

LETTERA APERTA (E A CUORE APERTO) AL CANDIDATO RETTORE

da parte di un gruppo di persone (personale TA) che ha voluto riflettere sul tema della **MOTIVAZIONE** del personale nel nostro Politecnico

13/02/2012

caro candidato Rettore

nel corso dell'assemblea pre-elettorale del 31/1 us hai presentato una bozza di "Progetto per i nostri prossimi sei anni" alla quale hai fatto seguire il programma di dettaglio.

Tra i punti del progetto abbiamo letto, con estremo interesse, che intendi affrontare un nodo critico e centrale sul quale ci stiamo interrogando da tempo: **la motivazione del personale**.

Sentiamo di essere in molti a chiederci perché in un ateneo come il Politecnico, che primeggia in numerose classifiche a livello nazionale ed internazionale, la demotivazione del personale TA sia così palpabile e percepibile.

Ritrovare quindi nel tuo progetto la **motivazione** come parola chiave ci ha stimolato e portato a riflettere insieme su quali potrebbero essere gli ingredienti per un cambiamento di rotta.

Il nostro obiettivo è di portare al candidato Rettore ulteriori proposte utili a rafforzare quelle già inserite nel suo programma (progressioni, formazione, attenzione al personale non strutturato) e a nostro avviso fondamentali per innescare il volano della fiducia, del ri-coinvolgimento, del recupero del senso di appartenenza e coesione e, in estrema sintesi, del miglioramento del clima interno in modo diffuso.

Questi i punti chiave della nostra proposta:

SVILUPPO DEL PERSONALE

- avviare un **DISEGNO ORGANICO DI SVILUPPO DEL PERSONALE**, un vero e proprio programma di azioni ed interventi concreti, complementari e sinergici che riporti realmente al centro dell'attenzione le persone attraverso il loro sviluppo professionale e manageriale, fattori alla base dello sviluppo individuale, di gruppo e dell'organizzazione nel suo complesso;
- garantire che il programma sia gestito secondo logiche progettuali: obiettivi chiari di breve, medio e lungo termine, dotazione di risorse adeguate, monitoraggio periodico del suo avanzamento, condivisione dei risultati raggiunti a tutti i livelli dell'organizzazione;
- riuscire a far sentire, probabilmente l'obiettivo più difficile, il programma come "il progetto di tutti" nel quale ciascuno di noi possa dare un contributo e sentirsi coinvolto.

ORGANIZZAZIONE

- promuovere un'organizzazione che assicuri chiarezza di ruoli, coerenza con gli obiettivi, continuità nelle scelte, tramite un maggior utilizzo del sistema delle deleghe, della responsabilizzazione, della fiducia.

COMUNICAZIONE

- Promuovere una comunicazione formale coerente e una comunicazione informale coinvolgente.

Tutto questo perché crediamo fermamente che il lavoro dovrebbe tornare ad essere passione, perché la passione è il motore dell'eccellenza e perché il Poli ha bisogno di un "capitale umano" pienamente e continuamente valorizzato per permettergli di raggiungere i suoi obiettivi.

Ma andiamo per punti.

Abbiamo individuato alcuni degli ambiti nei quali riteniamo si collochino le maggiori difficoltà.

Abbiamo cercato di evidenziare fattori positivi e concreti che riteniamo potrebbero influire positivamente su clima e motivazione ai vari livelli del personale e nei vari ambiti.

Abbiamo infine formulato delle domande alle quali ci piacerebbe venisse data una risposta da chi dovrà guidare l'Ateneo nei prossimi anni.

LO SVILUPPO PROFESSIONALE E DELLE COMPETENZE

Lo sviluppo delle competenze e la crescita professionale al Poli sono percepite ancora come un insieme di azioni puntuali ed estemporanee più dettate dall'emergenza che da un disegno complessivo.

E' necessario promuovere un sistema che stabilmente e con priorità non marginale, garantisca l'analisi delle competenze esistenti, di quelle future in rapporto alle esigenze di sviluppo, l'attivazione di azioni di formazione mirata, la gestione continua del processo, motore di motivazione e riconoscimento individuale e di gruppo.

Occorre individuare con maggiore chiarezza quali saranno le funzioni "core" e quelle che potranno essere progressivamente esternalizzate.

Cosa riteniamo motivante:

- far emergere e valorizzare tutte le competenze e professionalità che ha l'ateneo;
- definire gli ambiti di sviluppo rendendoli chiari e trasparenti verso il personale (es. le opportunità di crescita, le occasioni di sviluppo professionale e di carriera, l'accessibilità alla formazione, la partecipazione a progetti, ecc.);
- promuovere e valorizzare profili di competenza specialistici e i relativi ruoli;
- pianificare un processo di formazione organico, stabile e continuo, allineato con le esigenze e che vada oltre le puntuali e sole necessità amministrativo/contabili.

