

LA RELAZIONE SOCIALE

7

LA QUALITÀ ORGANIZZATIVA



IL MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO

LA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE

Federica - 7 anni

LA QUALITÀ ORGANIZZATIVA

La qualità organizzativa, per come è intesa in I.T.E.A., riguarda molti aspetti, estremamente interessanti e determinanti per lo sviluppo e le potenzialità che essi possono assumere e per l'importanza che ognuno di questi ha nel contribuire a rendere più efficiente, ed efficace, la “macchina I.T.E.A.”.

Se ci riferiamo allo sola rilevanza interna degli attributi che caratterizzano le strategie attraverso le quali questo valore si realizza, possiamo innanzitutto fare una riflessione sul concetto generale di qualità organizzativa. Esso è un concetto dinamico, è bene rappresentato da una struttura articolata in continuo divenire, che cerca di innovarsi periodicamente con una tensione permanente al miglioramento. Ciò che si rappresenta qui, di fatto, appartiene quindi ad una sorta di fotografia di un momento gestionale, ad un periodo particolare, quello che precede la trasformazione dell'Istituto in società per azioni, all'interno di quello che è stato un ciclo lungo e che, almeno idealmente, segna il passaggio caratterizzato da logiche e strumenti propri dell'ambiente organizzativo pubblico a quello privato, con prospettive ed orizzonti diversi.

I sistemi aziendali, la cui gestione principalmente caratterizza l'implementazione dell'obiettivo strategico connesso col miglioramento organizzativo, vanno “cuciti addosso” alla propria realtà: sono strumenti usuali in tutte le organizzazioni, ma vengono resi tipici adattandoli al proprio assetto aziendale. La qualità organizzativa si realizza dunque nell'adattare, al meglio, questi sistemi aziendali: il Sistema Qualità ISO 9001:2000, i sistemi informativi, le progettualità organizzative interne. Sarà interessante, a breve, vedere come I.T.E.A. S.p.A. avrà saputo interpretare la sua nuova realtà ed in che misura avrà saputo attuare questo adattamento.

Parimenti, la stessa situazione e le stesse condizioni verranno poste anche per quella parte della qualità organizzativa che fa leva sullo sviluppo e sulla qualificazione delle risorse umane. In questa edizione del Bilancio Sociale possiamo riscontrare come l'Istituto ha gestito la risorsa umana, con le possibilità ed i limiti connessi alla natura di ente funzionale della Provincia: sotto questo profilo, sarà ancora più interessante fare dei confronti per verificare se, ed in quale misura, gli strumenti attuabili dalla S.p.A., prima di tutto quelli contrattuali, saranno in grado di valorizzare al massimo mezzi aziendali e risorse umane per garantire il miglioramento, sia all'interno della struttura che, conseguentemente, sui servizi erogati all'utenza.





Il miglioramento organizzativo

La qualità organizzativa di I.T.E.A. va ricercata principalmente nella gestione dei processi aziendali, in generale, e quindi nello sviluppo e nel miglioramento del Sistema di Gestione per la Qualità nonché nell'attivazione di specifici progetti ed azioni di miglioramento tese a perfezionare le prassi amministrative ed a razionalizzare le attività, al fine di conseguire obiettivi di efficienza ed efficacia tali da garantire la percezione del miglioramento sia a livello aziendale interno, sia nel livello di servizio offerto al pubblico. Più specificatamente, la qualità organizzativa richiede un costante miglioramento nella gestione delle infrastrutture e delle risorse. Per quanto attiene alle prime I.T.E.A. è attivo, in particolare, nell'implementazione di specifiche procedure per la gestione del sistema informativo.

Quanto sopra sostanzia la visione insita nell'obiettivo strategico volto al miglioramento organizzativo, che in I.T.E.A. viene perseguito attraverso i seguenti obiettivi operativi:

1. estensione del Sistema di Gestione per la Qualità ISO 9001:2000;
2. creazione di progetti per il miglioramento organizzativo interno;
3. integrazione dei sistemi informativi.



Lo sviluppo del Sistema Qualità

A partire dalla fine del 2001 I.T.E.A. possiede la certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000. Ciò ha comportato per l'Istituto l'introduzione di un modello di organizzazione delle attività aziendali volto a garantire la soddisfazione dell'utente, attraverso il miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza dei processi gestionali adottati.

