

Valori e buone pratiche per combattere la corruzione Progetto partecipativo del Comune di Venezia. Vincitore del Primo Premio Filippo Basile 2015 per la formazione nella P.A., nella sezione Progetti Formativi.

Di Anna Malaguti¹



Il progetto

La legge n. 190 del 2012 recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione dell’illegalità nella pubblica amministrazione” prevede che sia organizzata attività formativa obbligatoria sul tema scottante della Corruzione nella P.A. . Prevede inoltre che l’attività di formazione organizzata ed erogata sia inserita nel Piano annuale “Anticorruzione” e rendicontata semestralmente, pena la responsabilità dirigenziale.

È una scelta importante che mira a coinvolgere a pieno i dipendenti pubblici. Dalla dirigenza al/la semplice impiegato/a nessuno deve sentirsi escluso dalla responsabilità e quindi dalla conoscenza della norma e delle implicazioni che la corruzione ha nella vita del nostro Paese.

Il concetto di “obbligo” formativo però può far scattare nelle persone destinatarie sentimenti avversi, resistenze e diffidenza. Ci si è chiesto dunque come coinvolgere le persone su un tema di cui si parla ogni giorno e su tutti i media, ritenuto importante da tutta la comunità, senza far sentire i/le dipendenti comunali come presunti implicati nei processi corruttivi e sotto accusa solo con la convocazione all’attività di formazione.

Pertanto si è progettato un processo aperto a tutti e con possibilità di adesione volontaria, per riuscire a spostare l’attenzione dall’obbligo di presenza alla formazione sul tema corruzione, al sentirsi invitati a partecipare ad un’attività finalizzata a far confrontare tra loro colleghi/i, dove poter esprimere il proprio pensiero nel merito e farsi un’opinione più solida di come potrebbero essere migliorate le situazioni di lavoro.

¹ Anna Malaguti – Formatrice, Responsabile del Servizio Formazione del Comune di Venezia, già Presidente di delegazione AIF Veneto. anna.malaguti@comune.venezia.it

Gli obiettivi

In fase di progettazione si è ritenuto di individuare come obiettivi principali:

- Verificare quale interesse ci fosse tra i dipendenti sul tema (Venezia era una città ancora sotto choc per lo scandalo MOSE);
- Raccogliere i loro pensieri, riflessioni, considerazioni e proposte operative sul tema;
- Sperimentare un metodo e strumenti innovativi di tipo partecipativo, garantendo nella struttura del “campione” di partecipanti in aula una qualche “rappresentatività dell'universo” delle categorie del personale.

In tal senso l'obiettivo iniziale era di coinvolgere 310 / 320 dipendenti, pari al 10% del personale del Comune di Venezia in servizio attivo in quell'anno.

Il metodo

La sfida era di realizzare un processo partecipativo su un tema delicato senza elementi di riscontro in partenza circa il livello di interesse potenziale. Per garantire risultati significativi a tale processo, si è ritenuto opportuno riferirsi ad una metodologia conosciuta e già sperimentata: il metodo “*World café*”².

L'attività è stata chiamata “Tavoli di discussione sui valori e le buone pratiche per combattere la corruzione”.

Il metodo partecipativo, con adesione volontaria, ha incontrato la curiosità e l'interesse di molti.

Probabilmente però non è stato dichiarato in maniera esplicita nel comunicato sulla intranet aziendale che non erano necessarie conoscenze di ingresso sulla normativa in tema di anticorruzione e che quello che invece era importante era aver voglia di condividere pensieri, preoccupazioni, proposte.

Inizialmente hanno aderito meno persone di quanto previsto ma, dopo aver sollecitato la partecipazione del personale ai Dirigenti e ai Referenti della Formazione, si è raggiunto un numero soddisfacente di richieste e si è provveduto a convocare i/le partecipanti agli incontri.

Anche successivamente alla conclusione del lavoro sono arrivate richieste di ripetere l'esperienza per consentire nuove partecipazioni, a riscontro del fatto che chi ha riportato nel luogo di lavoro l'esperienza fatta ha comunicato soddisfazione e interesse.

Cosa era previsto e cosa è accaduto

Sono state programmate 4 giornate di lavoro, ognuna organizzata in sessioni di incontro parallele.

