

## 6. Il nuovo contratto del personale tecnico-amministrativo

L'innovazione principale contenuta nel Contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) del personale tecnico-amministrativo sottoscritto il 9 agosto 2000 è la revisione del sistema di classificazione del personale che viene ad essere incentrato su quattro “categorie professionali”, abbandonando definitivamente il precedente ordinamento professionale – in vigore dagli inizi degli anni '80 - fondato su generiche aree funzionali e su una accentuata polverizzazione dei profili professionali.

Tale ordinamento ha ingenerato col tempo una serie di distorsioni che possiamo così riassumere:

- distanze spesso non giustificate tra gli operatori;
- difficoltà di integrazioni e/o interazioni;
- difficoltà di una reale riqualificazione professionale;
- percorsi di carriera e mobilità talmente macchinosi da essere praticamente impossibili;
- scarse (se non nulle) possibilità di incentivazione.

Questo ha determinato - in molti casi - disaffezione, mancanza di condivisione della “missione” dell'Università e scarso “senso di appartenenza” all'Ateneo da parte del personale tecnico ed amministrativo. La situazione di generale deresponsabilizzazione del passato consentiva – forse – di tollerare queste situazioni, ma oggi il processo di autonomia - e la conseguente assunzione di responsabilità gestionali a vari livelli - impone che si arrivi ad una valorizzazione piena di tutte le risorse umane disponibili. Questo processo implica una generale ridefinizione delle regole del gioco, in cui la revisione dell'ordinamento sancita dal nuovo CCNL è solo un primo passaggio.

Le linee guida di questa revisione si possono così sintetizzare:

- costituzione di “ruoli” con autonomie e responsabilità (soprattutto di risultato) ben definiti;
- affermazione di un modello di leadership più manageriale;
- definizione di un sistema premiante orientato ai risultati.

Ne deriva che il nuovo assetto dovrà prevedere:

1. raggruppamento del personale per Fasce omogenee di professionalità e/o competenza;
2. individuazione delle figure professionali specifiche;
3. massima flessibilità nell'attribuzione delle mansioni;
4. definizione ed esplicitazione degli obiettivi;
5. valutazione dei risultati;
6. riqualificazione e formazione permanente del personale.

Dati questi obiettivi finali, appare essenziale che i meccanismi previsti dal nuovo CCNL siano implementati sin dalle prime fasi in modo tale da rendere possibile quel risultato.

Alle quattro **categorie professionali** (B, C, D ed EP) previste dal nuovo CCNL corrispondono insieme affini di competenze, conoscenze e capacità necessarie per l'espletamento di una gamma di attività lavorative, descritte, secondo il diverso grado di autonomia e di responsabilità.

Ciascuna Categoria è articolata al suo interno in 4/5 valori retributivi; in prima applicazione del CCNL i vecchi livelli vengono “convertiti” automaticamente nel nuovo sistema.

Le posizioni iniziali di ogni categoria riguardano i nuovi assunti o quelli che in futuro passeranno di categoria, ovvero per i dipendenti in servizio della categoria immediatamente inferiore. Detti passaggi (**progressioni verticali**) saranno espletati attraverso procedure selettive, definite con un

Regolamento di Ateneo: il Regolamento dovrà ispirarsi a criteri di valutazione delle competenze professionali acquisite e conseguenti all'esperienza professionale risultante dal curriculum del dipendente, da verificare attraverso apposite prove di esame dimensionate in relazione ai livelli di professionalità richiesta per ciascuna categoria, con adeguato riconoscimento della formazione certificata secondo il sistema dei crediti formativi. Pur se il titolo di studio previsto per l'accesso dall'esterno a ciascuna categoria non viene strettamente richiesto al personale in servizio, il Regolamento di Ateneo dovrà comunque prevederne una adeguata valorizzazione nel caso in cui esso sia posseduto.

Le altre posizioni retributive, successive alla prima, verranno conseguite dai dipendenti attraverso meccanismi selettivi, oggetto di contrattazione integrativa, definiti dai singoli Atenei (**progressione orizzontale**): la selezione avrà cadenza biennale e riguarderà i dipendenti con almeno 3 anni di anzianità nella posizione economica immediatamente inferiore, nel numero consentito dalla disponibilità delle risorse finalizzate a tale scopo dai contratti (nazionale ed integrativo).

