

RIFLESSIONI IN MERITO AL RINNOVO DEL CCNI 2006 - 2009

1) IL QUADRO GENERALE

C'è preliminarmente da osservare come l'accordo volto ad individuare le questioni di natura normativa a valere per il quadriennio 2006-2009 ed in ogni caso sino alla stipula del successivo CCNI, non possa non tenere conto del "contesto" nell'ambito del quale tali regole troveranno applicazione. Ed il contesto dovrebbe essere soprattutto rappresentato dal quadro organizzativo-gestionale che si delinea in ragione di quel Piano industriale, da noi spesso evocato, attraverso il quale si disegnano gli obiettivi di medio e di lungo periodo a cui dovranno essere rapportati, in termini di coerenza, i vari istituti, o meglio, le molteplici finalità a cui sono indirizzate le risorse del Fondo.

In altre parole si tratta di mettere in relazione, attraverso il CCN integrativo, le "intenzioni" espresse nel Piano, i conseguenti progetti organizzativi, che ci auguriamo anche a forte vocazione innovativa, le misure volte a potenziare gli strumenti di programmazione, misurazione e verifica con le finalità da conseguire attraverso l'utilizzo dei Fondi secondo modalità, procedure e criteri coerenti con gli orientamenti e le finalità riposte nel CCNL e ciò nell'ottica di potenziare il servizio e renderlo ancora più aderente alle necessità degli utenti.

Dal Piano industriale, le cui linee strategico-fondamentali sarebbe opportuno fossero riportate nella premessa dell'accordo integrativo, si passa ai veri e propri contenuti che qualificano l'accordo quadriennale a cui è affidato il compito di reimpostare la disciplina di ciascuno degli istituti che, tradizionalmente, l'accordo prende in considerazione (Sviluppi nel sistema di classificazione, produttività, sistema indennitario etc.) tenendo conto, nella circostanza, delle novità introdotte in forza del CCNL 2006-2009 e tenendo conto altresì della esigenza di disciplinare istituti regolati per la prima volta, dal medesimo CCNL come è, ad esempio, nel caso del "Sistema di Valutazione".

Ed allora, in questo nostro documento, proveremo, pur non nascondendoci e non nascondendo le difficoltà - peraltro comprensibili - che sono riposte nel nostro tentativo, a misurarci, sebbene in termini generali, con i problemi (e con i temi) che avremo di fronte una volta che saremo impegnati, in ambito aziendale, nel rinnovo dell'integrativo quadriennale.

Integrativo a cui resta comunque affidato l'obiettivo, da tenere costantemente presente lungo tutto il periodo della trattativa, di coniugare e contemperare, come più volte abbiamo ribadito, **il giusto interesse dei dipendenti al miglioramento delle condizioni di lavoro ed alla crescita professionale** con l'esigenza di mantenere elevata **l'efficienza e l'efficacia della attività amministrativa e la qualità dei servizi erogati** alla collettività.

In quanto alla struttura dell'accordo, riproponendo la tradizionale impostazione per "argomenti" che è tipica degli accordi stipulati in precedenza, sarebbe opportuno "esordire", per dare immediatamente l'idea delle finalità da conseguire, con un capitolo nel quale ricondurre i temi di carattere generale.

Temi che andranno tradotti in linee di sviluppo, che riassumono gli obiettivi del Piano industriale (obiettivi di lungo periodo) e che sintetizzano gli obiettivi che si intendono raggiungere nel quadriennio (obiettivi di medio periodo) da conseguire anche attraverso quegli interventi di razionalizzazione e di semplificazione organizzativa da realizzare nell'arco di fasi ben distinte ed attraverso misure da adottare in maniera stabile e sistematica, volte a potenziare metodi di gestione che si avvalgano di strumenti di programmazione, pianificazione, misurazione e verifica.

2) LE RELAZIONI SINDACALI

Subito dopo le premesse di carattere generale, un capitolo andrebbe dedicato al sistema delle relazioni sindacali recuperando quanto di attuale è già stato previsto nei CCNI normativo-quadriennali sottoscritti in precedenza ed introducendo quanto di nuovo è stabilito dal CCNL 2006-2009.

Già in questo ambito, una particolare attenzione andrebbe dedicata al tema delle **esternalizzazioni** e delle **reinternalizzazioni** individuando, se del caso e sebbene in via generale, le eventuali attività che si ritiene possano essere inserite in quei piani di reinternalizzazione¹ che sono previsti all'art.4 del CCNL 2006-2009 ed al tema delle nuove misure e delle nuove, più ampie aspettative riversate **sulla contrattazione che si tiene a livello di strutture periferiche**. Strutture che, dovendo coincidere con l'articolazione in seno alla quale sono state elette le RSU, possono finire per essere identificate anche nelle eventuali, corrispondenti articolazioni previste nelle Direzioni generali degli Enti assegnando loro quella autonomia e quello spazio di elaborazione e di contrattazione che è riconosciuta a qualsiasi altra struttura periferica.

A tale proposito sarebbe opportuno che già in questo capitolo, sebbene in via esemplificativa, venissero indicati gli obiettivi di massima che andrebbero poi annoverati nell'ambito dei progetti locali, obiettivi (sui quali torneremo poi), che potrebbero essere soprattutto di natura qualitativa ed il cui grado di realizzazione può essere facilmente percepito dall'utenza che si avvale dei servizi erogati in sede locale.

Così come sarebbe utile predeterminare i tempi entro i quali andrebbero definiti i corrispondenti progetti locali, il loro rapporto con i tempi collegati all'avvio della trattativa a livello nazionale già previsti dal CCNL, le procedure attraverso le quali andrebbero individuati gli obiettivi dei piani, i metodi di "certificazione" in grado di verificarne la congruità e la attuazione e, tenuto conto delle rispettive articolazioni territoriali, i soggetti a cui affidare le verifiche nonché i presidi a cui attribuire capacità di decidere nel caso intervenissero difficoltà interpretative e/o gestionali in ordine al corretto dispiegarsi dei medesimi progetti.

Nel sistema delle relazioni sindacali sarebbe opportuno richiamare la disposizione contrattuale che obbliga alla elaborazione dei piani e dei progetti

¹ Il tema delle reinternalizzazioni è tema strategico e non solo per gli effetti positivi che può procurare sulla professionalità dei lavoratori e sulla tenuta dei livelli occupazionali. Gestire in proprio le attività mette al riparo dal rischio che siano attribuibili all'Ente disfunzioni in realtà procurate da coloro ai quali è stato affidato il servizio. E questo è un rischio dal quale ciascuno deve sentirsi al riparo.

entro il 30 Novembre di ciascun anno e l'avvio della relativa trattativa entro il successivo 31 Dicembre.

Ad essere interessato dalle novità è lo stesso sistema di partecipazione per quanto riguarda, in particolare, gli aspetti innovativi introdotti nell'istituto delle Pari opportunità. Restando al tema della partecipazione si può ritenere di una certa utilità enunciare sempre in questo stesso capitolo, alcuni principi di carattere generale spesso evidenziati, fra l'altro, dalle nostre componenti in seno ai Comitati delle P.O.; principi che assumerebbero così le caratteristiche di veri e propri impegni da tradurre in norme ogni qualvolta andranno affrontate le rispettive materie a cui essi fanno riferimento; impegni quali quelli volti a:

- Favorire moduli formativi per consentire il reinserimento del personale assente dal lavoro per lunghi periodi;
- Programmare i corsi di formazione stabilendo soluzioni logistico-temporali che evitino qualsiasi rischio di discriminazione;
- Favorire orari di lavoro flessibili compatibili comunque con le necessità di servizio e facilitare i progetti di telelavoro²;
- Promuovere iniziative rivolte a conseguire equilibrio tra esigenze di vita e tempi di lavoro anche prevedendo lo sviluppo di convenzioni per forniture di servizi domiciliari e per disporre di servizi aziendali, anche di natura assistenziale.

Nel capitolo concernente le relazioni sindacali sarebbe opportuno inoltre individuare (o meglio, sostanzialmente ribadire) le norme che regolano i passaggi nel sistema di classificazione e le procedure di attribuzione e revoca delle P.O. e degli incarichi di particolare rilievo.

Nel contesto delle relazioni sindacali si potrebbe infine riaffermare il ruolo concesso, oltrechè alla contrattazione, alle altre forme di partecipazione

² - Il telelavoro meriterebbe un capitolo a parte. E' bene che il CCNI lo preveda sia nella forma che implica l'esercizio della prestazione dal proprio domicilio (per favorire fra l'altro lavoratori e lavoratrici che hanno necessità oggettiva di stare per qualche tempo lontano dal posto di lavoro) che nella forma che consenta di intervenire da ciascuna postazione di lavoro dell'Ente per far fronte a picchi di attività e/o criticità imprevedibili facenti capo ad altra postazione del medesimo Ente.

previste dall'attuale Sistema; forme quali l'informazione e la concertazione e le materie che, a loro volta, possono essere rispettivamente regolate attraverso di esse anche facendo richiamo, nel caso degli Enti articolati sul territorio, ai diversi livelli di confronto.

