

CATALOGO INTERREGIONALE ALTA FORMAZIONE

Tipo corso: Master non universitari
Area Tematica: Gestione e sviluppo delle risorse umane



ALTA FORMAZIONE
altaformazioneinrete.it

Master in

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

ID. Corso: 3397/AG/101 - Edizione 6667

Elaborato Finale

Le politiche retributive
nelle aziende sia private che pubbliche

BONGIOVANNI DANIELA

Id. Voucher 14630

Indice generale

Introduzione	3
Prima parte	
Linee generali sulle politiche retributive	4
1.1 Gestione delle risorse umane	4
1.2 La retribuzione	7
1.3 Le politiche retributive	11
1.4 I sistemi premianti	14
Seconda parte	
Case studies: Comune di San Giovanni Gemini, Comune di Cammarata, Auchan spa	24
2.1 Comune di San Giovanni Gemini	24
2.2. Comune di Cammarata	27
2.3 Auchan SPA	29
CONCLUSIONI	32
Sitografia	34

INTRODUZIONE

Nei paesi economicamente e industrialmente più evoluti, quella dei sistemi retributivi incentivanti è una logica che si è ormai progressivamente consolidata, sia nel settore privato che in quello pubblico, con un obiettivo ben preciso “il sempre maggior coinvolgimento del personale nella condivisione delle strategie e degli obiettivi dell’impresa stessa”.

La politica retributiva va intesa come l’insieme di regole ed azioni riguardanti la retribuzione del personale, tra i vari aspetti considerati bisogna, però, porre particolare attenzione ai sistemi incentivanti o premianti. In parole semplici si tratta dell’insieme degli elementi che possono contribuire ad accrescere la motivazione del personale e, quindi, indirettamente i risultati dell’azienda; in dettaglio le finalità sono differenti, come ad esempio: attrarre ed acquisire nuovo personale, mantenere e motivare le risorse umane, richiedere e riconoscere prestazioni elevate, orientare al raggiungimento degli obiettivi.

L’elaborato realizzato è suddiviso in due parti, la prima è riferita all’aspetto teorico, quindi a tutto ciò che riguarda la politica retributiva nel complesso, mentre un’analisi più dettagliata è stata realizzata sui sistemi incentivanti applicati sia nelle aziende private, che negli enti pubblici. La seconda parte, invece, è dedicata all’analisi del riscontro tra la teoria e la pratica per mezzo dei dati ricavati con l’esperienza di stage realizzata sia in due enti pubblici locali, Comune di San Giovanni Gemini e Comune di Cammarata, che in un’azienda privata l’Auchan.

PRIMA PARTE

LINEE GENERALI SULLE POLITICHE RETRIBUTIVE

1.1 GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

La **gestione delle risorse umane** (dall'inglese *Human Resource Management*) è una delle funzioni aziendali che riguarda la gestione del personale nel suo più vasto significato e che nel tempo ha visto modificare il proprio ruolo all'assetto organizzativo dell'azienda. Inizialmente si limitava ad assicurare il rispetto dei vincoli giuridico-amministrativi da parte della forza lavoro e nei loro confronti. Poi, però, con il passar del tempo le sue funzioni si sono ampliate in parallelo all'importanza attribuita alla risorsa uomo, fino a diventare strumento indispensabile nel raggiungimento del vantaggio competitivo dell'intera azienda, infatti, oggi quando si parla di personale non si considera più soltanto la forza fisica, ma si pone particolare attenzione al valore o capitale insito nel dipendente, alla sua professionalità e alle sue competenze, dunque gli oneri da sostenere per lo sviluppo di tali risorse devono essere considerati dei veri e propri investimenti.

In altre parole l'espressione gestione delle risorse umane si riferisce all'insieme delle politiche, delle prassi e dei sistemi attraverso i quali è possibile promuovere la collaborazione riducendo il ricorso a schemi organizzativi gerarchici in modo da favorire l'affermarsi di comportamenti motivati e di stimolare una maggiore collaborazione fra tutti i dipendenti, prevenendo l'insorgere di atteggiamenti passivi o demotivati.

La gestione delle risorse umane si basa sull'impiego di alcuni strumenti, tra i quali il coinvolgimento dei singoli dipendenti; l'utilizzo di considerevoli risorse nell'attività di selezione e di addestramento del personale; il riconoscimento del valore delle prestazioni di ciascuno attraverso la diversificazione degli stipendi.