In prima applicazione, il CCNL prevede un trattamento "particolare" per il personale di V° livello assunto con un concorso che prevedeva il possesso del diploma secondario e per quello di VII° livello assunto con un concorso che prevedeva il possesso del diploma di laurea: essi andranno collocati, rispettivamente, nelle posizioni economiche C1 e D1. Inoltre, è prevista la possibilità che, nel limite consentito dalle risorse tassativamente indicate dal CCNL<sup>1</sup>, il personale con un'anzianità di servizio di almeno 5 anni inquadrato nelle ex qualifiche V, VII ed VIII possa passare, rispettivamente, alle categorie C, D ed EP (art. 74, comma 5): nel caso in cui le risorse non dovessero risultare sufficienti per tutti, si dovranno attuare procedure selettive utilizzando i criteri definiti all'art. 59 (o criteri alternativi concordati in sede di contrattazione integrativa).

Il nuovo contratto prevede, infine, la possibilità che al personale delle categorie B, C e D possa essere corrisposta una indennità (di valore oscillante tra 2 e 10 milioni annui lordi) per particolari compiti o responsabilità; per il personale della categoria EP è prevista invece la corresponsione di una indennità di posizione (da 6 a 25 milioni annui lordi) e di una indennità di risultato: queste indennità riassorbono qualsiasi altra forma di retribuzione accessoria (straordinari compresi).

L'ultima novità significativa del nuovo CCNL riguarda l'introduzione di un vero e proprio **Sistema di valutazione** del personale tecnico-amministrativo che dovrà avere effetti tanto sulla corresponsione dei compensi incentivanti, quanto sulle possibilità di progressione economica di ciascun dipendente: l'art. 58 prevede infatti che – a questi fini – ciascuna Amministrazione proceda alla "valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti". La responsabilità di tali valutazioni – all'interno ovviamente di criteri generali definiti dall'Amministrazione – è esplicitamente attribuita al responsabile della struttura di appartenenza del dipendente, salvo la possibilità data a quest'ultimo di formulare proprie osservazioni, sulle quali deve essere acquisito il parere di un apposito Comitato presieduto dal Direttore amministrativo.

## 6.1. Adempimenti locali e prospettive

Per applicare il nuovo CCNL in modo coerente con gli obiettivi di valorizzazione piena ed effettiva delle risorse umane appare necessario che l'Università si doti:

1. di un sistema – trasparente ed oggettivo – per regolare le progressioni orizzontali e verticali;
2. di un sistema di valutazione delle posizioni organizzative;
3. di un sistema di valutazione delle performance individuali;
4. di un efficace sistema formativo.

Gli elementi da valorizzare per costruire il sistema regolatore delle progressioni sono di fatto suggeriti dallo stesso CCNL, che all'art. 59 dispone che a tali fini vengano considerati:

- a) la formazione certificata e pertinente;

---

<sup>1</sup> Art. 74, comma 6: " (...) risorse complessivamente pari allo 0,3 % del monte salari 1997 di Amministrazione riferito al personale del comparto, calcolate su base annua".

- b) l'arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa, con esclusione di automatismi legati al decorso dell'anzianità, desumibile dal curriculum e/o dalla documentazione presentata dall'interessato;
- c) la qualità delle prestazioni individuali con particolare riguardo alla capacità di proporre soluzioni innovative, al grado di coinvolgimento nei processi lavorativi, all'attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi;
- d) l'anzianità di servizio prestato;
- e) titoli culturali e professionali (per esempio: incarichi; pubblicazioni; collaborazioni; docenza o frequenza in convegni e seminari di studio, corsi di formazione; titoli di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso alla categoria; corsi di perfezionamento o di specializzazione; dottorati di ricerca).

Il "peso relativo" attribuibile a questi elementi è variabile a seconda delle categorie di riferimento, ed oscilla tra il 10 % ed il 30 %; questa elencazione è esaustiva per quanto riguarda i meccanismi di progressione orizzontale, mentre deve essere ulteriormente integrata per quanto riguarda le progressioni verticali (in particolare, *"da apposite prove di esame dimensionate in relazione ai livelli di professionalità richiesta per ciascuna categoria, con adeguato riconoscimento della formazione certificata secondo il sistema dei crediti formativi"*, art. 57, comma 3).