E' appena il caso di precisare che nell'enunciare le materie fatte oggetto di informazione e di concertazione, bisogna tenere conto di quelle che integrano, sempre ai sensi del già citato art. 4, il sistema delle relazioni e che sono soprattutto il frutto dell'attenzione che il CCNL dedica ai processi di esternalizzazione e di reinternalizzazione delle attività.

Per finire, riteniamo assolutamente indispensabile richiamare talune straordinarie possibilità che sono già previste nel vigente sistema; possibilità spesso sottovalutate e di cui ci si è avvalsi, in generale, solo poche volte e ed in maniera episodica e marginale.

Ci riferiamo alla possibilità di costituire, presso ciascuno degli Enti, appositi **Comitati Paritetici** composti da rappresentanti della Amministrazione e da rappresentanti delle OO.SS. anche al fine di verificare i risultati della azione amministrativa e registrare le convergenze sulle linee di indirizzo "riguardo ai processi di rinnovamento e di ristrutturazione organizzativa" per il quale fine tali Comitati risultano abilitati addirittura a formulare pareri obbligatori, sebbene non vincolanti.

E ci riferiamo altresì **alla Conferenza dei rappresentanti dell'Amministrazione e delle OO.SS.** a cui è rimesso il compito di esaminare, almeno 2 volte l'anno, una delle quali necessariamente prima della presentazione del bilancio di previsione³ agli organi deliberanti, le linee "essenziali di indirizzo in materia di organizzazione e gestione con particolare riguardo ai sistemi di verifica dei risultati in termini di efficienza, efficacia e di qualità dei servizi erogati".

³ - E cioè nel momento in cui vengono in rilievo le scelte che l'Ente intende realizzare nel breve-medio periodo.

Due previsioni contrattuali introdotte con il CCNL 94 - 97 e rese ancora più stringenti a seguito della stipula del CCNL 2002 – 2005. Due previsioni di straordinaria attualità e, non esitiamo a dire, di straordinaria utilità in questa fase in cui i CCNI debbono puntare con decisione sull'ampliamento della qualità dei servizi, sulla revisione degli assetti organizzativi e sul potenziamento dei metodi di gestione basati sulla programmazione e sulla verifica dei risultati.

Ed è perciò che nel capitolo dedicato alle relazioni sindacali sarebbe opportuno richiamare, con forza, questi impegni di natura contrattuale e, affinché tali impegni non rimangano sulla carta, andrebbero stabiliti tempi e modalità di funzionamento dei singoli Comitati paritetici; Comitati che, stante le loro caratteristiche, possono portare un contributo decisivo al regolare dispiegarsi dei processi negoziali rivolti ad assicurare efficienza e maggiore produttività.

E per finire vale la pena osservare come, sempre in questo ambito, tornerebbe utile valorizzare la scelta contrattuale che eleva, fino alla soglia minima del 20%, la quota di risorse da destinare **alla contrattazione di struttura periferica**.

3) IL SISTEMA ORDINAMENTALE

Dopo il capitolo riservato al Sistema delle Relazioni Sindacali potrebbe essere la volta di quello nel quale ci si misura con le questioni, per così dire, di natura ordinamentale. Ed è proprio in questo capitolo che andrebbe prioritariamente affrontato il tema della ridefinizione dei profili ed, a seguire, il tema degli sviluppi nell'ambito del sistema di classificazione.

3.1 I profili professionali

I profili professionali che sono previsti in ciascuno dei sistemi di classificazione che operano negli Enti, il più delle volte, risalgono a quelli definiti nei rispettivi accordi integrativi stipulati in conseguenza della sottoscrizione del CCNL 1998/2001.

L'Ordinamento è ora mutato essendo venute meno, per effetto della introduzione della declaratoria unica, le cosiddette posizioni "ordinamentali" una volta previste in ciascuna area e non è affatto da escludere che siano mutate le stesse esigenze a cui, in ciascuna azienda, ci si richiama, di norma, nel ridisegnare i profili.

Possono essere, infatti, sopravvenute nuove necessità in ragione delle dinamiche a cui è stata nel frattempo sottoposta la organizzazione del lavoro così come possono essere sopravvenute condizioni che abbiano nel frattempo determinato l'esigenza di avvalersi di nuove professionalità che oggi il mercato del lavoro è in grado di offrire e che gli stessi processi formativi possono forgiare.

Procedendo con ordine e tenuto conto delle novità introdotte dal CCNL si segnala, in primo luogo, la necessità di eliminare i differenti gradi di professionalità inseriti in ciascuna area e quella di ricomporre, per ciascun singolo profilo, le attività, le capacità, le competenze e le conoscenze in una unica descrizione o declaratoria che dir si voglia.

Mettendo mano a questa operazione si potrebbe essere portati a giudicare comodo e risolutivo ridisegnare la declaratoria di ciascun profilo riproponendo, soprattutto in assenza di esigenze sopravvenute per ragioni di natura organizzativa, i soli contenuti professionali di ciascuna delle preesistenti, più elevate posizioni ordinamentali (A2, B2, C4). Lo si troverebbe utile in considerazione del fatto che, come spesso si sostiene, in ogni caso, "il più contiene certamente il meno". Ma al di là della presunta utilità, come tenteremo di sostenere attraverso le considerazioni che seguono, riteniamo che questa, sebbene "suggestiva", non rappresenti la soluzione più appropriata.

Ne, per contro, riteniamo sia opportuno riscrivere la declaratoria di profilo prevedendo meccanicamente ed acriticamente una nuova formulazione che sia esattamente la risultante della sommatoria di tutte le funzioni prima ascritte a ciascuna delle posizioni ordinamentali già previste per ciascuno dei profili (ed in

ciascuna area) considerato che talune di esse, essendo facilmente riconducibili al “denominatore comune di area”, sarebbero sostanzialmente ed inutilmente ripetibili e se non nella forma quasi certamente nella sostanza.

Sembrerebbe invece opportuno procedere selezionando e recuperando talune di quelle funzioni già previste in corrispondenza di ciascuna delle posizioni ordinamentali non apicali e che, per loro stessa caratteristica, ne delimitavano esattamente i contenuti professionali (ed il valore) per poi inserirle, congiuntamente a quelle che caratterizzavano in particolare la posizione ordinamentale più elevata, nella nuova ed unica declaratoria di profilo.

La declaratoria unica di profilo rappresenterebbe così funzioni che esprimono capacità professionale (o abilità, che dir si voglia) diverse, percepibili come tali, sebbene tutte compatibili con il livello professionale dell'area; funzioni che sarebbero così rappresentate da quelle più elevate (e non può che essere altrimenti) già presenti nel sistema precedente e da talune di quelle “meno rilevanti” riconducibili alle preesistenti posizioni ordinamentali sottostanti quelle più elevate. E ciò in coerenza con il nuovo ed articolato sistema di sviluppo economico che pure caratterizza ciascuna area e che trova la sua “legittimazione”, (la sua ragione di essere) **nell’acquisizione di un progressivo maggiore grado di capacità (abilità) professionale** (art. 12 CCNL 2006/2009) che si acquista con il tempo (e con la formazione). Un maggior grado di capacità professionale che ha dunque bisogno di esprimersi anche attraverso attività e conoscenze rappresentate e percepite in maniera diversa.

D'altra parte non è azzardato sostenere che, pur essendo le mansioni dell'area (e dunque del profilo) esigibili nella loro interezza, la loro piena esigibilità (e dunque in ciò la capacità di assolvere alle funzioni più complesse, passando progressivamente per gradi inferiori di complessità/abilità) la si può pretendere, inevitabilmente, solo a fronte di una “maturità” conseguita progressivamente nel tempo (o attraverso la formazione e l’aggiornamento).

Da sottolineare infine come nella ridefinizione dei profili sia opportuno tenere conto, oltre che delle declaratorie allegate al CCNL, delle indicazioni che scaturiscono dall'art. 8 del medesimo CCNL poiché, sebbene tali indicazioni siano indirizzate ad istituire di nuovi, pur sempre costituiscono criteri e riferimenti validi a cui attenersi anche nel caso i profili vadano solo ricomposti.