In particolare la gestione delle risorse umane si occupa del reclutamento, della selezione e della formazione del personale, preferendo coloro che si

dimostrano capaci di lavorare con flessibilità sia svolgendo mansioni diversificate, sia interpretando correttamente ruoli professionali ben definiti e dimostrando di riuscire ad adattarsi a situazioni lavorative in rapido sviluppo.

In sintesi la gestione delle risorse umane comprende tutte le attività che riguardano la selezione, il reclutamento, la formazione, la valutazione, la retribuzione e la carriera del personale, nonché le relazioni sindacali. La figura seguente sintetizza tutte le attività che rientrano nell'ambito dell'Human Resource Management.



Tra le varie aree considerate particolare importanza assume l'amministrazione del personale.

In senso ampio il termine *amministrazione* è sinonimo di *gestione* ovvero dell'insieme di azioni per mezzo delle quali un ente, privato o pubblico (il primo con finalità di lucro e il secondo mirato alla fornitura di servizi), persegue i propri obiettivi e compie scelte che riguardano le relazioni fra le sue parti componenti: persone e beni.

Nello specifico quando si parla di **amministrazione del personale** si intende indicare tutto ciò che riguarda l'aspetto contabile della gestione del personale, vale a dire l'inquadramento contrattuale, le assunzioni e le risoluzioni di contratti, la gestione delle paghe e dei contributi, la tenuta dei libri paga e matricola, l'assistenza o gestione diretta dei rapporti con istituti previdenziali e assistenziali.

Tali funzioni possono essere svolte all'interno dell'azienda oppure, come generalmente avviene nelle imprese di minori dimensioni che di solito sono meno strutturate rispetto a quelle più grandi, possono essere demandate ad un professionista esterno, consulente del lavoro.

1.2 LA RETRIBUZIONE

Oggi la retribuzione gioca un ruolo fondamentale nei contesti aziendali ed in generale nell'ambito di tutti i rapporti di lavoro. Essa, infatti, è lo strumento principale per l'impostazione di strategie di impresa, per la risoluzione di problemi organizzativi e produttivi, per ottenere un'organizzazione in sintonia col mercato esterno.

La *retribuzione* costituisce l'obbligazione fondamentale a cui il datore di lavoro è tenuto nei confronti del dipendente¹. Essa può essere considerata il corrispettivo della messa a disposizione delle energie lavorative, in quanto costituisce il prezzo di quest'ultima, prezzo che non risponde a criteri strettamente economici essendo troppi i fattori sociali e politico-sindacali che si intrecciano nella determinazione del suo ammontare.

Della retribuzione si parla già nell'annuncio di lavoro che l'azienda o chi per suo conto pubblica, nel momento in cui si manifesta la necessità di assumere nuovo personale per far fronte alla carenza o all'ampliamento delle risorse umane già impiegate.

La Costituzione Italiana all'art. 36, comma 1, stabilisce che il lavoratore deve essere retribuito proporzionatamente alla quantità e alla qualità di lavoro svolto e sufficientemente per poter garantire non solo al lavoratore, ma anche alla sua famiglia, un'esistenza libera e dignitosa.

Oltre alla proporzionalità e alla sufficienza ulteriori caratteristiche che la retribuzione deve possedere sono:

- l'obbligatorietà in quanto trattasi di un diritto irrinunciabile del lavoratore;
- la corrispettività in quanto trova la sua causa nella prestazione effettuata dal lavoratore;
- la continuatività, dal momento che spetta per tutta la durata del rapporto di lavoro.

¹ Secondo la definizione generale desumibile dagli artt. 2094 e 2099 c.c.

La retribuzione costituisce una leva fondamentale per gestire il personale in quanto contribuisce in modo sostanziale ad attirare, trattenere e motivare i propri dipendenti. In particolare il personale può essere attirato in azienda da retribuzioni più elevate rispetto a quelle che già possiede, oppure è trattenuto nell'azienda stessa attraverso la possibilità di sviluppi retributivi (e ovviamente di carriera) e motivato nella misura in cui la sua retribuzione è ritenuta equa, ovvero è giudicata congruente con il lavoro svolto dal singolo e nel confronto tra i singoli lavoratori.