Come si vede, il sistema di progressione può – e secondo noi, deve – andare ben oltre la considerazione dei due elementi "tradizionali" (anzianità e titolo di studio) nel settore pubblico, fin dalle fasi di prima applicazione del CCNL (art. 59 e 74). Questi elementi sono stati sempre preferiti per il loro carattere di immediata e sicura oggettività, in un sistema che tendeva a rispettare solo regole formali piuttosto che tendere ad identificare e valorizzare aspetti professionali più difficilmente oggettivabili, ma sicuramente più rappresentativi degli apporti individuali realmente espressi: un sistema che continuasse a dargli la prevalenza o che addirittura si fondasse solo su di essi, sarebbe sicuramente in contraddizione con gli obiettivi finali di cui si è parlato all'inizio.

Un sistema di "valorizzazione permanente" degli apporti individuali deve invece fondarsi su un complesso di elementi che dovranno essere rilevati e valutati in maniera rigorosa e trasparente, in un quadro di "certezza" per il singolo dipendente: egli dovrà conoscere *a priori* quale "credito" acquisirà nei confronti dell'Amministrazione nel momento in cui intraprende un percorso formativo, assume una responsabilità, propone una soluzione originale, consegue un certo risultato e così via. Di per sé la sicurezza che i "crediti" acquisiti costituiranno la base per determinare:

- le posizioni economiche eccedenti il minimo di Categoria;
- la possibilità di concorrere all'assegnazione di posizioni più elevate;
- il valore dei "titoli" da riconoscere nelle prove concorsuali per le progressioni verticali,

dovrebbe costituire il presupposto per motivare maggiormente tutto il personale.

Il nuovo CCNL rende necessaria ed ineludibile l'estensione dei meccanismi di valutazione delle posizioni già previsti nei contratti della Dirigenza al personale tecnico ed amministrativo.

Come già anticipato, oltre alla possibilità di progredire all'interno delle categorie, il CCNL ha istituito la *retribuzione di posizione* per il personale della categoria EP (art. 62) e la *indennità di responsabilità* per il personale della categoria D (art. 63, 3° comma). La prima varia da un minimo di 6 milioni ad un massimo di 25, la seconda da un minimo di 2 milioni ad un massimo di 10. La retribuzione di posizione di importo minimo deve essere comunque garantita a tutto il personale inquadrato in EP; l'indennità di responsabilità non è invece garantita (pur nella sua dimensione minima) a tutto il personale inquadrato nella categoria D: essa viene corrisposta solo quando siano stati *"conferiti specifici, qualificati incarichi di responsabilità – amministrative, ivi comprese quelle connesse alle funzioni di segretario di dipartimento, e tecniche – sulla base di criteri generali oggetto di informazione, e a richiesta di concertazione (...) Tali incarichi saranno retribuiti (...) tenendo conto del livello di responsabilità, della complessità delle competenze attribuite, della specializzazione richiesta dai compiti affidati e delle caratteristiche innovative della professionalità richiesta"*. Nel caso delle EP, *"gli importi superiori al minimo di posizione sono attribuiti in corrispondenza dell'affidamento di incarichi correlati a particolari responsabilità gestionali ovvero di funzioni professionali richiedenti l'iscrizione ad albi professionali o comunque alta qualificazione o specializzazione (...) Ciascuna Amministrazione stabilisce la graduazione della retribuzione di posizione in rapporto a ciascuna tipologia di incarico previamente individuata"*.

È evidente che una differenziazione dei valori delle indennità, in entrambi i casi, non può che essere correlata alle singole “posizioni”: anche in questo caso, appare necessario che l’Amministrazione si doti di un sistema di valutazione delle posizioni che renda trasparente (e, nei limiti del possibile, oggettiva) l’attribuzione ai singoli dipendenti delle indennità in questione.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati conseguiti dai dipendenti costituisce un altro elemento di forte novità contenuto nel nuovo CCNL: a condizione, naturalmente, che l’Amministrazione sappia coglierne la portata e non si limiti a considerare la valutazione come un semplice adempimento burocratico, e come tale più rituale che sostanziale (del tipo, per intendersi, dei vecchi rapporti informativi abbandonati agli inizi degli anni ’80).

Anche in questo caso appare necessario dotarsi di un sistema di valutazione che, all’interno di un quadro di garanzie per i dipendenti, sappia rilevare e cogliere gli elementi sostanziali dell’attività annualmente svolta da ciascun dipendente, evidenziando i punti di forza e quelli di debolezza o di disagio: in particolare, questi ultimi non dovranno tanto costituire la base per interventi di tipo sanzionatorio, quanto il punto da cui partire per intraprendere azioni correttive (da parte sia del dipendente che della struttura) che ne consentano il superamento.