3.2 Sviluppi economici nell'ambito area

Stante le molteplici finalità a cui deve fare fronte il Fondo, per formarsi un'idea, sebbene di primo impatto, in ordine alla quantità di risorse⁴ che ciascun anno potrebbero essere destinate agli sviluppi economici, varrà la pena, ogni volta, riflettere sul grado di stabilità che, in ciascuna azienda, possono aver raggiunto gli "impegni" di spesa rispettivamente connessi con taluni strumenti di gestione finanziati attraverso il Fondo medesimo (es: quote da destinare a straordinari, turni, reperibilità, sistema indennitario - fra cui inserire anche le P.O -) e valutando, altresì, le risorse che andrebbero destinate, qualora si abbia l'intenzione di investire a tal fine, sul nuovo istituto che è rivolto a valorizzare le più elevate professionalità/responsabilità.

E ciò perché si abbia immediata evidenza della quantità complessiva delle risorse sostanzialmente impegnate e, per differenza, la quantità di quelle che, tenuto conto dell'ammontare complessivo del Fondo, sarebbero a loro volta disponibili per essere utilizzate al finanziamento di quanto resterebbe da finanziare (produttività collettiva e sviluppi economici).

Se il tasso di stabilità può ragionevolmente ritenersi elevato, l'entità delle risorse da destinare agli sviluppi la si può determinare mettendola a raffronto con la sola entità di quelle che andrebbero, a loro volta, destinate a produttività tenuto conto che, con queste ultime, andranno, fra l'altro, finanziati i due nuovi progetti introdotti a seguito della stipula del CCNL 2006-2009 (soddisfacimento della utenza, merito ed impegno individuale) destinando loro almeno le risorse

⁴ - Tema che dovrà essere affrontato ciascun anno in coincidenza della stipula dell'integrativo di natura economica.

previste dal medesimo CCNL (rispettivamente 25 e 35 per cento di quelle provenienti dai risparmi di gestione).

Inutile dire che il rapporto fra le due entità dovrebbe essere stimato come “congruo” ed equilibrato, tale comunque da non compromettere la credibilità dei piani collegati alla produttività né le finalità che si intendono perseguire con le progressioni nell’ambito dell’area.

Per quanto concerne gli aspetti normativi che fanno da presidio ai passaggi c’è da osservare che, nella fase della ponderazione dei criteri che concorrono a definire la graduatoria, ci troveremo di fronte alla necessità di operare scelte a volte impegnative come quella volta ad assegnare “valore” al criterio che il CCNL definisce come **“livello di esperienza maturato e competenze professionali acquisite”** tenuto conto che è il medesimo CCNL a precisare che **“l’esperienza professionale”** non deve essere considerata come sola anzianità nei livelli” ed in ciò, evidentemente, richiamando la necessità di valutare le stesse capacità/abilità (nel fare) acquisite indipendentemente dal semplice trascorrere del tempo.

A rigor di logica è lecito ritenere che **l’esperienza maturata** possa finire per essere considerata come la risultante di due distinte componenti che, in quanto tali, andrebbero rispettivamente ed espressamente prese in considerazione in maniera separata e distinta attribuendo a ciascuna di esse un proprio “valore” e ciò anche allo scopo di mostrare che si sta mantenendo fede ad un principio che il CCNL propone in maniera esplicita.

Componenti quale **la anzianità** (a cui potrebbe essere assegnato comunque un valore di rilievo, rispetto a quello da assegnare all’altra,⁵ e quale **una seconda grandezza** che, qualora lo si ritenesse pertinente ed opportuno, potrebbe tenere conto dell’esito della valutazione⁶ quando indirizzata a

⁵ - Considerato che la anzianità concorre a determinare la graduatoria congiuntamente ad altri criteri e, dunque, il peso di rilievo che esso assume nei confronti dell’altra componente risulterà poi, alla fine, di gran lunga mitigato.

⁶ L’esito della valutazione, essendo conseguenza di una procedura, non sarà immediatamente disponibile e, dunque, qualora si scegliesse questa soluzione, andrebbe trovata, per la prima fase, una alternativa che ne sostituisca la funzione.

sostenere il progetto sperimentale denominato “Merito ed impegno individuale” e ciò in quanto tale progetto mira a valorizzare, come vedremo poi, la prestazione individuale avendo come termine di riferimento, il modello della prestazione attesa.

Il valore delle due componenti dovrebbe poter variare in ragione dell’area professionale presa, di volta in volta, in considerazione così da rendere il peso della anzianità (che pure, nella sua variabilità, potrebbe in ogni caso conservare un valore più elevato rispetto all’altra componente) via via meno rilevante passando dall’area a più basso contenuto professionale (A) per arrivare a quella a più alto contenuto (C).

C’è da notare, per amor del vero, che **all’esperienza maturata** (sulla quale abbiamo riflettuto considerandola come possibile risultante di due distinti fattori) si affianca quella che il CCNL definisce come **la competenza professionale acquisita** e, dunque, c’è da chiedersi se tale ultimo parametro debba essere considerato e ponderato e, se sì, come ed a seguito di quali considerazioni.

La competenza professionale può essere intesa come “capacità nel fare” e qualora fosse intesa in questo senso ci sarebbe da osservare che già l’avremmo utilizzata quale componente che affianca la anzianità in quanto l’esito che si desume dal tipo di valutazione presa a riferimento altro non è che l’apprezzamento di questo tipo di capacità (vedi p.4.2.2).

Qualora la si volesse intendere in modo diverso le competenze professionali potrebbero avere un proprio ruolo; un ruolo distinto e del tutto autonomo e potrebbero essere apprezzate attraverso un punteggio specifico che, verosimilmente, dovrebbe essere espresso dal dirigente a cui andrebbe rimesso il compito di valutare, entro limiti predeterminati ed a fronte di un metodo predefinito, l’impegno, l’assiduità e la capacità con le quali il lavoratore esercita la sua funzione.

Non ci soffermeremo sugli altri criteri quali **i titoli culturali e professionali** posseduti poiché riteniamo che sia superfluo fornire suggerimenti su parametri che, come questi, sono stati più volte disciplinati in precedenza, ne ci soffermeremo, per lo stesso motivo, sul ruolo che può essere riservato **ai percorsi formativi**, se non per ricordare che quest'ultimo criterio può essere utilizzato **solo** se gli interventi di formazione fossero stati varati ed avessero interessato la generalità dei lavoratori potenzialmente interessati ai passaggi.

L'opportunità di individuare **ulteriori criteri**, così come il CCNL prevede, non può che essere rimessa al confronto in sede aziendale; confronto che potrà avvalersi di questa possibilità in relazione alle rispettive specifiche necessità. Qualora se ne avverta la esigenza si consiglia di considerare, ove possibile, criteri che siano in grado di apprezzare funzioni connesse, più o meno direttamente, al rapporto con l'utenza ed in ciò senza marginalizzare le funzioni di supporto, considerato il rilievo che il CCNL assegna loro quando affronta (art. 25) il tema delle politiche di incentivazione della produttività.

3.3. Passaggio tra le aree

Vale la pena ora soffermarci, sebbene brevemente, sui criteri che regolano il passaggio fra le aree e che il CCNL indica quali concorrenti con **la prova selettiva** che, in quanto tale, rappresenta lo "strumento" principale utilizzato per accertare **la idoneità** a svolgere le funzioni ascrivibili al profilo interessato dalla selezione.

Per quanto concerne **le competenze professionali acquisite** si ritiene possano essere apprezzate proprio attraverso la prova selettiva magari combinandole, sempre qualora lo si ritenesse pertinente ed opportuno, con l'esito della valutazione⁷ circa l'apporto individuale quando finalizzato a valorizzare **le competenze e le capacità di sviluppo professionale** di cui, peraltro, parleremo poi. (ved. p. 4.5)

⁷ - vedi nota 6

Per quanto riguarda il criterio corrispondente **al livello di esperienza professionale** c'è da osservare come potrebbe ricondursi alla anzianità maturata nei rispettivi livelli dell'area di provenienza. In questo caso sarebbe opportuno valutare diversamente l'anzianità maturata nei diversi livelli economici assegnando ad essa punteggi maggiori in coincidenza dei livelli economici più elevati.

La scelta di differenziare i punteggi in ragione dei livelli appare logica ed ampiamente giustificata sia nel caso si dovesse prendere a riferimento l'esperienza maturata nel vecchio ordinamento (contrassegnato da livelli ordinamentali nei quali insistevano funzioni addirittura diverse) sia nel caso si dovesse prendere in considerazione il nuovo assetto ordinamentale, atteso che i livelli economici progressivamente più elevati corrispondono pur sempre, come già ricordato, ad una progressiva crescita di capacità professionale.

E che si debba tenere conto di un sistema misto appare scontato in una fase di passaggio fra vecchio e nuovo ordinamento come è quella attuale (e come lo sarà per almeno qualche altro anno) in cui andranno presi, quasi necessariamente, a riferimento anzianità maturate nel vecchio e nel nuovo ordinamento.