Dopo il primo biennio, durante il quale l'attenzione è stata rivolta essenzialmente su alcuni processi operativi del Servizio Utenti, i primi ad essere certificati, e nel quale sono stati adottati opportuni correttivi per il miglioramento, nel 2004 si è proceduto allo svolgimento di un importante lavoro di riorganizzazione dell'intero Sistema di Gestione per la Qualità volto, tra l'altro, a snellire e rendere meno gravosa la gestione documentale attraverso la creazione di un sistema documentale informatizzato on-line, che consente a tutti i dipendenti di utilizzare o consultare le procedure della qualità di interesse tramite l'accesso alla rete Intranet aziendale.

L'anno 2005 ha visto sicuramente uno sviluppo significativo in termini di ampliamento del Sistema per la Qualità dell'Istituto con l'immissione di nuovi processi relativi ad ambiti di competenza del Servizio Patrimonio e del Servizio Utenti per i quali si è conseguita l'estensione della certificazione.

Ad essi va ad aggiungersi un ulteriore processo del Servizio Utenti analizzato ed immesso nel Sistema nel 2005 e portato alla certificazione nella primavera del 2006.

Sviluppo del Sistema Qualità I.T.E.A.: anni 2004 - 2005 - 2006

Nuovi processi immessi nel sistema	2004	2005	2006
Gestione dei contratti di loc. e comodato di immobili ad uso non abitativo	1		
Gestione manutenzioni		3	
Gestione manutenzioni impianti termici e di elevazione			
Gestione dei contratti di locazione di immobili ad uso abitativo			
Nuovi processi analizzati nel sistema	2004	2005	2006
Gestione manutenzioni	1		
Gestione dei contratti di locazione di immobili ad uso abitativo		1	
Progettazione di opere di edilizia pubblica			1
Nuovi processi certificati	2004	2005	2006
Gestione manutenzioni*		3	
Gestione ospitalità			
Gestione dei contratti di loc. e comodato di immobili ad uso non abitativo			
Gestione dei contratti di locazione di immobili ad uso abitativo			1

* Il processo di Gestione manutenzioni è unico ma è descritto nel Sistema da due procedure autonome: Gestione manutenzioni e Gestione manutenzioni impianti termici e di elevazione.

Nel corso dell'anno 2006, inoltre, è stata avviata e condotta l'attività di analisi del complesso dei processi di progettazione edilizia gestiti dal Servizio Tecnico di I.T.E.A..

Questioni inerenti la prevista trasformazione dell'Istituto in società per azioni e le possibili conseguenti revisioni dell'organizzazione tecnica nonché la modificazione in corso di alcune importanti norme tecniche nazionale e provinciali di riferimento, hanno fatto sì che l'Istituto scegliesse, temporaneamente, per la sospensione dell'immissione nel Sistema di un modello di riferimento per la gestione dei processi di progettazione.

Se si vuole considerare il triennio illustrato con riferimento specifico all'obiettivo dell'estensione del Sistema Qualità, nella tabella riportata è possibile notare come, rispetto al 2004, l'attività svolta nel 2005 è stata più corposa non solo dal punto di vista quantitativo dei processi acquisiti al sistema, ma anche sotto il profilo qualitativo con l'immissione nel Sistema del processo relativo alla Gestione Manutenzioni.

Va tenuto presente, comunque, che il 2006 è stato comunque un anno significativo per il Sistema, dal punto di vista dell'estensione della certificazione, con l'acquisizione del processo di gestione dei contratti di locazione abitativa, che rappresenta indubbiamente, anche sotto il profilo della mission aziendale, uno dei processi operativi più importanti nell'organizzazione dell'Istituto.

Secondariamente, ma sicuramente non meno rilevante, va considerato che il periodo ha coinvolto in maniera massiccia tutte le strutture aziendali sottoposte a certificazione e che la imminente trasformazione istituzionale ha comportato un notevole impegno di risorse verso attività necessarie ed improrogabili, tali per cui anche il solo mantenimento del Sistema si è rivelata un'attività considerevole.

Sostanzialmente quindi, il 2006 si è caratterizzato come un anno di consolidamento dei processi immessi nel sistema, a cui va aggiunta l'estensione della certificazione del predetto processo di gestione dei contratti di locazione delle unità abitative.

L'attività di gestione del Sistema Qualità, continuata usualmente attraverso le attività di controllo, monitoraggio e misurazione dei processi in base alle prescrizioni della norma UNI EN ISO 9001 e, in particolare, per mezzo di una regolare attività di verifica ispettiva interna, ha portato comunque ad introdurre miglioramenti e correttivi nella conduzione dei vari processi.