La valutazione dei risultati sarà inoltre tanto più efficace quanto più il Sistema sarà capace di identificare parametri certi di misurazione degli obiettivi, in modo tale che per ciascuno si possa essere in grado di quantificare lo scostamento tra risultati ottenuti e obiettivi programmati; e questo in particolare per i dipendenti della categoria EP, per i quali è prevista la corresponsione annuale di una esplicita indennità di risultato (di importo oscillante tra il 10 % ed il 30 % dell’indennità di posizione attribuita).

L’art. 45 comma 1 del CCNL recita: *“La formazione professionale continua del personale costituisce uno strumento fondamentale per la crescita del personale e per l’innalzamento del livello qualitativo dei servizi prestati dalle amministrazioni; queste, in coerenza con gli obiettivi e gli impegni anche di carattere finanziario delineati dall’accordo per il lavoro pubblico del marzo 1997, mettono fattivamente a disposizione, anche nel quadro di iniziative nazionali promosse dalle CRUI, le proprie risorse formative allo scopo di promuovere e valorizzare la preparazione e l’aggiornamento del personale”*.

Ricordiamo come l’accordo per il lavoro pubblico del marzo ’97 prevedesse, nel triennio, uno stanziamento pari all’ 1% della spesa complessiva del personale.

Indipendentemente dal fatto di dover dare attuazione a disposizioni normative più o meno cogenti, è pienamente condivisibile l’affermazione secondo cui la formazione è “strumento fondamentale per la crescita del personale e per l’innalzamento del livello qualitativo dei servizi”: in questa ottica è indispensabile che tra i programmi prioritari dell’Università vi sia quello di investire consistenti risorse nella formazione del proprio personale tecnico-amministrativo, in modo tale che esso possa essere adeguatamente valorizzato e messo nella condizione di poter esprimere tutte le proprie potenzialità.

È ormai evidente a tutti che il fattore umano emerge sempre più come componente chiave del sistema organizzativo, come punto di forza specifico di ogni organizzazione: è perciò necessario dedicare ad esso la massima attenzione e “cura”, in modo tale che le risorse umane possano trovare adeguata valorizzazione. L’Università dovrà allora predisporre tutte le condizioni affinché le potenzialità presenti nelle persone possano esprimersi e contribuire, molto più di quanto sia avvenuto in passato, a generare “valore”. In particolare, la crescita professionale del personale, dovrà essere favorita anche attraverso la definizione e l’attivazione di percorsi formativi specifici finalizzati alla costruzione di professionalità potenzialmente idonee a ricoprire le posizioni organizzative a tutti i livelli. In questo contesto, la “funzione del personale” deve mutare la propria prospettiva, poiché essa non avrà più solo il compito di impiegare razionalmente il fattore produttivo “lavoro”, ma anche quello di scoprire tutte le possibili vie attraverso le quali quel fattore possa trasformarsi in una risorsa unica capace di produrre innovazione.

Anche in questo caso, appare necessario che l’Amministrazione si doti rapidamente di un *sistema formativo* che possa:

- Stimolare e supportare lo sviluppo della professionalità dei singoli collaboratori della linea tecnico-amministrativa;
- Contribuire alla realizzazione del cambiamento organizzativo;

- Favorire una sempre più profonda e vivace partecipazione del personale tecnico-amministrativo – anche in termini di autoformazione e di autosviluppo – al processo di cambiamento dell’Università in un’ottica di forte finalizzazione al cliente sia esterno che interno;
- Sostenere la consapevolezza delle persone fra competenze possedute e quelle necessarie promuovendo autonomia e responsabilizzazione nell’ottica propria della formazione continua;
- Sviluppare l’affermazione di una comune cultura professionale dell’Università.