Secondo quanto stabilito dalla normativa civilistica² esistono due distinte forme di retribuzione: *ordinarie* e *speciali*.

Rientrano nella prima categoria, la retribuzione:

- *a tempo*: che costituisce il sistema classico e più diffuso di retribuzione, consiste nella corresponsione di una somma di denaro stabilita in ragione del tempo di lavoro svolto; nell'ambito di tale tipologia di retribuzione è possibile distinguere lo stipendio, ossia la retribuzione mensile che compete ai dirigenti, quadri ed impiegati, dal salario, che invece è una remunerazione oraria che viene corrisposta agli operai e a speciali qualifiche;
- *a cottimo*: in tal caso nella determinazione della retribuzione si tiene conto non soltanto del tempo impiegato, ma anche del risultato, della produttività del lavoro, e quindi del rendimento fornito dal lavoratore.

Vengono qualificate come speciali:

- la *retribuzione in natura* che consiste nella fornitura di determinati beni o servizi, tipica nel lavoro domestico, agricolo e nel settore della pesca;
- la *provvigione*, ossia una percentuale sugli affari conclusi dal prestatore nei casi in cui oggetto della prestazione sia la trattazione di affari in nome e per conto del datore di lavoro (es. rappresentanti, venditori in genere), però può soltanto integrare la retribuzione;
- la *partecipazione agli utili e al capitale dell'impresa*, il compenso, se non è

² Art. 2099 c.c..

diversamente stabilito, è commisurato agli utili netti, non vi è però partecipazione alle perdite.

Secondo la normativa vigente, art. 2099 del Codice Civile, la concreta determinazione della misura della retribuzione è stabilita:

- dalla *contrattazione collettiva*: spetta dunque ai contratti collettivi³ la fondamentale funzione tariffaria, ossia la determinazione della retribuzione minima, inderogabile nel pagamento, ma suscettibile di modifiche migliorative ad opera della contrattazione individuale;
- dall'*accordo delle parti*, che opera soprattutto nell'ipotesi residuale in cui manchino contratti collettivi che stabiliscono la misura della retribuzione, bisogna, però precisare che la contrattazione individuale può apportare delle modifiche migliorative a quella collettiva e non anche viceversa;
- dal *giudice*, in caso di mancata determinazione collettiva o negoziale.

La retribuzione si compone di vari elementi o voci dal cui insieme si ricava il complessivo trattamento economico corrisposto al lavoratore, si tratta di:

- **paga base** (c.d. *paga o minimo tabellare*) il cui ammontare è determinato dai contratti collettivi, corrispondentemente alla categoria e alla qualifica attribuita al lavoratore. Si aggiungono alla paga base, e ne costituiscono parte integrante, gli **scatti di anzianità** che si sostanziano in aumenti periodici di retribuzione stabiliti, sia pur con discipline differenziate per le varie categorie, dai contratti collettivi;
- **elemento distinto della retribuzione (E.D.R.)** è costituito da una somma mensile di 10,33€ erogata per tredici mensilità a tutti i lavoratori del settore privato senza distinzione di qualifica o di contratto collettivo applicato;
- **attribuzioni patrimoniali accessorie**, si tratta per lo più di attribuzioni corrisposte in via saltuaria o anche continuativa, previste nei contratti

3 Si tratta di contratti stipulati tra i sindacati dei lavoratori e quelli degli imprenditori. Regolano gli aspetti economici (minimi salariali) e normativi (orario di lavoro, mansioni, ferie, condizioni di lavoro) che dovranno essere rispettati da tutta la categoria produttiva (edili, tessili, bancari, metalmeccanici, ecc.).

collettivi o individuali in aggiunta alla retribuzione normale minima, esempi: premi di produzione, mensilità supplementari (tredicesima e quattordicesima), compensi per lavoro straordinario, notturno e festivo, gratifiche.

La retribuzione viene corrisposta a scadenze periodiche successivamente all'espletamento della prestazione lavorativa (c.d. post numerazione) e all'atto del pagamento la stessa deve essere accompagnata da un prospetto, ossia la busta paga, che consente al lavoratore di individuare tutte le voci che compongono il compenso economico e le corrispondenti trattenute.