Per quanto riguarda il criterio relativo **ai titoli culturali e di servizio** riteniamo di non dover fornire alcun suggerimento stante le esperienze, ormai consolidate, che sono state realizzate nelle contrattazioni precedenti. Per quanto concerne, infine, il tema relativo allo **svolgimento di prestazioni qualificate** riteniamo opportuno segnalare come siano obiettivamente riconducibili a queste quelle relative all'esercizio di mansioni superiori ove formalmente attribuite e quelle (tanto per tornare al tema unificante del CCNL) collegate, più o meno direttamente, al rapporto con l'utenza.

3.4 Generalità sugli sviluppi nel sistema di classificazione

Segnaliamo, altresì, come nella ponderazione dei criteri concernenti il passaggio nelle aree e fra le aree debba tenersi conto, giusto anche quanto previsto nel CCNL, della necessità che si determini un sostanziale equilibrio fra i valori assegnati a ciascuno di essi evitando così che ad alcuni, per effetto di sopravvalutazione, sia attribuito un peso specifico di tale rilevanza da renderli incompatibili rispetto all'equilibrio auspicato.

Segnaliamo infine come attraverso il CCNI vadano inoltre disciplinate le procedure che regolano le progressioni e le modalità con cui si rilevano i contingenti dei posti da mettere a disposizione nel caso dei passaggi fra le aree.

4) MISURABILITA', VALUTAZIONE, PRODUTTIVITA'

4.1 Generalità

I temi affrontati negli articoli 23, 24 e 25 del CCNL sono, in fondo, i temi che più ci impegneranno in sede di confronto.

Fatta eccezione per la valutazione orientata alla valorizzazione delle competenze e delle capacità di sviluppo che, per le sue caratteristiche, può, come vedremo poi (vedi p. 4.3), determinare effetti specifici, la disciplina che scaturisce dai 3 articoli citati può ricondursi al tema più generale della programmazione degli obiettivi, della individuazione dei progetti, della verifica dei risultati e dell'apprezzamento dell'impegno dimostrato da ciascun lavoratore nel concorrere alla realizzazione dei progetti medesimi.

Ed è per questo che affronteremo anche la stessa questione della valutazione non come fine a se stessa ma come questione che, così come peraltro indica il CCNL, è strettamente legata alle stesse problematiche connesse alla verifica del raggiungimento degli obiettivi oltre che, come

segnalavamo nel capoverso che procede, alla valorizzazione delle competenze e delle capacità di sviluppo.

In altre parole si può ben dire che l'intera disciplina che scaturisce dai 3 articoli è in gran parte riconducibile al tema più generale che sinteticamente siamo soliti definire come il tema concernente la "incentivazione della produttività" se per incentivazione intendiamo lo strumento attraverso il quale si sviluppa efficienza e si corrisponde all'impegno, anche individuale, che concorre a realizzare gli obiettivi di piano.

Tema che il CCNL rilancia con decisione e che "arricchisce" individuando finalità ed obiettivi del tutto nuovi; finalità che si alimentano anche attraverso almeno due nuovi progetti sperimentali, di cui parleremo poi, che, sebbene assumino caratteristiche proprie e ben definite, pur sempre sono riconducibili alla questione più generale della produttività e ciò a conferma che la gran parte degli istituti regolati dai citati artt. 23, 24 e 25 concorrono, in fondo, alla realizzazione degli obiettivi predeterminati.

Ma andiamo per ordine nel tentativo di analizzare il quadro che abbiamo di fronte e nel suggerire un metodo di lavoro che può tornare utile al confronto ed alla esigenza di assegnare sistematicità alla disciplina contrattuale che, sebbene rivolta a regolare istituti diversi, propone e richiama soluzioni spesso integrate essendo, peraltro, quello della rinnovata efficienza, la finalità fondamentale a cui tale disciplina è rivolta.

4.2 Le finalità e gli obiettivi di natura generale e gli indirizzi specifici

Per quanto concerne il tema strategico **della misurazione e della valutazione della qualità dei servizi** c'è da osservare come il CCNL, in forza di quanto previsto dall'art.23, indichi finalità di carattere generale e come talune di esse rappresentino, in fondo, più impegni di gestione che impegni da assumere attraverso la contrattazione.

Ciò nonostante riteniamo che anche su quelle stesse finalità che sono orientate ad incidere sulla gestione sarà comunque necessario sviluppare, da parte nostra, una decisa funzione di stimolo e di controllo considerato che tali indicazioni consistono nella previsione (o nella riproposizione) di strumenti di straordinaria importanza a cui va pertanto dedicato interesse. Ci riferiamo, in particolare, all'auspicato **ampliamento ed alla diffusione di metodi di programmazione** ed all'altrettanto auspicato **potenziamento degli strumenti di misurazione e di verifica**.

Delle altre finalità, sempre di carattere generale, indicate nel medesimo art. 23 se ne deve tenere conto ancora più direttamente, proprio nel momento in cui, in ciascun Ente, dovranno essere stabiliti, attraverso il CCNI, gli obiettivi specifici da conseguire.

Ci riferiamo alle finalità che chiamano in causa **il miglioramento dei servizi** e la individuazione **di metodi e di strumenti** orientati a valutarne la congruità. Ci riferiamo altresì alla pubblicazione di **informazioni** chiare ed agevolmente percepibili, alla verifica della qualità **delle prestazioni dei dipendenti**, alla **valorizzazione del merito** e dell'impegno, alla **produttività** collettiva ed individuale, alla **formazione** soprattutto quando indirizzata a sostenere i processi di innovazione. E se ne deve tener conto poiché è proprio nell'ambito di questi enunciati, che talune volte possono apparire di principio, che si andrà alla ricerca degli obiettivi (e delle soluzioni) concreti da inserire nei piani e nei progetti.

D'altra parte ci siamo già fatti ampiamente carico di alcune di queste ultime finalità in occasione della stipula dei precedenti CCNI ma di alcune altre ancora, essendo del tutto nuove (e talune volte lo sono anche dal punto di vista della particolare, rinnovata evidenza che viene loro assegnata dal CCNL) bisognerà farsene carico (anche con altrettanta rinnovata evidenza) nell'ambito degli integrativi che ci accingiamo ora a stipulare. E parlando di novità, ci riferiamo, in particolare, **alla ricerca di metodi e di strumenti in grado di rilevare il soddisfacimento dell'utenza ed alla valorizzazione del merito e dell'impegno individuale**.

La conferma che il sistema che scaturisce dalla disciplina che fa capo rispettivamente agli artt. 23, 24 e 25 sia un sistema, per così dire, “integrato” la si trova osservando come, in più di qualche circostanza, l'art.25, nello stabilire – a sua volta - obiettivi di natura specifica, declini, in concreto, molte delle indicazioni di principio che sono riposte nell'art.23.

Ed è così che in forza dell'art.25 emergono contributi ed indicazioni specifiche che indirizzano la ricerca su obiettivi altrettanto specifici quali la ***riconsiderazione degli orari di apertura al pubblico*** intesa, evidentemente, come uno degli strumenti che può concorrere ad ottimizzare la fruibilità delle prestazioni o quali quelli che incentivano alla ricerca di soluzioni che dimostrino una ***rinnovata attenzione per il rapporto con l'utenza***.

Continuando a prestare attenzione a quanto previsto all'art.25 ci si avvede che emergono altri obiettivi altrettanto concreti (individuati sempre nell'ottica di ***potenziare i servizi*** ed ottimizzare la fruibilità delle prestazioni) che pur essendo più intuitivamente riconducibili alla gestione non sono affatto estranei al confronto ed in specie alla contrattazione; obiettivi *quali*, ***la accelerazione e la semplificazione delle procedure, la razionalizzazione delle risorse e dei processi lavorativi***, che, sebbene siano percepiti soprattutto come fattori di natura organizzativa, pur sempre rientrano a pieno titolo nell'ambito della contrattazione considerato che è il CCNL ad imporre, in forza dell'art. 18, quel confronto di tipo negoziale sui progetti di ***innovazione organizzativa***.

Progetti che in ogni caso abbiamo il dovere di pretendere che siano varati poiché, sebbene siano richiamati in rapporto alle Elevate professionalità, possono produrre, con la loro spinta innovativa, effetti positivi sotto il profilo della organizzazione, della gestione e della efficienza.

Progetti di innovazione organizzativa che, interpretati alla luce della semplificazione e della razionalizzazione dei processi ed alla luce di un rinnovato interesse a “misurare” la produttività e a valutare la economicità, sarebbe opportuno comportassero una contestuale verifica circa la rispondenza

degli attuali rispettivi livelli di informatizzazione delle procedure, la congruità dei dati disponibili nelle rispettive banche e, fatte salve le necessarie misure di protezione, la potenzialità dei singoli sistemi informatici ad integrarsi e interagire con altri sistemi, nell'ottica di fornire servizi integrati di maggiore qualità.