DELEGA E FIDUCIA

L'organizzazione dell'Amministrazione è evoluta negli ultimi anni verso un modello totalmente strutturato e formale nel quale numerose professionalità esistenti hanno avuto difficoltà ad essere collocate. Il modello ha introdotto logiche di indirizzamento top down e di controllo lasciando al contempo poco spazio all'autonomia, all'iniziativa personale, alla crescita, all'imparare (anche dagli errori).

Il lavoro è percepito sempre di più come esecutivo, assertivo, privo di un sistema di deleghe, fondamentali per la crescita e la responsabilizzazione delle persone nei profili intermedi.

La riduzione del board dirigenziale a sole 3-4 persone ha portato ad un livello di concentrazione di tutte le decisioni che alimenta la sensazione di inadeguatezza nelle persone con ruoli intermedi e di distanza tra il board e tutto il resto del personale.

L'emergenza costituisce la prassi più comune per affrontare le attività quotidiane e ci si sente un po' tutti pompieri.

Cosa riteniamo motivante:

- riattivare il principio della delega a vari livelli e con chiari obiettivi;
- occorre lasciare più autonomia alle persone verificando i risultati e non controllando le fasi delle attività;
- Occorre in sintesi dare più fiducia.

OBIETTIVI CERTI, GESTIONE DEGLI OBIETTIVI

Il piano di obiettivi derivato dalle linee guida del Piano Strategico, la gestione unitaria di tali obiettivi declinati su più livelli nell'organizzazione (aree, Servizi e Uffici) e su team trasversali di progetto, la valutazione del raggiungimento dei risultati, il riconoscimento dei meriti, non sono oggi un sistema ma tasselli isolati e tra loro scorrelati.

Questo introduce un disallineamento tra gli obiettivi ad alto livello, le attività che realmente vengono portate avanti quotidianamente dal personale, i risultati finali. Gli obiettivi super-prioritari riescono ad essere raggiunti a scapito di altri. Troppi obiettivi, spesso sopra le forze realmente disponibili, inducono sconforto e senso di inadeguatezza e insoddisfazione.

Cosa riteniamo motivante:

- riattivare un vero sistema integrato di gestione degli obiettivi che in cascata coinvolga le persone su pochi progetti ai vari livelli;
- garantire un processo continuo di valutazione;
- garantire che le regole incentivanti siano definite prima dell'avvio dei progetti;
- privilegiare l'incentivazione sulla base dei risultati di gruppi di lavoro (la maggior parte degli obiettivi coinvolge spesso più persone e strutture);
- trasformare le singole leve incentivanti in un "sistema incentivante" (ripreso in un punto specifico più avanti).

LO SVILUPPO MANAGERIALE

Semplicemente non c'è!

Cosa riteniamo motivante:

- pianificare un programma coerente di sviluppo manageriale valorizzando le competenze del personale interno;
- prevedere nel modello organizzativo ruoli codificati di "vice" ai vari livelli, una importante leva motivazionale per chi intende perseguire una crescita manageriale e garanzia di continuità;
- avviare nell'ambito del programma di formazione azioni concrete di formazione manageriale in grado di sviluppare e rafforzare le competenze trasversali e di contesto;
- l'attivazione di un coordinamento dei dirigenti "allargato" nel quale possano essere valorizzate le competenze di un gruppo più ampio di persone.

LE LEVE INCENTIVANTI

Attualmente le uniche leve economiche incentivanti considerate sono quelle che, per leggi, regolamenti o vincoli di bilancio, risultano insufficienti a rispondere all'impegno richiesto al personale.

Anche grazie a questo impegno il Politecnico primeggia in molte classifiche e ranking.

Le leve incentivanti economiche non sono sufficientemente sviluppate da parte dell'Amministrazione nonostante esistano opportunità che potrebbero essere colte (progetti dell'Amministrazione).

Le leve NON economiche disponibili potrebbero essere maggiormente sviluppate e valorizzate.

E' certo che le varie leve sono gestite in modo separato, non integrate, in assenza di un *sistema incentivante*. Inoltre non tutte le leve esistenti dispongono di regole chiare e conosciute al personale.