1.3 LE POLITICHE RETRIBUTIVE

Le **politiche retributive** rappresentano uno strumento con il quale un'impresa cerca di individuare e motivare il personale su determinate esigenze operative, ciò deve avvenire nel pieno rispetto della capacità salariale interna, della contrattazione collettiva e delle norme vigenti. Diviene sempre più importante dotare le aziende di metodi che permettono di fare leva sul merito e sul riconoscimento dei contributi apportati dalle persone basati su un'attenta gestione delle ricompense. Il fine ultimo della scelta di una corretta politica retributiva è proprio quello di consentire all'azienda di migliorare i risultati che intende perseguire mantenendo un clima stimolante e competitivo, anche tramite la realizzazione di opportuni piani di incentivazione.

Le decisioni di politica retributiva scaturiscono dalla mediazione e dalla conciliazione di forze spesso contrapposte quali, ad esempio le esigenze di efficienza economica dell'organizzazione e le richieste di consenso dei prestatori di lavoro, regole organizzative e competitive di valorizzazione delle risorse umane.

La capacità di un'azienda di attrarre, motivare e trattenere le risorse più qualificate dipende in larga misura dalla sua capacità di definire e realizzare una politica retributiva basata sui principi di equità e competitività. La prassi retributiva aziendale è **equa** quando riesce a differenziare adeguatamente le retribuzioni in ragione del peso della posizione e del merito del titolare della posizione, mentre è **competitiva** quando è allineata con le prassi retributive delle aziende che operano nel mercato di riferimento.

Per progettare e gestire in modo efficace la propria politica retributiva le aziende hanno la possibilità di utilizzare alcuni strumenti essenziali:

- i sistemi di valutazione
- le indagini retributive.

I *sistemi di valutazione* sono utilizzati per misurare e quantificare le dimensioni fondamentali che influenzano l'entità della retribuzione, dunque l'azienda è

tenuta a porre attenzione alla valutazione della:

- **posizione**, necessaria per differenziare i livelli retributivi dei differenti ruoli aziendali in funzione della loro diversa complessità, generalmente definita in termini di competenze richieste, difficoltà dei problemi da risolvere, autonomia decisionale ed influenza sui risultati aziendali;
- **copertura della posizione**, da utilizzare per definire gli aumenti di merito in relazione al percorso di crescita da parte del titolare sulla posizione ricoperta;
- **prestazione**, spesso utilizzata per gestire la parte variabile della retribuzione generalmente legata ai sistemi di incentivazione per obiettivi.

Le *indagini retributive* sono utilizzate per confrontare il posizionamento della prassi retributiva aziendale con i livelli retributivi del mercato e per valutare la competitività della politica retributiva adottata dall'azienda, sia in generale sia per ruoli/famiglie professionali (impiegati, quadri, dirigenti). I confronti retributivi possono essere articolati sulle diverse componenti della remunerazione tangibile:

- la retribuzione lorda annua (RAL);
- la retribuzione globale annua (RGA), che considera anche le componenti variabili della retribuzione che si aggiungono alla componente fissa;
- la remunerazione totale annua (RTA), che aggiunge alle componenti fissa e variabile della retribuzione la valorizzazione economica dei benefits.

La politica retributiva può essere valutata sulla base di tre elementi:

1. il livello delle retribuzioni;
2. la struttura della retribuzione;
3. la dinamica retributiva.

Il *livello delle retribuzioni* altro non è che l'importo che l'azienda intende pagare, tenuto conto della contrattazione collettiva, di ciò che fanno le altre imprese e della capacità di pagare dell'impresa.

La *struttura della retribuzione* stabilisce l'ammontare della retribuzione per le diverse posizioni di lavoro o per i differenti livelli di inquadramento.

La *dinamica* rappresenta la parte della politica retributiva che definisce le variazioni salariali nel tempo sia in relazione all'anzianità, o in riferimento al potenziale e in base alla prestazione; tali dinamiche sono in buona parte negoziate contrattualmente ai fini di ridistribuire la produttività, regolare i salari rispetto ai profitti, per riequilibrare la retribuzione tra diverse categorie di lavoratori.

1.4 I SISTEMI PREMIANTI

Nell'ambito della politica salariale possiamo considerare i sistemi incentivanti o premianti come l'effettivo strumento di attuazione e di realizzazione della dinamica retributiva.