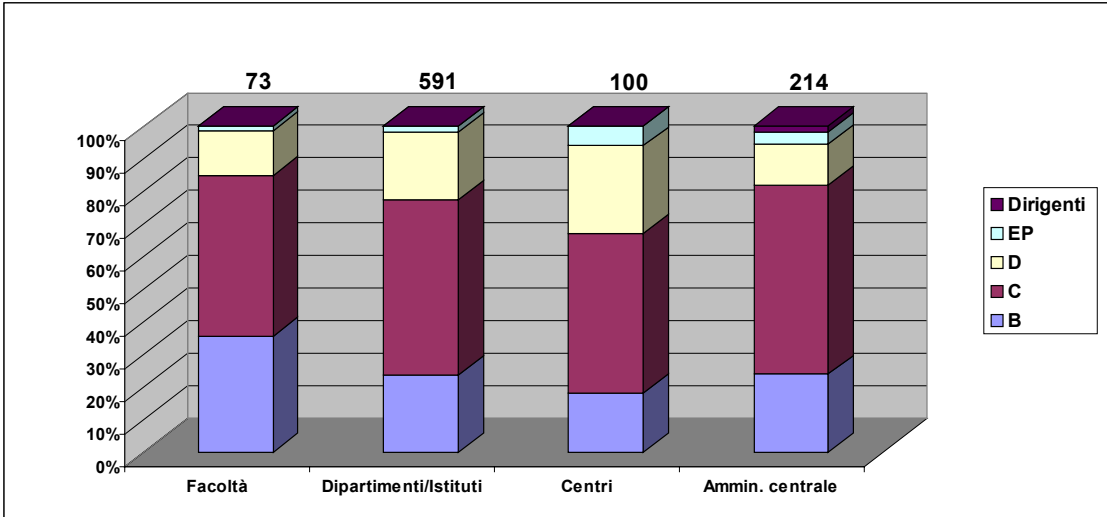
È importante, peraltro, sottolineare come un’efficace attività di formazione non possa prescindere da un’adeguata attività di programmazione. In altri termini, si tratta di definire un “piano di interventi formativi” che, tenendo conto della situazione attuale dell’organico in termini di n° di dipendenti e di competenze professionali presenti, consenta, nel medio periodo, il raggiungimento di un “organico-obiettivo”. In altri termini, occorre identificare le diverse attività da svolgere, pianificare l’implementazione dei relativi servizi tecnico-amministrativi, strutturare o ristrutturare le strutture gestionali preposte, stabilire il numero di dipendenti necessari e le relative professionalità. Una siffatta azione di programmazione conduce all’identificazione del “gap” eventuale tra organico effettivo ed “organico-obiettivo”. Tale gap può essere colmato con due tipi di azioni:

- la formazione e la riqualificazione del personale già in servizio (da privilegiare ogni qualvolta se ne ravvisi la possibilità);
- il ricorso all’esterno per reperire specifiche professionalità la cui formazione all’interno risulti inattuabile.

## **6.2. L’attuale distribuzione del personale tecnico-amministrativo**

I vincoli posti a carico delle Amministrazioni universitarie in materia di spese per il personale impediscono, peraltro, che qualsiasi intervento di programmazione e di ristrutturazione della struttura tecnico-amministrativa possa essere abbinato a una politica di espansione degli organici. Ciò implica la necessità di analizzare l’attuale distribuzione del personale nelle strutture organizzative dell’Ateneo identificando una metodologia che consenta di definire i reali fabbisogni di personale. Tale metodologia deve essere basata su criteri trasparenti ed oggettivi che consentano una razionalizzazione dell’organizzazione, individuando le priorità nelle assunzioni, nei trasferimenti e nei concorsi interni e garantendo il grado di flessibilità necessario a far fronte alle mutate esigenze didattiche, scientifiche e gestionali.

La Fig. 15 rappresenta la distribuzione del personale tecnico amministrativo, classificato in relazione alle categorie professionali risultante dall’applicazione del CCNL, tra strutture centrali e periferiche alla fine dell’anno 2000. Analizzando la figura, risulta evidente una maggior attribuzione di personale, sia in termini numerici che di qualificazione professionale, alle strutture decentrate. L’82% del personale attribuito agli uffici dell’Amministrazione Centrale (214 unità complessive) risulta inquadrato nelle categorie B e C. Ciò, indubbiamente, contrasta con la configurazione di un nuovo modello organizzativo di amministrazione universitaria caratterizzato da un apparato centrale altamente qualificato che supporti, in termini di consulenza, assistenza e coordinamento operativo, strutture gestionali periferiche, dotate di un elevato grado di autonomia.



*Fig. 15: Distribuzione percentuale del personale tecnico-amministrativo per categoria professionale tra amministrazione centrale e strutture decentrate.*