E ciò anche allo scopo di individuare e sperimentare progetti di collaborazione (**Sinergie**) fra gli Enti anche nell'ottica di disporre in "solido" delle professionalità specifiche e delle risorse complessivamente disponibili ponendo freno, fra l'altro, al ricorso alle collaborazioni esterne e favorendo i processi di reinternalizzazione delle attività eventualmente cedute all'esterno.

Vale inoltre la pena sottolineare come molti degli obiettivi già individuati in maniera concreta dal CCNL siano rispondenti all'esigenza di avvicinare e coinvolgere i cittadini e l'utenza e come siano, sebbene riconducibili nell'ambito della contrattazione nazionale, **definibili nel dettaglio a livello di contrattazione decentrata** e ciò anche al fine di consentire all'utenza medesima di esprimersi per manifestare quel proprio grado di soddisfacimento a cui il Contratto ci richiama con decisione. E dunque, come vedremo poi, obiettivi di questa natura possono costituire quei contenuti di piano a cui ancorare quel progetto sperimentale denominato dall'art. 24 del CCNL come **"grado di soddisfacimento dei cittadini e dell'utenza"**.

In questo contesto un discorso specifico merita **la Carta dei servizi**. E' questo uno strumento che può ritenersi fondamentale poiché gli effetti che ne scaturiscono possono essere facilmente percepiti come una svolta che ripropone e rilancia quella cultura della "accoglienza" e della "attenzione" nei confronti delle esigenze della utenza e come uno strumento capace, in sé, di elevare il grado di trasparenza e di disponibilità. Uno strumento che contribuisce a porre le PP.AA. ed i cittadini sullo stesso piano e che fa venire meno quella sensazione della subordinazione nel rapporto che, a volte, rende distanti chi ha il dovere di erogare i servizi e chi ha il diritto di usufruirne.

Della Carta, se ne può individuare la forma, approfondire i contenuti, stabilire la frequenza con cui dovrà essere aggiornata ma prima ancora di studiarne la struttura ci sembra opportuno segnalare come sia necessario che essa rechi informazioni chiare e sintetiche in grado di rappresentare, ad esempio, da quale livello di qualità e di efficienza si è partiti (come eravamo negli anni 80 quando nel Comparto si facevano largo i primi tentativi volti a misurare la produttività) ed a quale livello di qualità e di produttività siamo pervenuti.

Quali erano e quali sono oggi i tempi di attesa con cui si erogano le prestazioni e come si erogavano e come si erogano oggi i servizi. Quale è stato l'impegno profuso in questi anni e di quali strumenti e/o indicatori e standard di qualità/quantità ci si è avvalsi, quali i criteri ed i requisiti essenziali che danno luogo alle prestazioni, quali le procedure e la documentazione richiesta per accedere al servizio, quali i presidi logistici ed i numeri telefonici da utilizzare per fruire delle prime informazioni. Quali gli orari di accesso agli uffici, quali i livelli e le modalità che consentono di usufruire dell'assistenza domiciliare. Quali sono gli obiettivi di massima che si ha in animo di conseguire nel breve e nel medio periodo anche tenendo conto di quanto l'utenza si aspetta e suggerisce.

La Carta, dunque, potrebbe contenere informazioni generali ed, in quanto tali, riproponibili in ciascuna articolazione territoriale (per quanto concerne gli Enti che operano su tutto il territorio nazionale); informazioni generali quali, ad esempio, quelle inerenti i criteri e modalità per fruire delle prestazioni. E dovrebbe contenere informazioni a loro volta specifiche che tengono conto degli assetti organizzativi territoriali e delle misure ivi adottate (i numeri verdi, gli orari, i presidi, il tipo di assistenza domiciliare, la segnaletica, etc.).

Ed è in questo contesto che può ricondursi una delle due finalità a cui è diretta la **“Valutazione circa l'apporto individuale”**, valutazione che è regolata, nel suo complesso, dall'art. 24 del CCNL e che è finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale e a verificare il raggiungimento degli obiettivi.

Nel contesto della descrizione in cui siamo ci occuperemo ora della finalità inerente la “**verifica del raggiungimento degli obiettivi**” che a sua volta si manifesta attraverso la identificazione di due distinti progetti⁸ il primo, concernente il “**grado di soddisfacimento dei cittadini e dell’utenza**”, il secondo che è orientato ad apprezzare “**il merito e l’impegno individuale**” . Progetti sui quali riteniamo valga la pena di soffermarci, perchè, per come specificatamente identificati, costituiscono veri e propri impegni a cui il CCNL indirizza, fra l’altro, specifiche risorse pari, rispettivamente, al 35 ed al 25 per cento dei risparmi di gestione. Progetti che prenderemo in considerazione ai successivi pp. 4.2.1 e 4.2.2.

4.2.1 Grado di soddisfacimento dei cittadini e dell’utenza

Per quanto concerne il progetto volto a stabilire la soddisfazione dell’utenza riteniamo sia ragionevole individuare, attraverso l’integrativo, gli obiettivi di fondo che necessariamente andranno presi in considerazione e che, per quanto concerne gli Enti articolati sul territorio andranno realizzati congiuntamente a quelli eventualmente elaborati in loco, soprattutto in ciascuna delle sedi decentrate abilitate alla contrattazione. Andranno altresì individuate i criteri generali ed i parametri che fungono da indicatori e da rilevatori dell’efficienza ed infine, così come segnalavamo in precedenza affrontando il tema delle relazioni sindacali, il sistema delle verifiche, i presidi ed i soggetti a cui attribuire eventualmente le responsabilità di assumere decisioni correttive e/o di sostegno nel caso intervenissero difficoltà nella realizzazione dei rispettivi progetti.

Fra gli obiettivi⁹ che il CCN integrativo dovrà stabilire, sebbene enunciandoli in via generale nel caso in cui dovesse poi intervenire la contrattazione a livello locale, non possono non figurare quelli che chiamano in causa **L’AMPLIAMENTO DEGLI ORARI DI ACCESSO AL PUBBLICO, LA**

⁸ - Progetti che, stante la loro rilevanza sarà comunque opportuno considerare e ciò a prescindere dalla disponibilità di risorse direttamente riconducibili ai c.d. risparmi di gestione.

⁹ - E’ di tutta evidenza che nel normativo gli obiettivi (e dunque i relativi piani) andranno enunciati in termini generali poiché saranno, più propriamente, gli integrativi economici annuali a individuare nel dettaglio, quantità e tempi tenuto conto ovviamente anche delle **quantità di risorse disponibili**.

CARTA DEI SERVIZI, I SERVIZI DOMICILIARI, L'ACCESSIBILITA' E L'ACCOGLIENZA NEGLI UFFICI, LA SEGNALETICA, I SITI INFORMATIVI, I NUMERI VERDI, I SERVIZI PERSONALIZZATI PER I DIVERSAMENTE ABILI E I PRESIDI CONSULENZIALI PER GLI UTENTI, LE AZIENDE E GLI OPERATORI; presidi che affiancano l'informazione tradizionale con un servizio specialistico di indirizzo e consulenza ad alto valore aggiunto.

La identificazione di tali obiettivi già nell'ambito del CCNI è diretta, nel caso dagli Enti articolati sul territorio, ad orientare le scelte e ad evitare una eccessiva articolazione territoriale nell'offerta che può rivelarsi dannosa ed incomprensibile qualora fosse spinta oltre il possibile ed oltre il dovuto.

La rilevazione della soddisfazione dell'utenza è innanzi tutto un progetto ma sarebbe quanto meno riduttivo attribuirgli solo questo ruolo poiché rischieremmo di sottovalutare l'apporto più ampio che esso stesso può fornire nell'ottica di assicurare un costante, progressivo e più generale miglioramento della qualità del servizio e della stessa organizzazione.

Dal punto di vista del progetto, la rilevazione del grado di soddisfacimento dell'utenza comporta la necessità di farsi carico di quegli obiettivi che abbiamo pocanzi richiamato, obiettivi che andranno individuati nel dettaglio, quando dovuto, a livello locale, e che andranno dichiarati e resi noti. Così come comporta la necessità di prevedere un presidio stabile che, attraverso l'utilizzo di strumenti a cui l'utenza abbia facile accesso, consenta di recepire i suggerimenti ma soprattutto le percezioni e le valutazioni in merito ai risultati conseguiti.

Dal punto di vista più generale non sfuggirà come questo tipo di rilevazione, perché riesca, comporti la messa a punto di metodi e di strumenti di analisi sempre più strutturati e sempre più sofisticati, come imponga un più costante impegno nel monitorare gli indicatori da cui si desume la qualità realizzata e percepita e come induca a mettere questi ultimi indicatori ordinariamente a confronto con quelli che, a loro volta, configurano il livello

delle qualità attese e ciò al fine di individuare e di analizzare gli eventuali scostamenti e le ragioni che li hanno determinati.