I **sistemi incentivanti** o **premianti** sono dei meccanismi mediante i quali viene valutato e premiato l'operato del dipendente sulla base del confronto tra i risultati raggiunti e quelli preventivati. Tali sistemi svolgono tre differenti funzioni:

- *informativa* perché permettono la comunicazione delle priorità aziendali e dell'importanza delle aree di intervento;
- *motivazionale* in quanto stimolo ai dipendenti al raggiungimento degli obiettivi;
- *competitiva* servono come attrazione e mantenimento delle risorse umane più talentuose.

La funzione principale è perseguire gli obiettivi aziendali di aumento della produttività e di contenimento dei costi di lavoro, sollecitando un livello qualitativamente e quantitativamente più elevato della prestazione, in conseguenza di un'incentivazione retributiva. Il principio ordinatore dunque è il nesso tra aumento di produttività - aumento della retribuzione, e fondamentale importanza assume in questo nesso l'aspetto motivazionale del dipendente.

Non bisogna pensare che i sistemi incentivanti siano diretti solo ad incrementare il salario in funzione del maggiore sforzo produttivo del lavoratore, o a generalizzare determinati standard di produttività; essi sono stabiliti anche con l'intento di realizzare un'integrazione ottimale della singola prestazione nel collettivo.

Nella ricerca dell'efficienza produttiva, senza alcuna ombra di dubbio, non si può prescindere dalla componente umana. Le grandi imprese sono sempre più orientate verso la valorizzazione delle risorse umane disponibili, adottando una strategia che incentivi la professionalità, la capacità di apprendimento, e che

gratifichi gli sforzi compiuti, attraverso un'opportuna regolamentazione della retribuzione, che costituisce inevitabilmente una leva motivazionale.

Molti studiosi ritengono, infatti, che il semplice aumento della retribuzione non sia sufficiente a migliorare la prestazione del dipendente e la situazione produttiva dell'impresa occorre motivare il lavoratore in vari modi, come ad esempio promovendo l'identificazione negli obiettivi aziendali, la condivisione dei valori e degli interessi dell'impresa, l'integrazione nel proprio ruolo. Gli incentivi retributivi, quindi, non sono un semplice "aumento della retribuzione", ma costituiscono quella componente della politica salariale finalizzata a regolare il comportamento lavorativo all'interno dell'organizzazione aziendale, a qualificare la prestazione e a promuovere un maggior impegno, in altre parole si tratta di strumenti molto importanti da non trascurare nella determinazione della strategia aziendale in quanto combinano aspetti economici (i risultati che l'impresa deve raggiungere) e aspetti motivazionali (la reattività del lavoratore di fronte agli obiettivi).

L'incentivo agisce da stimolo fornendo sia compensi estrinseci sotto forma di retribuzione, sia compensi intrinseci attraverso il riconoscimento degli sforzi compiuti e dei risultati raggiunti. In tal modo, aumentando il senso di responsabilità e di appartenenza del dipendente, si cerca di stimolare la motivazione individuale e di promuovere il miglioramento nelle performance dei lavoratori, al fine di fronteggiare la concorrenza e l'esigenza delle imprese di rimanere sempre competitive, e più in generale, anche con lo scopo di far fronte a problemi produttivi ed organizzativi in tutti gli ambiti lavorativi.

Gli incentivi possono essere classificati in base alla variabilità, per cui avremo incentivi variabili e reversibili che danno luogo a modificazioni non definitive della retribuzione, e incentivi fissi che hanno carattere stabile e definitivo.

In realtà ancor prima di individuare il sistema premiante, più opportuno da applicare al personale, è necessario procedere alla valutazione del personale,

ossia un procedimento adottato dall'azienda con lo scopo di far sì che per ciascun lavoratore venga espresso, periodicamente e in base a criteri omogenei, un giudizio sul rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro.