Con l'acquisizione della certificazione ISO 9001 anche per il processo di gestione dei contratti di locazione di immobili ad uso abitativo si è ulteriormente ampliato il fronte dei servizi certificati che l'Istituto offre alla propria utenza: in questo caso non solo all'inquilinato ma anche ai privati, e cioè ai soggetti interessati ad assumere in locazione commerciale le unità immobiliari (negozi, esercizi, magazzini, ecc.) di cui l'Istituto dispone.

La realizzazione di progetti e microprogetti per il miglioramento organizzativo

Il contratto collettivo provinciale di lavoro prevede, secondo un apposito accordo decentrato, che le amministrazioni possano dedicare risorse incentivanti ad iniziative tese a conseguire obiettivi di efficienza attraverso la determinazione di apposite azioni innovative, anche complesse, ovvero nella razionalizzazione delle prassi amministrative esistenti. Si tratta, in pratica, di costruire progetti o microprogetti per il miglioramento organizzativo che di norma coinvolgono più strutture dell'Istituto, nel caso dei progetti, oppure più dipendenti dello stesso servizio, nel caso dei microprogetti, nell'ottica di stimolare ed indirizzare verso obiettivi concreti la produttività dei dipendenti coinvolti.

Indicatore	2004	2005	2006
n. progetti approvati	3	4	6
n. microprogetti approvati	11	20	18

Nel corso del 2006 l'Istituto ha predisposto ed approvato n. 6 progetti che hanno coinvolto tutte le Strutture dell'Ente e sono

stati caratterizzati da iniziative finalizzate in generale a migliorare l'efficienza, l'economicità e l'efficacia dell'attività amministrativa posta in essere dall'Istituto.

Progetti produttività 2006

Servizi interessati	Tipo di progetto	Dipendenti coinvolti
Servizio AGO/Patrimonio e Tecnico	Contratti di appalto - autorizzazione esecuzione lavori subappalto	3
Servizio Patrimonio/Utenti	Realizzazione sistema informatico per classificazione alloggi sfitti	3
Servizio Finanziario/AGO	Miglioramento livelli di informazione interna e esterna	3
Servizio AGO/DG/Utenti	Utilizzo e gestione dell'auto di rappresentanza	4
Servizio Patrimonio	Revisione contabilità condomino Palazzo Onda	1
Direzione generale	Partecipazione associazione "Eurhonet" e progetto "Throc"	2

Nel dettaglio illustrato nella tabella sopra riportata, è menzionato l'oggetto dei vari progetti.

L'obiettivo del progetto denominato "Contratti di appalto e autorizzazione all'esecuzione dei lavori in subappalto" ha avuto lo scopo di rivedere sotto il profilo normativo l'attuale procedura di autorizzazione all'esecuzione dei lavori in subappalto a seguito delle mutate disposizioni normative che negli ultimi anni hanno caratterizzato e modificato in modo radicale il quadro generale regolamentando alcuni importanti settori. E' stato così studiato l'assetto normativo revisionando la nuova procedura con il proposito di realizzare anche un "massimario" riportante la definizione delle situazioni tipiche e ricorrenti.

Il gruppo di lavoro che ha partecipato al progetto denominato “Realizzazione di un sistema informatico per la classificazione degli alloggi sfitti” ha identificato e codificato correttamente le varie tipologie di alloggi “sfitti” utilizzando il sistema software installato presso l’Istituto in modo da creare una specifica procedura che consenta estrazioni rapide ad hoc al fine di ottenere dati certi e precisi inerenti la tipologia di alloggi “sfitti”.

Attraverso gli altri progetti di produttività si sono volute affrontare varie questioni inerenti il riordino contabile e materiale della dotazione degli arredi e delle attrezzature presenti negli uffici, la revisione contabile relativa al condominio Palazzo Onda e l’utilizzo e la gestione dell’auto di rappresentanza al fine di garantire la copertura delle attività di rappresentanza che vedono coinvolte sia la Presidente I.T.E.A. che il Dirigente Generale.

Da ultimo il progetto “Throc” proposto dall’associazione Eurhonet, alla quale aderisce I.T.E.A., come progetto di miglioramento della produttività ha previsto la possibilità di organizzare attività di formazione per il personale degli enti coinvolti, caratterizzata dalla necessità di entrare in contatto e di collaborare con le istituzioni che, pur avendo strutture o ordinamenti molto diversi, perseguono gli stessi obiettivi e affrontano le stesse problematiche migliorando nei dipendenti coinvolti la professionalità e la capacità di lavorare in gruppo.

<i>Microprogetti approvati nel 2006</i>	
Servizio Utenti	3
Servizio Finanziario	5
Servizio AGO	4
Servizio Tecnico	4
Servizio Patrimonio	2
Totale	18

Per quanto riguarda il dettaglio dei microprogetti approvati ed attuati nel corso del 2006, si può notare come, di fatto, ogni servizio abbia contribuito a formulare iniziative di razionalizzazione delle attività amministrative, in prevalenza attraverso la gestione informatizzata di pratiche ed archivi.