In due grandi aule sono stati allestiti 4 “tavoli-spazi” per aula da 8 posti con sedie in circolo.

Alla fine si sono realizzati 39 tavoli sui 40 previsti, i partecipanti presenti sono stati 274 su circa 300 invitati.

² “*World café*” (...) “è un metodo efficace per dare vita a conversazioni informali vivaci, concrete e costruttive, su questioni che riguardano il lavoro la vita di una organizzazione o di una comunità” - da *Guida Breve al World café*, a cura di Gastaldi e Galanti (www.theworldcafe.com)

I tavoli di discussione

Ad ogni “**tavolo**” sono stati convocati gruppi misti di dipendenti, per direzione, ruoli, mansioni, genere e fascia di inquadramento contrattuale, per mettere a confronto, senza preconcetti, idee, conoscenze, timori e sicurezze differenti.

Per ogni sessione e in ogni aula c'è stato un **coordinatore**, esterno ai tavoli ed alla discussione, che ha introdotto il tema, precisato gli obiettivi, chiarito le regole, scandito i tempi e alla fine scattato la foto di gruppo al termine della sessione.

Essendo i gruppi occasionali e eterogenei, per aiutarli a discutere si è introdotto il ruolo dei **facilitatori**.

La presenza dei facilitatori è stata indispensabile per illustrare il compito, mantenere la discussione nei binari giusti, dare la parola a tutti/e, contenere gli interventi e soprattutto aiutare le persone al tavolo a fare sintesi, per riassumere i concetti principali e raccogliarli in tanti *post* da appendere ad un cartellone.

La struttura dell'attività

La struttura dell'attività di discussione e confronto è stata articolata come segue:

- un “*frame*” comune di introduzione costituito da un *video blog* (*collage* di scene di film storici o di discorsi di personaggi pubblici famosi sul tema);
- “tavoli” composti in modo casuale, con sedie in cerchio, che si modificano nella composizione ad ogni item;
- 5 item/domande aperte in sequenza logica ad imbuto: da quella più di analisi generale (perché c'è la corruzione) a quella più propositiva e stringente (quali buone pratiche per contrastare la corruzione);
- a ogni domanda 2 partecipanti a turno erano invitati a cambiare tavolo.

I processi partecipativi mettono le persone al centro dell'attività e creano un clima di fiducia tra chi propone e chi aderisce alla proposta. Abbiamo compreso che è molto importante curare tutte le fasi del processo, dall'informazione iniziale che quindi deve essere chiara ed esplicita passando per le regole del gioco: tempi, comportamenti, obiettivi, ecc., fino al senso complessivo del processo partecipativo che è quello di stimolare idee e proposte, raccogliere opinioni, riordinare e mettere assieme quanto si è raccolto e restituire il tutto a chi ha partecipato, agli altri colleghi e colleghe e soprattutto all'Amministrazione che si impegna formalmente a tener conto dei risultati nelle scelte future.

Ogni argomento è stato presentato, riflettuto, discusso; le opinioni, le idee emerse, le proposte nel merito dovevano poi essere sintetizzate, possibilmente in maniera condivisa, dal gruppo. Ogni opinione però ha avuto la sua dignità ed è stata comunque raccolta e inserita nel materiale da elaborare in seguito.

La fase di elaborazione del materiale raccolto

Sono state raccolte 1467 indicazioni sui 5 temi proposti. Successivamente un gruppo più ristretto di persone, formato da facilitatori e conduttori, ha elaborato il materiale.

Per garantire livelli di omogeneità minimi e di attendibilità sui risultati, è stato concordato uno schema metodologico e sono state definite le istruzioni per l'uso per i

5 gruppi di lavoro (fasi, azioni e strumenti) mirati a realizzare il compito, raggiungere i risultati attesi e valorizzare il materiale.

Partendo dai 5 argomenti in discussione, ognuno dei 5 gruppi (due o tre persone) ha provveduto a riordinare le risposte raccolte e mappare le parole chiave riunificate per TAG (una sorta di “etichetta” che identifica in un testo l'argomento principale).

Ad esempio, la parola “onestà” che è ricorsa spesso, da sola o in molte brevi frasi, è divenuta un TAG in più di uno dei 5 temi.

Le 1467 risposte raccolte sono state “rilette” e rielaborate con 33 macro TAG che raccoglievano 68 TAG secondarie per dare senso e ordine.