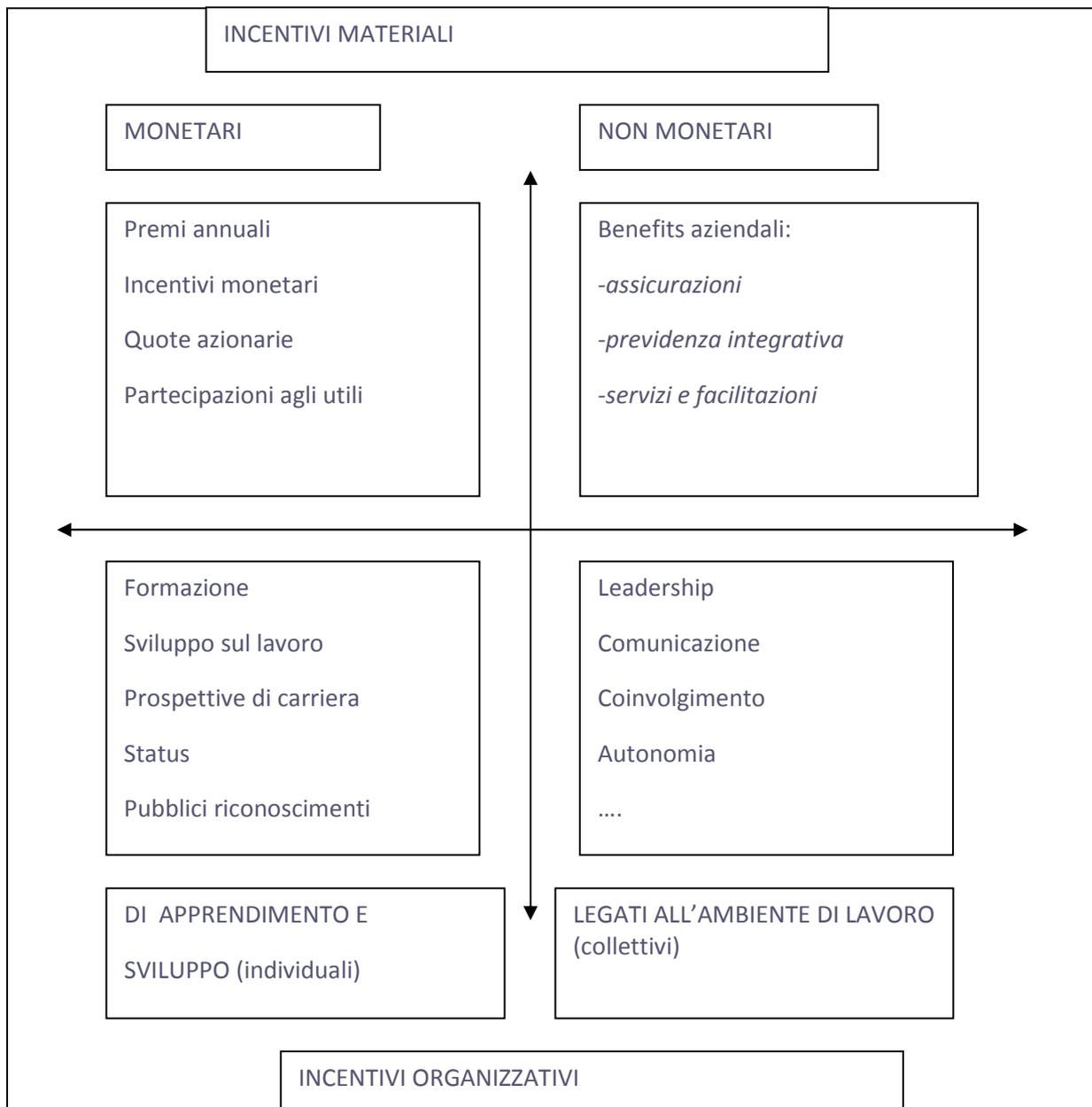
L'*incentivo* o *premio* è uno stimolo proveniente dall'ambiente lavorativo, che incide sul processo motivazionale dell'individuo soddisfacendo un suo bisogno, e quindi, spingendolo ad un comportamento desiderato, ossia l'obiettivo aziendale.

L'incentivo può essere:

1. *selettivo*, ovvero in grado di ricompensare adeguatamente le differenze nelle prestazioni;
2. *competitivo* in grado di attrarre i lavoratori più validi;
3. *flessibile* concesso a tutti i dipendenti senza far distinzione sulla prestazione realizzata.

In termini più specifici gli incentivi sono quell'elemento accessorio della retribuzione, integrativo del trattamento fondamentale, che concede al prestatore di lavoro condizioni di trattamento economico più favorevoli, al verificarsi di determinate condizioni.

La figura seguente riporta in maniera semplificata i vari tipi di incentivo che un'azienda tipicamente privata applica ai propri dipendenti.



Le forme di incentivo e disincentivo, proprio perché devono incidere su bisogni specifici dei lavoratori, sono molteplici. E' possibile individuare due classificazioni: incentivi materiali ed incentivi organizzativi.