In generale, gli effetti delle iniziative di produttività, sia che essi assumano la dignità di progetti condivisi da tutte le strutture dell’Istituto, sia che riguardino miglioramenti “locali” come le soluzioni oggetto dei micro-progetti, tendono in primo luogo a tradursi in vantaggi organizzativi e in economie di processo che riguardano direttamente l’attività interna: ciò nonostante, anche piccoli progressi nella generazione del miglioramento organizzativo e nella razionalizzazione dei processi possono condurre a riflessi positivi sul servizio erogato, generalmente sotto forma di rapidità nell’evasione delle pratiche, e quindi ad una maggiore soddisfazione da parte dell’utente.

Integrazione dei sistemi informativi

I sistemi informativi costituiscono l'ossatura portante delle organizzazioni e divengono strategici, relativamente alle varie applicazioni che essi possono assumere, per perseguire l'efficienza ed il miglioramento organizzativo.

Il sistema informativo di I.T.E.A., strutturato in diversi applicativi e relativamente complesso, data la mole e la varietà di dati che debbono essere disponibili per le varie funzioni operative dell'Istituto (anagrafe, patrimonio, amministrazione, contabilità, ecc.), è soggetto a continui sviluppi e modifiche

Indicatore	2004	2005	2006
n. procedure automatizzate nell'anno*	1	2	6
n. accessi al sistema documentale SGQ (effettuati da n. soggetti differenti)	1.511 (59)	2.892 (67)	3.024 (78)

* Si considerano sia procedure informatiche create ex novo che migliorie e/o evoluzioni di procedure esistenti

proprio per venire incontro ad esigenze di razionalizzazione dei processi, a loro volta modificati o modificabili nell'ottica del miglioramento del servizio per l'utenza e delle economie interne nella gestione delle varie pratiche. Nel 2006 si sono operati una serie di interventi

migliorativi relativi all'automatizzazione delle procedure, di seguito riportati e distinti per Servizi.

Per il Servizio Utenti si sono potenziate le procedure relative al settore morosità e specificatamente quelle volte a migliorare la gestione del sistema di rateizzazione degli arretrati, dei pagamenti correnti e delle diffide, inoltre è stato personalizzato il software relativo alla determinazione dei canoni di affitto per il 2006, in base ai redditi presentati dagli inquilini: in un primo momento in base al censimento 2005, poi in base ai redditi 2004 così come prevedeva la nuova normativa provinciale.

Per il Servizio Patrimonio è stata completata la procedura Ascot, finalizzata alla tracciabilità delle segnalazioni di intervento ed ad acquisire dei dati statistici, in armonia con quanto stabilito dalle procedure del Sistema Qualità aziendale; si è provveduto inoltre alla determinazione dell'evidenza analitica della composizione degli acconti spese richiesti mensilmente all'utenza.

Per il Servizio Finanziario si è attuato l'adeguamento cespiti alla nuova struttura conti del sistema "patrimonio immobiliare" e si sono apportate delle modifiche al sistema di contabilità a seguito della determinazione ed emissione dei conguagli canoni affitto 2006, allo storno e alla ri-fatturazione dei canoni per beni strumentali.

Da ultimo, a seguito dell'introduzione nuovo assetto istituzionale, sono state analizzate e definite le specifiche necessità connesse all'utilizzo della contabilità, emergendo così la necessità di integrazioni e modifiche ai programmi in uso.

L'obiettivo operativo dell'integrazione è stato perseguito anche attraverso lo sviluppo e il miglioramento continuo del sistema documentale informatico on-line del Sistema di Gestione per la Qualità, testimoniato, dal lato utenza interna, dal numero degli accessi che questa modalità ha fatto registrare durante l'anno di riferimento. Rispetto all'anno precedente, l'indicatore relativo al numero di accessi al sistema ha fatto rilevare un incremento sia a livello di numero di consultazioni, decisamente più consistente rispetto al 2005, sia in termini di persone attive nella consultazione: nel complesso si può riconoscere un'evoluzione che fa presumere non solo motivazioni tecniche connesse alla facilità di accesso alle procedure, ma anche il consolidamento di un modello culturale, quello dell'elaborazione del lavoro in rete, che si sta affermando tra i dipendenti.

