE NON CI SONO)

PRO

COME SI FA UNA VALUTAZIONE VERA?

- QUESTI NON QUANTIFICABILI
- VALORI ALCI I DIRIGENTI DALLI 'DAL BASSO'

COME LA COSTRUZIONE DEGLI OB (non solo obiettivi economici)

SONO MAN MAN AGGIUNTE → UTILI
RISPONDE ALLE PARTICOLARITÀ

ARTICOLARE LE COMPETENZE (AUTORENTI)
CHE OGNI LAVORATORE DECIDE DI METTERE IN CAMPO

SO SISTEMA AL RENDUTO
OK SE STATI A SERVIZIO/UFFICIO

SE LA VALUTAZIONE È

- COLLETTIVA
- PER STRUTTURA

INCENTIVI

VALUTAZIONE SE... FAVORITE DI MISURAZIONE FINANZIARIA (A DECINE DI MILA EURO)

LA VALUTAZIONE AUMENTA OGNUNO VALUTATI SULLA BASE DEL PARAGONO DELLA STRUTTURA

Fin
Prog Sp
P. Org
Incentivi

3 RISORSE

CONTRO

difficile (in quanto nessuno la fa fare)

La VALUTAZIONE È superficiale / non valutata.

Gli OB sono inutili (scelti male, obbiettivi 'normali')

Se vuole essere INCENTIVANTE → SEMPLIFICANTI → ALTA DISCREZIO

OB COMPLETI NELLA STRUTTURA (DI DISTRIBUZIONE)

DISCRIMINAZIONE FRA CONTRATTI
PRIORITY POLITICA DEI PROGETTI

APPATTIMENTO

La Valutazione è difficile a fare
problemi della 'GROSSA PIA'

FAR UCCIDE ~~PROFITTO~~ PER DAL FONDO COMPARTO

Real. Ind
Prog Sp
Prog Org

RECUPERE RISORSE : CONTRATTANDO CON GOVERNO LE STESSO INCENTIVAZIONI CHE DANDO AL PRIVATO

MODELLO TERZO

- P. IND
- FRA - P. ORG
- Prog. Sp

PROGETTI DI MIGLIORAMENTO DI STRUTTURA/SCOTTO

LA PERDITA DI COMPETENZA SINTETICA

SUL SENSO DELLE PAROLE

IL SECONDO È

NON SOLO NEI CONTRATTI REGIONALI

MA SOLO NEI PENSAI

CAPACITÀ DI PENSAI

LA PERDITA DI COMPETENZA SINTETICA

"Descrivi i PRO e i CONTRO delle seguenti modalità di distribuzione di retribuzione aggiuntiva (quando riusciremo a ottenerla di nuovo)"

PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE

considerazioni CONTRO

L'erogazione di salario accessorio secondo la "produttività individuale" è **pregiudicata dal meccanismo di valutazione**.

La difficoltà di applicare la valutazione sembra derivare dall'essere **un meccanismo nato per le aziende private e difficilmente adattabile ad un'istituzione pubblica**: molte attività del Comune producono dei risultati che sono difficilmente quantificabili e quindi la loro misurazione sembra impossibile.

In ogni caso in Comune mancano le competenze fra i valutatori per realizzarla correttamente, quindi è anche di **difficile** applicazione: di conseguenza si giudica che è **fatta male**, in modo **superficiale** (spesso si ferma alle soglie che determinano conseguenze sul reddito).

Gli obiettivi sono scelti male, sono fissati su attività ordinarie e non stimolano miglioramenti nel funzionamento degli uffici.

Le risorse messe "in palio" per il raggiungimento degli obiettivi rispetto all'ammontare totale dello stipendio sono molto basse, **praticamente insignificanti**, quindi non determinano un vero incentivo al miglioramento. D'altro canto bisogna considerare che, se venissero messe in gioco somme più consistenti, si porrebbero altri problemi, anche più seri.

Un effetto negativo della **valutazione individuale** è infatti che questa crea potenzialmente **un conflitto all'interno della stessa struttura** per la distribuzione di quote di salario, cosa che diventerebbe particolarmente pericolosa nel caso che queste somme assumessero dimensioni rilevanti (vedi punto precedente): si è rilevato come comportamenti competitivi, finalizzati a

attribuirsi meriti personali e a primeggiare rispetto ai colleghi, potrebbero portare a comportamenti non collaborativi, quindi a risultati peggiori per la struttura nel suo insieme.

considerazioni PRO

nota: in generale le considerazioni a favore sono emerse nella forma di ragionamenti del tipo "il tale strumento funzionerebbe se..."; quindi aprendo la discussione anche a proposte migliorative.

Si ritiene che la produttività individuale potrebbe portare a dei miglioramenti nel funzionamento della struttura se:

- ad esempio, se fosse in grado di **valutare anche risultati non quantificabili**. Questo sarebbe più efficace se **venisse valutato il rendimento della struttura** (ufficio o gruppo di lavoro).
- **fosse prevista una valutazione dei dirigenti (o PO) da parte dei dipendenti** e la stessa **definizione degli obiettivi andrebbe svolta in maniera dialettica/collaborativa** fra dirigenti e lavoratori (una volta stabiliti gli obiettivi della Amministrazione/Direzione).

PRODUTTIVITÀ ORGANIZZATIVA

considerazioni CONTRO

È stata ribadita la considerazione che **la valutazione** (adesso prevista anche per questa produttività) rappresenti il punto critico anche di questo meccanismo.