Gli incentivi materiali includono sia premi di carattere monetario, come premi annuali, quote azionarie, partecipazione agli utili, che quelli di natura non monetaria, come ad esempio i fringe benefits, quest'ultimi sono beni o servizi erogati a particolari categorie di lavoratori in aggiunta alla retribuzione monetaria (comprendono l'uso dell'automobile o del cellulare aziendale,

assicurazioni sanitarie o sulla vita, pensioni integrative, cessioni di prodotti aziendali a condizioni più favorevoli per il personale, servizio di mensa, concorso alle spese di trasporto, concessione di prestiti ai dipendenti a tassi inferiori a quelli di mercato, ecc.).

Generalmente le imprese prediligono gli incentivi economici per controllare ed influenzare il comportamento dei propri dipendenti al fine di ottenere miglioramenti di produttività o raggiungere particolari obiettivi aziendali. A tal proposito si parla di *incentivi legati alla retribuzione*, che possono variare in relazione ai risultati conseguiti in determinati periodi già definiti inizialmente oppure aumentare stabilmente nel tempo in seguito ad una maggiore anzianità di lavoro in azienda.

Gli incentivi monetari costituiscono la parte variabile della retribuzione, correlata alla prestazione del lavoratore (ossia ai comportamenti organizzativi e ai risultati raggiunti), che si somma alla parte fissa, correlata invece essenzialmente alla posizione ricoperta. Si ritiene che l'incentivo dovrebbe incidere sulla parte fissa della retribuzione per una percentuale compresa tra il 5 e il 10%; percentuali più basse lo rendono inefficace, mentre quelle più alte tendono a far sì che il lavoratore concentri tutti i suoi sforzi soltanto sugli aspetti dell'attività lavorativa legati all'incentivo.

Nell'ambito degli incentivi organizzativi è possibile distinguere quelli relativi *all'apprendimento e allo sviluppo*, che hanno carattere prettamente individuale, da quelli *legati all'ambiente di lavoro*, dunque collettivi. I primi riguardano generalmente la formazione, i pubblici riconoscimenti, ma soprattutto le prospettive di carriera, intese come passaggi di categoria o di grado formale del lavoratore nell'ambito della struttura organizzativa verso posizioni più gradite, in quanto offrono maggiori responsabilità professionali e maggiori redditi, quindi permettono di collegare la dinamica retributiva a quella organizzativa, dilatano l'orizzonte temporale di riferimento delle ricompense e favoriscono l'identificazione dell'individuo con l'azienda, in altre parole

costituiscono strumenti di programmazione del personale. Mentre per quanto riguarda gli incentivi collettivi in genere riguardano i manager ed i quadri, presuppongono, infatti, che il soggetto da incentivare detenga l'autonomia e la discrezionalità necessarie per condizionare i risultati.

Il sistema incentivante o premiante si è progressivamente diffuso anche nel settore pubblico ed è stato espressamente previsto dal legislatore; mentre per gli incentivi monetari esistono precise disposizioni, per quelli organizzativi è lasciata piena autonomia agli enti nel loro utilizzo.

Con il d.lgs. 150 del 2009 sono state apportate delle modifiche al precedente ordinamento del lavoro pubblico in materia di sistema di valutazione e retribuzione di produttività, regolato dal d.lgs. 165 del 2001. Il decreto di riforma è entrato in vigore a partire dal 15 novembre del 2009, non tutte le disposizioni riguardano gli enti locali, inoltre alcune di esse sono già in vigore altre devono essere recepite entro il 31 dicembre 2010. Diverse sono le finalità della riforma:

- miglioramento dell'organizzazione del lavoro;
- rispetto degli ambiti riservati alla legge e alla contrattazione;
- raggiungimento di elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- incentivare la qualità della prestazione lavorativa;
- garantire la selettività e la concorsualità delle progressioni di carriera;
- riconoscere sia i meriti che i demeriti;
- valorizzare le capacità e i risultati dei dipendenti ai fini degli incarichi dirigenziali;
- rafforzare l'autonomia, i poteri e la responsabilità della dirigenza;
- incrementare l'efficienza del lavoro pubblico;
- contrastare la scarsa produttività e l'assenteismo;
- difendere la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche.