E non sfuggirà, infine, come tutto ciò consenta, nel caso si rilevino risultati al di sotto delle aspettative, di interrogarsi sulle cause che hanno dato origine alle difficoltà e, ove necessario, di intervenire, anche sul versante degli assetti, per correggere e migliorare l'organizzazione ed i processi interni che, in fondo, regolano, nel loro insieme, la generalità dei servizi.

Le valutazioni dell'utenza potrebbero essere raccolte nell'ambito di ciascuna Sede deputata ad erogare servizi attraverso questionari che dovrebbero essere conservati con la massima cura e le informazioni e le osservazioni ivi riportate andranno valutate in maniera analitica al fine di predisporre un documento di sintesi volto a rappresentare l'indice di gradimento riscontrato, i consensi espressi, le criticità rilevate.

Se del caso gli esiti della rilevazione, e dunque – in fondo – il contenuto del citato documento, potrebbero essere illustrati, superando così il limite della auto-refenzialità, in una Conferenza alla quale, tenuto conto delle rispettive competenze, potrebbero essere chiamati a partecipare patronati che assistono i fruitori delle prestazioni, rappresentanti delle piccole e medie imprese che operano sul territorio, operatori e promotori di settore.

La Conferenza potrebbe così costituire un vero e proprio momento di analisi e potrebbe consentire all'Ente che l'ha promossa di tracciare, tenuto conto delle informazioni conseguenti alla rilevazione effettuata, le linee generali di riordino e di programmazione destinate a regolare poi le attività.

4.2.2 Il merito e l'impegno individuale

Per quanto attiene il progetto relativo al merito ed all'impegno individuale c'è da osservare come il CCNL vi finalizzi, fra l'altro, la metodologia attraverso la quale si realizza la prima delle due esperienze di valutazione introdotta dal medesimo CCNL.

Per quanto concerne i criteri da assumere a riferimento per questo tipo di valutazione riteniamo si debba ricorrere a criteri che, nel loro complesso, siano coerenti con:

a) gli obiettivi da conseguire. In questa ottica i parametri di valutazione dovrebbero consentire di individuare il livello e la qualità dei comportamenti in maniera che questi coincidano con le prestazioni attese in quanto individuate come funzionali agli obiettivi predeterminati.

b) Una rinnovata attenzione nei confronti delle aspettative della utenza.

Tenuto conto di ciò, ci sentiamo di suggerire di seguito sebbene in via del tutto esemplificativa, alcuni parametri volti ad individuare i comportamenti che, per loro stessa caratteristica, potrebbero tornare utili, qualora venisse giudicato pertinente il metodo proposto, nel sostenere il progetto a cui la valutazione è diretta:

- 1) la disponibilità/sensibilità nell'orientare e soddisfare le necessità dell'utenza esterna/interna e di adattarsi alla progressiva integrazione dei processi lavorativi quando in particolare finalizzata alla maggiore fruibilità ed all'ampliamento dei servizi e/o la disponibilità a prestarsi ad attività che assicurino il rilascio di informazioni e ad integrarsi in moduli organizzativi che, in qualsiasi forma, diretta o indiretta, identificano ed integrano un più ampio rapporto con gli assistiti e/o gli assicurati;
- 2) il livello di competenze professionali e/o tecnico-operative acquisite e le conseguenti abilità operative dimostrate nella fase applicativa;
- 3) la capacità dimostrata nella gestione delle risorse umane e/o tecnico strumentali, individuata tenuto conto dei livelli di economicità e di efficienza ordinariamente attesi;

- 3) la capacità di adeguare e rivedere i propri comportamenti in funzione delle dinamiche organizzative ed, all'occorrenza, la rapidità/flessibilità di riconsiderare e riposizionare gli strumenti di cui si dispone in particolare quando orientati a regolare, a seconda dei casi. i rapporti con l'utenza, con le imprese, con gli operatori di settore;

- 5) l'impegno individuale tradizionalmente apprezzato e valutato quale parametro che normalmente concorre alla erogazione della produttività collettiva.

Altri criteri, **certamente non meno importanti di quelli sopra indicati**, potrebbero essere estrapolati da quella parte della declaratoria delle aree allegata al CCNL, 2006-2009 in cui, in forza di quanto previsto dal medesimo CCNL, vengono esaminate le **capacità** che, congiuntamente alle conoscenze, concorrono a determinare le caratteristiche proprie di ciascuna delle aree professionali.

Questi criteri/parametri, ripetiamo, da noi **individuati in via meramente esemplificativa**, congiuntamente a quelli ulteriori di cui al capoverso che precede, potrebbero essere, in tutto od in parte, utilizzati e ponderati attraverso il CCN integrativo e potrebbero essere prescelti in relazione all'area ed al profilo nei quali risultano inquadrati coloro ai quali è diretta la valutazione.

Giova osservare inoltre come, in fondo, tali criteri rappresentino indicatori volti ad apprezzare il contenuto, e dunque l'esercizio, di una prestazione "modello" e, come tale, certamente attesa, a cui è ragionevole pensare si debba tendere per assicurare un contributo sempre più all'altezza delle aspettative. (Ed è per questo che abbiamo suggerito di utilizzarne l'esito anche ai fini dei passaggi nell'ambito dell'area).

Il progetto del "merito e dell'impegno individuale" si avvarrà altresì, come citato in premessa, di una vera e propria **procedura** di valutazione che è espressamente già prevista nel CCNL (art. 24) in quanto rivolta a garantire

obiettività e trasparenza nel processo di verifica circa le capacità ed i comportamenti individuati alla luce dei principi (e dei modelli di prestazione) che saranno stabiliti a livello aziendale.

A monte della **procedura** risiede la individuazione degli obiettivi ed, in particolare, la individuazione delle prestazioni attese; prestazioni che, a secondo dei ruoli, debbono essere stabilite in maniera tale che siano percepite come coerenti con gli obiettivi di base che fanno capo ai programmi e che andranno valutate tenuto conto dei criteri sopra richiamati.

La procedura si avvale poi delle verifiche periodiche (la cui scansione e le cui modalità di realizzazione saranno individuate nell'ambito dell'integrativo) e si avvale, altresì, della verifica finale il cui procedimento, anch'esso da regolare con l'integrativo, disciplinerà con cura il diritto al contraddittorio e le modalità attraverso le quali tale diritto andrà esercitato.

La consistenza delle risorse da destinare al progetto (35% dei risparmi di gestione, a meno che non si voglia investirvi di più) indurrà, verosimilmente, a contingentarne gli effetti. Se così fosse bisognerà stabilire la % massima dei dipendenti a cui, per ciascuna area professionale, potrà essere assegnato il premio. L'accesso al premio può finire così per essere regolato da una graduatoria che risulterà quale esito della valutazione.

Per gli Enti articolati sul territorio, una volta stabilito il numero complessivo - su base nazionale - di quanti potrebbero avere accesso alle risorse destinate al progetto, si potrebbe procedere affidando al livello regionale (o territoriale) il compito di applicare quanto concordato a livello nazionale a fronte della ripartizione territoriale del citato numero complessivo degli aventi diritto in ragione diretta del numero di dipendenti che fanno capo a ciascuna singola articolazione territoriale ed a fronte della relativa ripartizione delle risorse che avverrà, anch'essa, in ragione diretta del numero degli addetti che fanno capo a ciascuna singola articolazione ed ai corrispondenti livelli retributivi.

4.3 Valorizzazione delle competenze e delle capacità di sviluppo

Come abbiamo ampiamente precisato, per esaurire il tema della valutazione dobbiamo misurarci con la **seconda delle due finalità** a cui la valutazione è diretta; finalità che è rappresentata **dalla valorizzazione delle competenze e delle capacità di sviluppo**.

In questo caso il CCNL stabilisce che i relativi parametri/criteri ed, in fondo, le stesse metodologie che faranno da presidio a questo tipo di valutazione siano individuati nell'ambito della contrattazione integrativa.

Il CCNL stabilisce altresì che, in ogni caso, si dovrà tenere conto del **contributo** fornito dal dipendente attraverso proposte innovative e/o volte ad individuare misure di razionalizzazione e/o semplificazione ovvero attraverso proposte dirette a superare le criticità che possono costituire vincoli tali da compromettere un regolare dispiegarsi dei processi lavorativi.