I temi proposti

I 5 quesiti affrontati sono stati:

1. Perché c'è la corruzione?
2. Quali sono i comportamenti individuali e organizzativi che evocano/favoriscono fenomeni corruttivi?
3. Quali sono i danni per la città?
4. Quali sono i valori che ci preservano dal fenomeno corruttivo?
5. Quali sono le buone pratiche lavorative per evitare il fenomeno della corruzione?

Il lavoro di analisi di tipo qualitativo sui testi è stato possibile utilizzando la logica delle parole chiave (TAG), che sono diventate in un primo momento il mezzo per costruire mappe ragionate per analogie e differenze e in una seconda fase ci hanno consentito di identificare possibili “fili rossi” e quindi “griglie interpretative”, cioè elementi attorno a cui si è cercato di “organizzare ragionamenti, pensieri, ipotesi” dotati di senso e congruenza.

Esempio sull'item 1 - Perché c'è la corruzione?



Sono state raccolte complessivamente 251 risposte il cui contenuto si è potuto raggruppare in 18 TAG che afferivano, da un'analisi successiva, principalmente a 4 macro contesti:

contesti	tag principali				
<i>contesto individuale</i>	potere	ricchezza	vantaggio personale	scorciatoia	natura umana
<i>contesto socio culturale</i>	costruzione storico sociale	cultura	valori	senso ed educazione civica	disagio socio economico
<i>contesto organizzativo</i>	burocrazia / normativa	organizzazione	trasparenza	controllo	
<i>contesto professionale</i>	denuncia	sanzione	connivenza	comportamenti	

Conclusioni

Le indicazioni raccolte sono state tante, tantissime, alcune già note, altre piuttosto originali ma soprattutto molte di queste possiamo ritenerle “fondate, competenti, congruenti e sostenibili”.

Vale a dire che ci offrono spunti e stimoli utili perché utilizzabili già dal giorno dopo.

Aprono infatti ipotesi di lavoro future e concrete, consentono di intravedere ambiti di azione istituzionale e di sviluppo organizzativo per i prossimi anni.

Aver attivato una pratica partecipativa ha dimostrato che le persone hanno desiderio di esprimere le proprie idee e voglia di comunicare alla propria Amministrazione che si può migliorare.

Una prima lettura dei commenti finali raccolti tra i partecipanti sembra confermare l'ipotesi a monte di questo progetto:

- un giudizio molto positivo per il metodo adottato, considerato efficace ed innovativo, con la richiesta che venga utilizzato in futuro anche su altre tematiche;
- la richiesta e la “garanzia” che i materiali raccolti vengano considerati e utilizzati dall'Amministrazione.

Si può partire dunque da esperienze come questa per progettare, sperimentare e individuare nuove modalità e strumenti per agire cambiamenti e innovazione profondi nei processi di lavoro, nella cultura organizzativa, negli atteggiamenti e nel modus operandi dei singoli a tutti i livelli delle diverse strutture di ogni Ente.

Alcune parole che sono emerse e che ricorrono in questo lavoro: appartenenza, orgoglio, valori, controllo, trasparenza sono segnali forti che nella P.A., e in particolare nel Comune di Venezia, c'è molto di buono, molte energie positive e proattive che vogliono essere valorizzate per ridare dignità e senso al lavoro pubblico nonché fiducia e serenità ai cittadini.

Le persone che hanno partecipato erano così distribuite per categoria e genere:

Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. DIRIGENTI	EXT ³	TOT.	DONNE	UOMINI
28	81	133	11	21	274	193	81

Gli aggettivi più ricorrenti nel questionario per descrivere l'esperienza sono stati:

- interessante 101 risposte
- stimolante 52 “
- coinvolgente 36 “
- utile 28 “
- costruttiva 25 “
- innovativa 16 “
- positiva 16 “

L'impegno che l'Amministrazione Comunale può prendere con convinzione è proprio quello di far partecipi le persone della soluzione dei problemi, per attivare motivazione e sostenere processi di apprendimento continuo, per dare senso al lavoro e rendere servizi migliori ai cittadini.

Obiettivi importanti, sfidanti e nobili.

³ EXT Esterni: personale di aziende partecipate che ha chiesto di intervenire.