La valorizzazione del personale

Per quanto riguarda l'utilizzo delle risorse, intese come fattore determinante nel perseguimento della qualità organizzativa, l'Istituto attua da sempre una strategia di sviluppo formativo del personale nella convinzione che la risorsa umana, per le capacità tecniche che possono essere acquisite e per le qualità personali che possono essere ulteriormente sviluppate ed applicate al lavoro, sia determinante nel conseguimento di risultati ed obiettivi di qualità. Al contempo, è costante l'attenzione dell'Istituto sul contributo fornito dalle risorse umane dell'organizzazione e sul valore strategico di questo apporto: per questo motivo vengono attuate, con specifiche misure, azioni di incentivazione economica indirizzate a stimolare maggiormente la partecipazione e lo sforzo del personale agli obiettivi ed alle attività straordinarie che I.T.E.A. realizza, oltre all'ordinaria attività di servizio. Questa strategia viene realizzata mediante i seguenti obiettivi operativi:

1. sviluppo formativo del personale
2. incentivazione economica del personale.



Gli interventi formativi

L'addestramento e l'acquisizione di specifiche capacità professionali, attraverso mirati percorsi formativi, rappresentano la più efficace forma di investimento nelle risorse umane, in grado di generare atteggiamenti, conoscenze e abilità in linea con i valori dell'Istituto e con le peculiarità dell'attività esercitata.

Per questo motivo diviene importante mantenere un buon clima aziendale, creando consapevolezza del ruolo, dotando il personale dei mezzi necessari per svolgere bene il proprio lavoro, ricercando occasioni per condividere conoscenze ed esperienze. Una parte essenziale poi, per potere riscontrare quanto le azioni specifiche di formazione abbiano generato accrescimento culturale e tecnico e quanto queste scelte siano state percepite come realmente utili nel consolidamento del ruolo dei vari dipendenti, consiste nel verificare l'efficacia dei processi formativi.

Nel corso del 2006 la gestione dell'attività di formazione e addestramento del personale interno ha seguito lo stesso iter dell'anno 2005, così come già standardizzato da tempo nelle apposite procedure di settore del Sistema di Gestione per la Qualità: redazione del Programma di attività di formazione e addestramento ed utilizzo sistematico del modulo di valutazione del corso, che permette la valutazione sia della qualità del corso, sia della bontà dell'organizzazione dello stesso.

La redazione annuale del "Programma di attività di formazione e addestramento" consente di raccogliere tutte le esigenze formative espresse dalle strutture, sulla base delle quali vengono successivamente organizzati i momenti formativi. L'introduzione di una apposita modulistica che permette al partecipante di esprimere un giudizio sulla qualità dei contenuti e dell'organizzazione del corso frequentato, consente al dirigente responsabile della scelta delle società di formazione di esprimere un parere sulla bontà o meno del servizio ricevuto dall'Istituto.

Nel 2006 i dipendenti dell'Istituto hanno frequentato prevalentemente corsi affidati all'esterno, per l'approfondimento di determinate materie, tipicamente quelle maggiormente soggette a modifiche normative in vista della prevista privatizzazione dell'ente (contratti, primo soccorso, normative fiscali e tributarie), con un unico corso interno per approfondire la conoscenza della nuova normativa L.P. 15/2005 e relativo regolamento di attuazione. Di seguito sono riportate alcune tabelle indicanti i dati relativi alla formazione erogata nell'anno 2006: per valutare l'impatto e la consistenza della formazione erogata è stata operata una comparazione tra l'anno considerato ed i



due precedenti, riportando inoltre alcuni indicatori riferiti all'attività formativa 2006.

Complessivamente, considerando cioè il numero di iniziative formative attuate tramite fornitori esterni e per mezzo di fornitori interni, la percentuale di decremento dei corsi erogati durante il 2006 è circa il 14% in meno rispetto a quella registrata nel 2005, interrompendo il trend positivo che negli ultimi tre anni interessava il settore della formazione. Il dato mostra una temporanea riduzione

Indicatore	2004	2005	2006
Incremento percentuale corsi di formazione	84%	43%	-14%
n. corsi effettuati / n. corsi programmati	84%	100%	84%

nell'investimento in formazione operato dall'Istituto nei confronti del proprio personale. Il dato è ulteriormente confermato, a livello di efficacia, dalla

percentuale espressa dal secondo indicatore: l'intero programma formativo, formulato all'inizio dell'anno dai responsabili di struttura, è stato solo in parte attuato secondo le previsioni. A livello generale, può essere interessante sapere che il decremento del 14% registrato nel 2006 deriva dall'attuazione di un minor numero di corsi erogati (37) rispetto a quelli tenuti nel 2005 (43).