Affinché quest'ultimo importante enunciato trovi applicazione e si riveli di concreta utilità riteniamo sia opportuno individuare, sebbene enunciandole in termini molto generali in seno all'integrativo, le fattispecie delle iniziative e delle proposte che, tenuto conto delle esigenze funzionali, è lecito attendersi così da evitare valutazioni di casi individuati "all'impronta" che presterebbero il fianco ad analisi del tutto discrezionali e soggettive a tal punto da non poter escludere il rischio che i risultati che se ne traggono risultino come scarsamente influenti nei confronti delle difficoltà concrete di cui si ha conoscenza.

La contrattazione integrativa dovrà individuare, così come abbiamo già precisato, ulteriori parametri/criteri da combinare al contributo fornito attraverso le citate proposte innovative e dovrà farlo tenendo conto che gli esiti di questo tipo di valutazione potrebbero essere utilmente spesi per gli sviluppi professionali e, se del caso, per il conferimento degli incarichi di particolare rilevanza.

Se tale finalizzazione venisse condivisa, i criteri da scegliere non potranno che essere funzionali, e dunque coerenti, con questo tipo di disegno.

E se così fosse, non c'è dubbio che fra essi dovranno essere annoverati gli **esiti dei percorsi formativi**, soprattutto quando decisamente dedicati al medesimo fine e le **esperienze di lavoro maturate in più settori** avendo particolare riguardo a quei settori più direttamente collegati al rapporto con l'utenza.

E' appena il caso di sottolineare come, qualora si convenisse di fare uso di questo tipo di valutazione ai fini dei passaggi, così come abbiamo peraltro suggerito nel caso dei passaggi fra le aree, il CCNI dovrà assumerne a riferimento l'esito e dovrà assegnargli un valore debitamente ponderato in ragione dell'entità dei valori attribuiti agli altri criteri che normalmente concorrono a definire la graduatoria finale che regolerà i passaggi medesimi.

4.5 La valutazione – Brevi considerazioni di carattere generale

Dopo aver ricordato di nuovo che la valutazione è, secondo quanto previsto nel CCNL, prioritariamente orientata a valorizzare lo sviluppo delle competenze, da un lato e a verificare il raggiungimento degli obiettivi attraverso il progetto sperimentale del merito e dell'impegno individuale" e di quello rivolto a rilevare "il grado di soddisfacimento dell'utenza", dall'altro ci soffermiamo, sebbene brevemente, su alcune considerazioni di carattere generale a cui, a nostro giudizio, è opportuno comunque rifarsi nel momento in cui ciascuno di noi sarà chiamato a contribuire nel disciplinare il tema, che è tema strategico e delicato al tempo stesso.

Va innanzi tutto evidenziato come la valutazione, dal punto di vista concettuale, non possa e non debba essere considerata come fine a se stessa ma, al pari di altri strumenti quali – ad esempio – la formazione, debba essere intesa come un vero e proprio strumento di gestione di cui ci si avvale per conseguire, in particolare, almeno uno di quelli che, in fondo, costituiscono gli obiettivi fondamentali dei rinnovi degli integrativi e che consiste nel

miglioramento del livello quali-quantitativo delle prestazioni e nell'ampliamento della gamma dei servizi erogati.

Va altresì evidenziato come tale strumento non debba essere inteso come un mezzo volto a discriminare e punire ma come uno strumento di cui si ci avvale per stimolare la partecipazione, la condivisione, la disponibilità, la motivazione e l'impegno.

La valutazione deve poter contare, in qualunque caso, su di una procedura **trasparente, il più possibile oggettiva, aperta al contraddittorio di tipo "costruttivo"**, che si dispiega attraverso un processo in grado di coinvolgere direttamente il valutato. Un processo che si manifesta attraverso momenti di verifica da vivere come occasioni funzionali alle esigenze di rivedere e riposizionare, ove necessario, i comportamenti individuali.

Deve poter contare su di una chiara comunicazione circa la qualità e l'entità della prestazione attesa; una prestazione che sia facilmente riconducibile agli obiettivi da conseguire nel medio e nel breve periodo e che sia altrettanto riconosciuta come funzionale (e dunque compatibile) agli stessi obiettivi di più lungo periodo (quelli che in altre parti di questo documento, in quanto strategici, abbiamo definito obiettivi da Piano industriale) e ciò anche per evitare che si perdino di vista gli obiettivi individuati nell'ambito della pianificazione e della programmazione di tipo strategico.

Deve poter contare su indicatori sintetici e condivisi in quanto riconosciuti come oggettivamente in grado di tradurre in "valore" l'impegno e la prestazione individuale (e/o collettiva) e su di un sistema di controllo adeguatamente strutturato fino al punto da non apparire e diventare "asfissiante". Un sistema di controllo che non pregiudichi comunque "l'affermazione" di una cultura basata più sulla attenzione al risultato che sulla attenzione, scrupolosa oltre il dovuto, all'adempimento di tipo formale e burocratico.

Deve infine essere percepita come uno strumento del cui utilizzo deve poter essere chiamato a rispondere colui che ha la responsabilità di disporne.

5) LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE – LA FORMAZIONE

Non ci soffermeremo a lungo su temi quali la Formazione o le Posizioni organizzative poiché rappresentano questioni abbondantemente trattate e disciplinate in ciascuno dei singoli Enti, anche attraverso la stipula dei precedenti contratti integrativi.

Si tratta, eventualmente, di apportare a quanto precedentemente disciplinato, quelle eventuali correzioni/integrazioni ove si presentassero come necessarie in ragione della sopravvenute esigenze di carattere organizzativo-funzionale ed in ragione degli elementi di novità introdotti a seguito della stipula del CCNL 2006/2009.

5.1. Le Posizioni organizzative

Per quanto attiene in particolare il tema delle P.O. giova osservare come esso non sia affatto estraneo all'esito di quel confronto di natura negoziale finalizzato all'avvio di quei progetti di innovazione organizzativa e di razionalizzazione e semplificazione delle procedure che rappresentano, fra l'altro, il presupposto per la disciplina degli incarichi di Elevata professionalità di cui all'art. 18 del più volte citato CCNL.

In questo ambito gli interventi di correzione/integrazione della disciplina individuata attraverso i precedenti CCNI potranno essere dettati soprattutto dalla evoluzione, dovuta anche a prevedibili processi di sintesi e di integrazione dei moduli organizzativi, che talune posizioni di responsabilità, già indennizzate attraverso le P.O., possono subire per tendere a posizioni di lavoro caratterizzate da valore aggiunto, da più rilevante interesse e da significativi contenuti innovativi tali da legittimare la previsione e l'attribuzione, a disciplina compiuta, degli incarichi di Elevata professionalità ed, in coincidenza di un eventuale regime transitorio di cui parleremo poi, di incarichi che tendono decisamente a quest'ultime.

Abbiamo spesso discusso del rapporto che può sussistere fra i criteri di conferimento delle P.O. ed il nuovo modello di classificazione del personale e, tutte le volte, ci siamo chiesti se, a fronte di un sistema ove non sono più rinvenibili posizioni ordinamentali, fosse ancora lecito sostenere che, sebbene in qualche misura, si dovesse continuare a tenere in maggiore considerazione, nel momento in cui si mette mano ai citati criteri, le “apicalità” dell’area C, intendendo ora per apicalità i livelli più elevati che insistono nell’area.

Una attenta analisi della situazione induce a ritenere che alle apicalità, sebbene appaia improprio continuare ad attribuirgli una funzione selettiva così come spesso è stato in passato, possa, in ogni caso, essere attribuito un valore, anche significativo, attraverso un punteggio che diventa progressivamente più elevato con il crescere del livello economico. Un valore che, combinandosi con i punteggi attribuiti agli altri criteri, concorre così alla formulazione della eventuale graduatoria che regolerà l’attribuzione degli incarichi.

La scelta di dare valore alle apicalità, pur in un sistema caratterizzato dalla declaratoria unica di area, trova giustificazione nel fatto che è su queste che si concentra il tasso più elevato della capacità professionale (abilità) stante il rapporto diretto che le abilità, proprio in forza di quanto emerge dal CCNL, hanno con i livelli economici che insistono nell’area.

Sempre riferendoci al tema dei criteri che regolano il conferimento delle P.O. vale la pena osservare come, quando sarà disponibile lo strumento della valutazione, se ne possa, qualora se ne ravvisi la opportunità, assumerne l’esito come parametro da affiancare a quelli che tradizionalmente sono utilizzati per l’attribuzione degli incarichi.

5.2 La formazione

Il tema della formazione è tema cruciale. Nell’ambito del CCNI è necessario ribadire il ruolo e le finalità a cui normalmente la formazione è diretta senza ovviamente dimenticare la funzione specifica che essa può

svolgere a sostegno dei passaggi nell'ambito del sistema di classificazione e nei confronti delle metodologie di valutazione (vedi p. 4.3)..