Cosa riteniamo motivante:

- sviluppare un *sistema incentivante* a supporto della premialità in ateneo, da utilizzare a valle di un processo di valutazione individuale e di gruppo, stabile, consistente e periodico;
- rendere totalmente chiare e con anticipo le regole di assegnazione di tutte le leve, principio basilare per riacquistare la fiducia delle persone;
- ove necessario riequilibrare le leve (macrodistribuzione) che oggi vengono utilizzate in modo non più coerente con le esigenze di valorizzazione. Inducono sospetto, alimentano malessere;
- attivare un “incubatore di leve”, nel quale inventare nuove leve, pur nei limiti e vincoli di leggi e norme, e che abbia il chiaro obiettivo di creare nuove opportunità e di poter affermare: abbiamo fatto tutto il possibile !
- valorizzare maggiormente leve esistenti che non vengono percepite come tali.

COMUNICAZIONE INFORMALE E COINVOLGENTE

Un’organizzazione come la nostra, sempre alla ricerca dell’eccellenza in una corsa continua contro il tempo, non trova più gli spazi e i luoghi per una comunicazione informale costruttiva.

Decisioni spesso importanti che toccano o coinvolgono le attività lavorative ed il personale, passano esclusivamente per canali formali (la comunicazione istituzionale) e nei luoghi formali.

Manca molto spesso, con un processo in cascata, la comunicazione informale che spiega le ragioni delle scelte, coinvolge le persone, rafforza nei ruoli intermedi il consenso sulle decisioni prese, creando le premesse per renderci a nostra volta agenti di una comunicazione positiva e costruttiva.

Prevale invece la comunicazione informale “distruttiva”, quella dei corridoi e del “sentito dire” che alimenta il malessere e la demotivazione.

Cosa riteniamo motivante:

- dare la giusta priorità allo sviluppo di momenti di comunicazione informale costruttivi e coinvolgenti da affiancare alle attività lavorative. Momenti interni a ciascuna area ma anche trasversali tra aree diverse;
- rendere la comunicazione informale costruttiva un valore per l’organizzazione e non percepita come una sottrazione di tempo ad altre attività più urgenti;
- promuovere questo processo anche a partire dai dirigenti e in cascata sui ruoli intermedi e operativi;
- far sì che le persone nei ruoli intermedi e operativi ritornino a farsi agenti di messaggi positivi internamente all’organizzazione.

CONCLUSIONI

Come anticipato in apertura la nostra riflessione porta a concludere che il Poli di domani, già da oggi, debba intraprendere un percorso di sviluppo e valorizzazione del capitale umano, mettendo a sistema le singole azioni puntuali e tattiche che porta avanti nell’ambito strategico dello sviluppo e gestione delle risorse umane.

Le linee guida in merito alle politiche del personale TA, da te citate nel tuo programma (progressioni, consolidamento di posizioni sul personale TD, formazione e riqualificazione), così come le istanze che provengono dalle rappresentanze sindacali coerenti con un disegno complessivo, dovranno far parte del programma.

Dobbiamo riuscire a trasformare la demotivazione in motivazione e farla diventare parte integrante della cultura Politecnica. Se c’è la volontà dell’ateneo noi ci saremo.

DOMANDE PER IL FUTURO RETTORE

- 1) Quanto delle nostre riflessioni ritieni si possa ritrovare nella frase che nelle Conclusioni del “Progetto per i prossimi sei anni” recita: “Di qui soprattutto deriva una particolare attenzione al personale, che rappresenta come spesso affermiamo, ma talvolta dimentichiamo, la risorsa fondamentale di un’istituzione universitaria” ?
- 2) Il modello organizzativo è il segnale dei valori che si vogliono far crescere: pensi ad un modello che privilegi la centralizzazione, la concentrazione delle responsabilità e l’approccio gerarchico oppure un modello più a rete diffusa fortemente basato sulla delega, la responsabilità ed il coinvolgimento?
- 3) Quale sarà il profilo ed il mandato del Direttore Generale tenuto conto della grande responsabilità che avrà sulla gestione e sviluppo del personale?
- 4) Nel tuo programma proponi la creazione di nuove posizioni dirigenziali: pensi sia necessario ricorrere a professionalità esterne?
- 5) Quale impegno ritieni di poter assumere nei confronti della crescita del personale tecnico e amministrativo in termini di formazione, crescita professionale ed economica?

Il gruppo:

Anna Fidale, Antonina Marino, Carlo Dal Cason, Chiara Chiaberge, Davide Scozzafava, Elisa Armando, Enrico Venuto, Francesca Brazzani, Francesca Manfroni, Gianfranco Marino, Irene D’Amuri, Laura Fulci, Luciano Quaglia, Marcello Maggiora, Marco Oreglia, Marco Pellochiù, Manuela Sciandra, Marica Pertile, Mauro Cecchi, Nicola Piserchia, Nicoletta Fiorio Plà, Nicoletta Venisti, Paola Miraglio, Paola Vigliani, Piero Bozza, Silvia Vacca, Silvio Cabras, Simone Martinetto, Stefano Raimondi.