Formazione esterna

Analizzando più in dettaglio la formazione erogata tramite fornitori esterni, si può notare come la formazione ricevuta sia stata, per numero complessivo di dipendenti coinvolti, solo leggermente inferiore a quella ricevuta durante l'anno 2005. Va però sottolineato che alla diminuzione del numero dei partecipanti a corsi esterni è corrisposto un aumento consistente in termini di monte ore

Contenuto del corso	2004		2005		2006	
	n. corsi	n. unità coinvolte	n. corsi	n. unità coinvolte	n. corsi	n. unità coinvolte
Tecnico	9	82	6	49	3	6
Informatico	0	0	2	11	0	0
Amministrativo/ contabile	15	57	26	56	32	91
Primo soccorso	-	-	-	-	1	9
Totale	24	139	34	116	36	106

complessivo.

Infatti si è registrato un incremento di 423 ore pari ad un aumento percentuale rispetto al 2005 del 20% circa.

	Ore erogate		
	2004	2005	2006
Servizio Tecnico	741	921	218
Servizio Patrimonio	608	152	95
Servizio Finanziario	176	199	244
Servizio AGO	269	156	1.540
Servizio Utenti	173	294	212
Direzione Generale	55	223	59
Totale	2.022	1.945	2.368

La valutazione qualitativa dei corsi affidati all'esterno si è rivelata, per l'anno 2006, complessivamente sopra la sufficienza.

Si sono riscontrati alcuni giudizi negativi derivati più da una scarsa

applicabilità degli argomenti trattati alle proprie mansioni lavorative che non da una vera e propria carenza dell'azienda erogatrice del servizio.

Formazione interna

Vista la numerosità di corsi interni erogati nel corso del 2005 al proprio personale nonché i giudizi positivi espressi lo scorso anno in termini di utilità dei corsi stessi, ITEA non ha ritenuto necessario riproporli nell'anno 2006.

Si è quindi registrato un netto calo sulla formazione interna erogata la quale è stata realizzata solo per un

Contenuto del corso	2004		2005		2006	
	n. corsi	n. unità coinvolte	n. corsi	n. unità coinvolte	n. corsi	n. unità coinvolte
Privacy e diritto di accesso agli atti amministrativi	-	-	1	48	-	-
Utilizzo strumenti informatici	6	136	8	142	-	-
Approfondimento L.P. 115/2005 e regolamento di attuazione	-	-	-	-	1	15
Totale	6	136	9	190	1	15

approfondimento sui contenuti della Legge provinciale n. 15/2005 e del suo regolamento di

	2004	2005	2006
Ore totali erogate	544	709	132
Eventi formativi	6	9	1
Risparmio stimato totale	€17.680	€30.900	€8.325

attuazione effettuata presso il Servizio Utenti.

L'utilizzo delle professionalità interne per l'effettuazione della formazione al personale ha consentito, rispetto all'affidamento sul mercato formativo esterno della medesima tipologia di corsi, un risparmio medio complessivo che si stima per l'anno 2006 in 8.325,00 euro.

La valutazione della formazione da parte dei partecipanti al corso stesso, come si può verificare nella tabella sottostante, è stata complessivamente più che sufficiente.

Modulo	Valutazioni	Docente	Contenuti	Organizzazione	Giudizio
LP 15/2005 e regolamento di attuazione	15	60% buono 40% sufficiente	53% buono 47% sufficiente	47% buono 53% sufficiente	53% buono 47% sufficiente



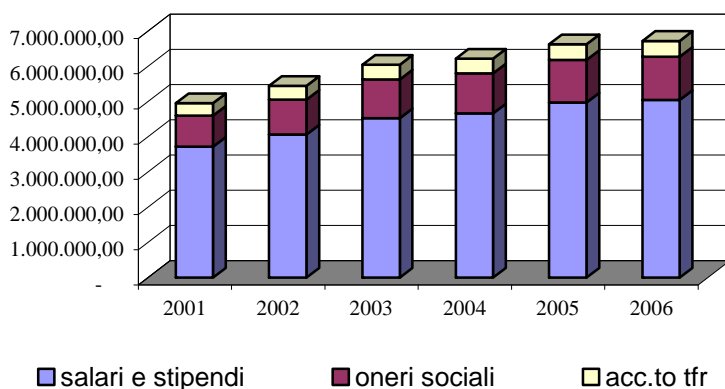
Incentivazione economica del personale

Il trattamento economico-giuridico del personale I.T.E.A. è disciplinato con apposito regolamento, in conformità alla corrispondente disciplina vigente per il personale della Provincia in quanto applicabile.