Una attenzione particolare andrà rivolta alla previsione **dell'Ente bilaterale** che costituisce la naturale evoluzione della Commissione introdotta a seguito della stipula del CCNL 2002/2005.

Una evoluzione naturale e necessaria considerato che non possono essere sottratte alle OO.SS. talune possibilità di intervento su di una questione così rilevante che, davvero, può fare la differenza sul piano della valorizzazione delle professionalità, da un lato, e sul versante del sostegno ai progetti di ampliamento dei servizi e delle prestazioni, dall'altro.

6) LE ELEVATE PROFESSIONALITA'

Affrontare il tema delle Elevate professionalità non sarà certo agevole ma dovremo pur farlo tanti sono i buoni motivi che ci spingono a proseguire in questa direzione.

Si tratta di proseguire con coerenza, con la giusta determinazione e con equilibrio verso la realizzare di quel progetto teso a dare valore alle professionalità sul quale, nell'interesse più generale, la CISL sta da tempo investendo in termini di elaborazione e di proposta

La difficoltà, se così si può definire, è soprattutto rappresentata, allo stato, dalla impossibilità di applicare compiutamente l'intera disciplina stante quanto previsto nella clausola di cui all'art. 21 del CCNL 2006/2009 che, come si ricorderà, rimanda ad una specifica sessione di contrattazione, da tenersi in sede ARAN , la definizione di talune questioni quali **la individuazione dei valori minimi e massimi** delle retribuzioni di posizione e di risultato, **le modalità definitive di finanziamento dell'istituto, le integrazioni e/o le modifiche da apportare al sistema delle relazioni sindacali** a cui è affidato il

compito di regolare la materia ed, infine, **a quale livello contrattuale verrà stabilito il numero degli incarichi** che gli Enti potranno attribuire.

Nonostante l'importanza che rivestono le questioni che sono fatte oggetto di rinvio c'è pur sempre da lavorare per dare seguito, secondo quanto previsto dal CCNL, a quanto è già nelle nostre possibilità per trovarci **così pronti nel momento** in cui la disciplina sarà definitivamente e compiutamente disponibile.

Si parte, dunque, da quei progetti **di razionalizzazione e di innovazione organizzativa** che abbiamo, non a caso, individuato quale presupposto per dare corso al confronto e che, essendo chiaramente considerati quale frutto di contrattazione integrativa, offrono comunque la possibilità, mai così chiaramente prevista, di trattare "alla pari" su temi, quale quello dell'organizzazione del lavoro, ritenuti sinora, almeno sotto il profilo teorico, di stretta pertinenza della "gestione" e, dunque, non affidabili, almeno totalmente, al confronto di natura negoziale.

Affrontato il tema degli assetti organizzativi si può procedere regolando tutto ciò che è possibile regolare e si può procedere, considerate le questioni che sono state fatte oggetto di rinvio, fino a quel punto limite oltre il quale possono insorgere più ampie aspettative a cui sarebbe difficile assegnare poi risposte all'altezza della situazione ovvero sempre, oltre il quale, possono intervenire limitazioni per effetto di quanto previsto dalla clausola di rinvio.

Una volta convenuto sul nuovo assetto organizzativo si potranno individuare le posizioni di più rilevante interesse che lo caratterizzano e che siano riconducibili, così come previsto dal CCNL, alla gestione ma anche alla vera e propria direzione di strutture particolarmente complesse nonché a posizioni che, tenuto conto dei fattori innovativi che fanno da contrassegno ai nuovi assetti, si propongono come momenti organizzativi volti a favorire l'integrazione dei processi e/o da cui emergono funzioni di staff e/o ispettive caratterizzate da ampia autonomia e/o funzioni di specializzazione e/o di

elevata professionalità e/o di responsabilità, anche alla luce dei “poteri” delegati dalla dirigenza.

Possono altresì essere individuate le componenti della retribuzione accessoria che, una volta aggregate, concorreranno a semplificare il sistema retributivo tendendo così all’assetto che richiama la fattispecie della **retribuzione di posizione e la retribuzione di risultato**, i criteri di conferimento degli incarichi, (fra i quali si potrebbero annoverare le “apicalità” e gli esiti dei processi di valutazione tenuto conto di quanto abbiamo osservato nell’affrontare il tema per le P.O.), quelli inerenti la valutazione circa l’esercizio dell’incarico attribuito.

Una, seppure breve, considerazione merita il tema della retribuzione accessoria nell’ottica dello sviluppo che essa può assumere in ragione di quanto previsto nel CCNL . In questa fase, quando ancora rimane “indefinito” il rapporto fra i rispettivi livelli minimi e massimi, la retribuzione di risultato e quella di posizione potrebbero essere individuate rispettivamente quali risultanti di quote già indirizzate a produttività collettiva e a retribuire le varie indennità, nonché, all’occorrenza, soprattutto laddove il sistema indennitario ha avuto uno sviluppo meno rilevante tanto da rilevarsi insufficiente, quote complementari di retribuzione destinata agli incentivi.

Ciò premesso si può dunque osservare che se è vero che solo la definizione degli argomenti contrattuali che rimangono allo stato sospesi renderebbe pienamente applicabile la nuova disciplina è altrettanto vero che la definizione di quegli argomenti che abbiamo individuato come già determinabili può contribuire, sebbene in via transitoria ed ovviamente in particolare negli Enti che non hanno già provveduto ad affrontare il problema, a regolare la questione di una più ampia articolazione delle professionalità

Si tratta in sostanza di individuare, laddove possibile, una disciplina che, così come è stato per quanti hanno già sperimentato una maniera “diversa” di retribuire responsabilità di particolare rilievo, sia **conforme** con quanto le norme contrattuali vigenti già consentono di fare e sia già **in linea** con le

possibilità su cui si potrà contare nel momento in cui, in sede Aran, verrà chiusa la trattativa in ordine all'istituto di cui si sta trattando.

7) IL SISTEMA INDENNITARIO

Un'ultima considerazione merita il tema inerente il sistema indennitario. Una considerazione, anche stavolta breve, considerata, anche qui, l'articolazione che tale sistema ha finito per assumere nei diversi Enti del Comparto e considerate le molteplici, diverse esigenze a cui normalmente tale sistema è chiamato a rispondere.

D'altra parte, fatta eccezione – ovviamente - per le Elevate professionalità, non ci sono novità contrattuali tali da imporre necessariamente una riconsiderazione di quanto sinora stabilito. Potremmo dunque concludere raccomandando di valutare come, ed in quale misura, i processi di riorganizzazione e la eventuale introduzione di misure volte ad indennizzare le responsabilità/professionalità di maggiore rilievo possano avere procurato, quale effetto indotto, condizioni nuove e tali comunque da suggerire e/o da imporre una variazione e/o integrazione dei sistemi indennitari vigenti.

8) PARTE ECONOMICA - BREVI CONSIDERAZIONI

Concludiamo questo nostro lavoro con alcune riflessioni che coinvolgono, sebbene in parte, l'aspetto economico dei rinnovi.

Mentre scriviamo siamo coinvolti nel clima di difficoltà sopravvenuto per effetto della emanazione del decreto 112/08 convertito in legge nello scorso mese di agosto. Gli sviluppi sono imprevedibili e, dunque, ci soffermeremo solo su poche questioni, soprattutto di natura tecnica, sulle quali abbiamo ritenuto di dover richiamare l'attenzione di tutti poiché, almeno in parte, interessate di nuovo dal CCNL 2006-2009 e poiché, a prescindere da quale potrà essere l'esito della vertenza generale, rappresentano pur sempre questioni che

dovremo comunque prendere in considerazione nella fase di costituzione dei fondi.

Ci riferiamo alle dinamiche che consentono di riacquisire, in automatico, risorse al Fondo al verificarsi di casi di cessazione dal servizio, di passaggio di area ed, infine, vale la pena sottolinearlo, nel caso di attribuzioni di mansioni superiori (ovviamente limitatamente al periodo interessato dalla attribuzione).

Al verificarsi di queste circostanze, stante quanto ultimamente previsto, ritorna nella disponibilità del Fondo il differenziale fra il livello economico in godimento ed il primo livello economico dell'area nell'ambito della quale il livello economico posseduto risultava collocato.

Ad ogni buon conto, ricordiamo che le risorse che si rendono disponibili in corso d'anno, al verificarsi delle situazioni sopra richiamate, vengono accantonate per essere utilizzate attraverso il Fondo, una sola volta, nell'anno successivo. Le stesse risorse, rapportate poi all'intero anno, entrano stabilmente nel Fondo sempre a partire dall'anno successivo.

E' evidente che il conferimento di mansioni superiori, essendo per sua stessa natura temporaneo, non può mai comportare la stabilizzazione delle risorse che si rendono disponibili al verificarsi di questa ultima circostanza.