In ogni caso, **una valutazione collettiva appiattisce** i contributi dei singoli lavoratori.

considerazioni PRO

La posizione prevalente nei tre giri di tavolo è che, in ogni caso, anche con le storture derivanti dal sistema attuale (di definizione

degli obiettivi e di valutazione) la produttività organizzativa rappresenta **una forma importante di sostegno al reddito**.

Tanto che si è affermato come, fino a quando non ci sarà un salario minimo dignitoso, **la produttività "a pioggia" è da mantenere**.

(nota: si è fatto un ragionamento che non ha portato a nessuna conclusione specifica, di quanto sia necessario stare attenti, soprattutto a livello comunicativo, a non apparire come oppositori di un sistema largamente condiviso nell'opinione pubblica - tanto da essere diventato un luogo comune - che premi i volontari e, soprattutto, che punisca i fannulloni. Si tratta di sottrarsi ad una falsa rappresentazione dei buoni contro i cattivi che viene utilizzata dai ducetti di turno per portare avanti una battaglia demagogica e inefficace contro il lavoro pubblico, additato come capro espiatorio di tutti i mali. Anche la nostra battaglia deve essere a favore di una migliore valutazione del lavoro - lasciando da parte la retorica superficiale sul merito, allo scopo di migliorare la performance del nostro ente, chiaramente proponendo quelle modalità che noi riteniamo più efficaci.)

PROGETTI SPECIALI

considerazioni CONTRO

Anche sulla base delle esperienze passate, è un sistema che **discrimina** fra chi ne gode e chi no, creando dei lavoratori di serie A e di serie B, nel quale si possono realizzare dei favoritismi interessati (ruolo e stipendio in cambio di fedeltà politica).

Si sottolinea come i **criteri di costruzione** dei progetti **non sono oggettivi**, né tanto meno **equi**.

(Si può fare un approfondimento interessante confrontando gli argomenti sui criteri alla base dei progetti con quelli per le **indennità** - che talvolta sono state sostituite

dai Progetti: cosa si considera come discriminante per caratterizzare questi due meccanismi? l'orario? il rischio o il disagio? la professionalità?)

In particolare, si fa riferimento alla discrezionalità politica nella costruzione dei progetti, da cui derivano diverse conseguenze:

- una aleatorietà che si determina ad ogni cambio di amministrazione, dove i nuovi decidono dare rilievo a nuove attività mettendo in crisi la continuità di alcuni servizi/progetti;
- viene premiata la "vicinanza fisica" al politico (si veda il caso delle segreterie degli assessori o delle commissioni);
- dirigenti non particolarmente "attenti" alle esigenze/diritti dei proprio lavoratori non ottengono progetti che sarebbero invece ampiamente giustificabili.

considerazioni PRO

Pur con alcune contraddizioni e storture, i progetti speciali effettivamente **hanno risposto a categorie** di incarichi, e quindi di lavoratori, **particolarmente specifiche**.

Sono serviti per **introdurre negli uffici attività aggiuntive e utili** che altrimenti non si sarebbero potute svolgere.

Coerentemente con il ragionamento svolto sopra, si sono rivelati efficaci anche perché **hanno coinvolto tutta la struttura** interessata dallo svolgimento della attività innovativa, premiando così il lavoro di squadra.

CONSIDERAZIONI AGGIUNTIVE

Come si può vedere anche dalla rappresentazione riportata sui cartelloni, la discussione si è sviluppata in maniera particolarmente vivace a partire dai punti "a favore" (mentre con i "contro" la discussione si perdeva nella aneddotistica negativa e nella lamentazione...da tenere in considerazione!).

Con un ragionamento inevitabilmente frammentato (scomposto lungo i tre turni) e ricostruito probabilmente con qualche forzatura da parte del facilitatore, si è concretizzata una proposta di nuova forma di incentivazione al miglioramento della produttività che, anche non applicabile secondo questa formulazione, può dare qualche spunto propositivo interessante.

Un nuovo modello di produttività: i Progetti di Miglioramento di struttura

Dalle discussioni ai vari giri di tavolo sono emerse alcune considerazioni che potrebbero far funzionare il sistema di incentivazione alla maggiore produttività.

Mettendo insieme i vari elementi si può delineare un modello alternativo che integri e superi gli attuali istituti di produttività.

- la valutazione dovrebbe essere fatta considerando la struttura/ufficio, con una valutazione collettiva, in modo da stimolare la collaborazione;
- gli stessi OB dovrebbero essere assegnati
 - alla struttura micro (ufficio/servizio),
 - sulla base di miglioramenti effettivamente realizzabili a partire dalla situazione reale esistente

- considerando le competenze (non i talenti!) che ogni lavoratore intende mettere in gioco
- costruendoli "anche dal basso", in dialettica con il dirigente (una volta assegnati gli OB di Direzione)
- i valutatori devono essere valutati in base
 - al miglioramento proposto con l'OB
 - anche dai lavoratori "dal basso"

Altri temi sparsi annotati durante le discussioni al tavolo

(A proposito dei talenti) La perdita di competenza simbolica sul senso delle parole ci indebolisce, non solo nella contrattazione ma soprattutto nella capacità di pensare/pensarci.

Fino a quando non ci sarà un salario minimo dignitoso, la produttività "a pioggia" è da mantenere

Reperire risorse contrattando con il governo le stesse incentivazioni che danno al privato.

Far uscire la produttività delle PO dal fondo del comparto.



Campagna tesseramento

Lavoratori Autorganizzati
Cobas Pubblico Impiego

Contro il logorio
del lavoro
in Comune

ISCRIVITI AI

Il sindacato vero
e battagliero

**PARTECIPA
CON NOI**



Mail > cobas@comune.venezia.it
Facebook > www.facebook.com/autorganizzati.venezia
Sito web > www.cobasvenezia.it