La struttura della retribuzione, conseguentemente, è composta da una retribuzione fondamentale comprendente, oltre allo stipendio ed altri emolumenti base, anche da diverse voci a carattere fisso e continuativo (retribuzione di posizione - maturato individuale di anzianità - assegni ad personam ecc.) e da una retribuzione accessoria costituita da compensi per lavoro straordinario e da indennità variabili (indennità per figure professionali “tecniche”, indennità per area direttiva e compensi per la produttività). A tal riguardo, infatti, assume oggi sempre più importanza l’individuazione di forme di retribuzione che assegnano incrementi retributivi in base ad una valutazione del coinvolgimento del lavoratore nell’organizzazione, quali le indennità per figure professionali operanti nell’amministrazione ed i “progetti di produttività”.

Le variazioni intervenute (con particolare riferimento agli anni 2002 e 2003) sono imputabili alla

Costo per il personale

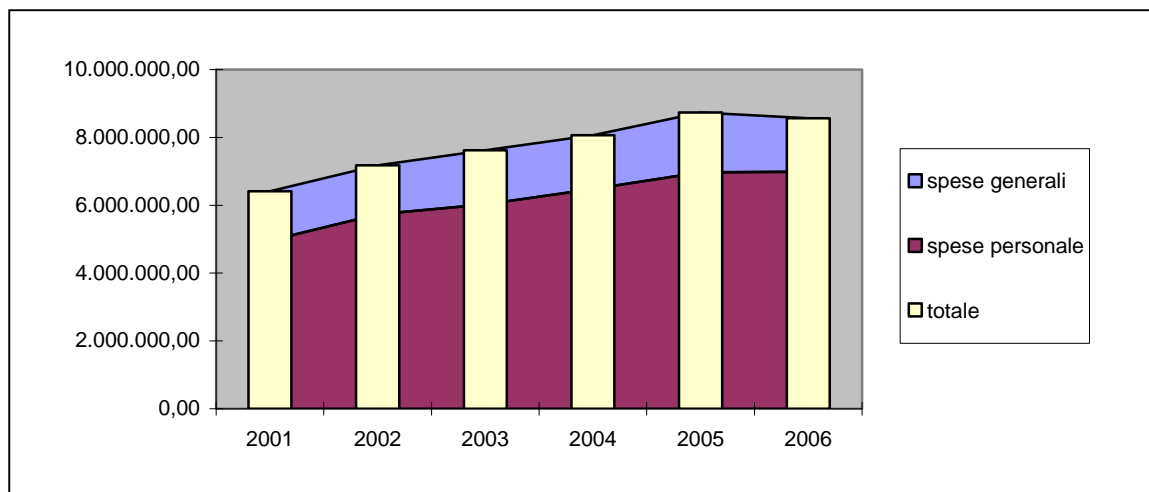


Fonte: servizio Finanziario - I.T.E.A.

corresponsione degli arretrati per i rinnovi contrattuali e per area direttiva. L’incremento, seppur modesto, della spesa del 2004 rispetto a quella del 2003 è dovuto all’incremento delle indennità per figure professionali tecniche ed al compenso incentivante; parimenti nel 2005 si rilevano variazioni imputabili ad arretrati per rinnovi contrattuali e alle indennità per figure professionali. Nel 2006 il

lieve aumento dei costi per il personale è determinato dall’adeguamento alle nuove progressioni economiche e ai rinnovi contrattuali.

Il costo del personale rappresenta circa l’80% dei costi generali. Per costi generali s’intendono i costi relativi all’amministrazione e alle gestione degli uffici; sono invece esclusi tutti i costi relativi sia all’attività costruttiva sia all’attività di gestione immobiliare.



Fonte: Servizio Finanziario - I.T.E.A.

Infatti se si considerano queste spese, nonché le spese per imposte, oneri finanziari ed oneri straordinari, l'incidenza si riduce a circa il 12%.

Le misure di incentivazione economica del personale

La valorizzazione del personale è un orientamento aziendale che ha indubbiamente dei riflessi anche in campo economico: determinare incentivi appropriati per stimolare la creatività e l'apporto dei dipendenti in termini di realizzazione di soluzioni innovative per il miglioramento organizzativo, come si è visto nella strategia specifica precedentemente illustrata è uno degli obiettivi dell'Istituto.

L'obiettivo operativo qui trattato fa riferimento quindi non all'intera categoria delle forme retributive complementari ed integrative dello stipendio, dovute in ragione della posizione o della funzione svolta dai dipendenti, ma a quegli strumenti che in un certo modo remunerano attività straordinarie oppure obiettivi di risultato.

Sotto il primo profilo, I.T.E.A. può disporre di un certo budget annuale - nel 2006 sono stati approvati progetti e microprogetti per complessivi €25.278,00= che viene indirizzato per remunerare in maniera quanto più possibile idonea i progetti ed i microprogetti proposti dai vari Servizi dell'Istituto che, tra quelli presentati al vaglio della direzione generale, sono stati ritenuti meritevoli ed approvati.

Remunerazione complessiva per progetti e microprogetti di produttività

2004	S. Tecnico		S. Patrimonio		S. Finanziario		S. AGO		S. Utenti		Direzione	
	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva
P. tecnico	4	€2.616	2	€1.235	-	-	-	-	-	-	-	-
P. amm.vo	6	€4.970	11	€4.850	8	€3.198	6	€3.224	7	€3.017		
2005												
	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva
P. tecnico	1	€900	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P. amm.vo	5	€3.953	12	€4.513	8	€3.496	12	€4.843	10	€2.785		
2006												
	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva
P. tecnico	2	€5.643	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P. amm.vo	3	€3.605	6	€3.428	8	€2.696	5	€2.413	10	€5.643	3	€1.850

La gran parte degli incentivi per progetti e microprogetti va a remunerare le iniziative prodotte dai dipendenti dell'area amministrativa: questo perché i dipendenti dell'area tecnica percepiscono già altre indennità di tipo professionale in ragione di funzioni particolari svolte (progettazione, direzione lavori, alta sorveglianza, ecc.).

I dati riportati evidenziano una misura di incentivazione che si mantiene sostanzialmente costante negli anni: in particolare nel 2006 il personale amministrativo coinvolto in progetti e microprogetti risulta mediamente remunerato con 561 euro a persona, rispetto a un valore di 417 euro a persona nel 2005 e a fronte di un valore di 506 euro del 2004. Va evidenziato che nel corso del 2006 i compensi di produttività per progetti e microprogetti hanno riguardato anche i dipendenti dell'area dirigenziale dell'Istituto.

Per quanto attiene invece a quest'ultimi, la retribuzione di risultato rappresenta un incentivo che stimola i dirigenti di servizio ed i direttori d'ufficio a conseguire gli obiettivi che annualmente vengono loro assegnati.

Detto compenso è il risultato di un complesso meccanismo di valutazione che viene effettuato, prima, in senso gerarchico dai responsabili delle varie strutture (i direttori d'ufficio sono valutati dai propri dirigenti e quest'ultimi dal dirigente generale) e poi, l'intero personale dipendente di area dirigenziale, dall'apposito Nucleo di Valutazione istituito dalla Giunta provinciale.

Di regola la determinazione e la corresponsione di questo tipo di indennità avviene sempre nell'anno successivo a quello di competenza.

*Retribuzione di risultato per dirigenti e direttori:
entità e distribuzione nel triennio 2004 - 2006*

2004		Area Tecnica		Area Amministrativa	
	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	
Dirigente generale			1	€7.643	
Dirigenti	2	€10.096	3	€16.035	
Direttori	6	€9.948	10	€14.795	
2005		Area Tecnica		Area Amministrativa	
	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	
Dirigente generale			1	€7.643	
Dirigenti	2	€10.688	2	€11.380	
Direttori	6	€10.483	9	€15.716	
2006		Area Tecnica		Area Amministrativa	
	n.	Indennità complessiva	n.	Indennità complessiva	
Dirigente generale			1	€7.643	
Dirigenti	2	€10.690	2	€16.629	
Direttori	6	€10.321	9	€15.724	

E' comunque interessante vedere la consistenza dei compensi erogati negli anni precedenti e la distribuzione degli stessi tra le due aree di appartenenza dei dirigenti/direttori, tecnica ed amministrativa.

Anche in questo caso è possibile notare come la misura della retribuzione di risultato, riferita al periodo 2004 - 2006, sia stata sostanzialmente confermata per il personale dipendente dell'area dirigenziale.

Nel 2005 l'indennità complessiva dei dirigenti di servizio appartenenti all'area amministrativa registra un decremento, rispetto al 2004, pari al 29% mentre per quanto concerne il personale dirigenziale dell'area tecnica la retribuzione nel suo complesso si mantiene sostanzialmente costante.

Per quanto attiene i benefici percepiti dal gruppo dei direttori d'ufficio, si nota come per i direttori dell'area amministrativa e dell'area tecnica vi sia stato, nel 2005, un aumento rispettivamente pari allo 6,2% e allo 5,4% mentre per i direttori dell'area tecnica, nel 2006, si registra una lievissima riduzione pari al 1,5%.