Tra le finalità della riforma particolare attenzione si pone al miglioramento della performance della Pubblica Amministrazione, per tal motivo si punta a valorizzare l'importanza della misurazione, valutazione e trasparenza. Si cerca di superare l'autoreferenzialità nella valutazione, non solo introducendo il principio di confrontabilità dei risultati, ma inserendo nel processo valutativo soggetti esterni (l'organismo di valutazione e la commissione) con la finalità, per gli enti locali, di definire i parametri e i modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance.

La performance, che è essenziale in quanto condizione necessaria per l'incentivazione monetaria dei dipendenti, deve essere misurata e valutata su tre livelli:

1. amministrazione nel suo complesso
2. unità organizzative
3. singolo dipendente.

La valutazione della performance dei dirigenti o apicali è collegata:

4. ai risultati dell'unità organizzativa diretta;
5. ai risultati di obiettivi individuali;
6. alle competenze professionali e manageriali dimostrate.

Per i dirigenti sono previsti soltanto incentivi materiali, prevalentemente monetari.

Monetari		Non monetari	
<i>Bonus o gratifiche</i>		<i>Golden Paracadute</i>	
Retribuzione di risultato (D.Lgs. 286/99; CCNL 1994-97; CCNL 1998-2001)		Risoluzione consensuale del rapporto di lavoro (art.17 CCNL 1998-2001)	
		Disciplina degli effetti economici derivanti dal conferimento dei nuovi incarichi §(art.4 CCNL 1998-2001)	

La *retribuzione di risultato* dei dirigenti deve essere assegnata sulla base di una preventiva definizione degli obiettivi e di un sistema di valutazione della prestazione, in qualsiasi caso deve essere pari ad almeno il 30% della retribuzione complessiva del dirigente.

L'oggetto della valutazione è rappresentato da tre elementi:

- le prestazioni
- le competenze organizzative
- il livello di raggiungimento dei risultati.

Il sistema di valutazione deve servirsi anche del controllo di gestione per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Per il personale non dirigente per il quale sono previsti incentivi sia materiali che organizzativi, la valutazione della performance è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
- al contributo personale e alle competenze e comportamenti agiti.

Materiali		Organizzativi	
<i>Bonus o gratifiche</i>	<i>Aumenti di merito</i>	<i>Formazione</i>	<i>Prospettive di carriera</i>
Produttività (art. 17 CCNL 1.4.1999)	Progressioni orizzontali (art. 5 N.O.P 31 marzo 1999)	Risorse da destinare alla formazione (art. 23 CCNL 1998-2001)	Progressione verticale (art. 4 del N.O.P 31 marzo 1999)
Incentivi speciali per il personale del servizio tributi (art. 59, c.1, lettera p. del D.Lgs. 446/97)		Programmazione e gestione delle attività formative (Direttiva Frattini del 13 dicembre 2001)	
Incentivi speciali per la progettazione (art. 18, comma 1 e 2 L. 109/94, art.13 comma 4, L.144/99)			

Il decreto si pone la finalità di introdurre l'attribuzione selettiva degli incentivi economici e di carriera per premiare i meritevoli, invertendo la generale tendenza all'appiattimento retributivo.

Sono stati introdotti obblighi per gli enti centrali (tre fasce con nessun incentivo ai meno meritevoli) derogabili in parte dagli enti locali (almeno tre fasce).

Infatti, per gli enti locali non vale il principio delle tre fasce di merito, ma è previsto che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito più alta e che, comunque, le fasce siano non inferiori a tre.

Per valorizzare il merito del personale è previsto l'utilizzo di sistemi premianti *selettivi*, piuttosto che la cosiddetta distribuzione "a pioggia", ossia

indifferenziata o sulla base di automatismi, non solo si punta anche alla *best performance* attraverso incentivi economici e percorsi di sviluppo di carriera.

Gli strumenti previsti per effettuare la premiazione dei dipendenti pubblici sono differenti, ma i più utilizzati in seguito all'adozione nel nuovo decreto sono:

- il bonus annuale delle eccellenze;
- il premio annuale per l'innovazione;
- la PEO – progressione economica (all'interno delle aree), in base alla valutazione delle competenze professionali e degli obiettivi individuali e collettivi esaminati annualmente;
- le progressioni di carriera (passaggi fra aree), dal 1° gennaio 2010 tutti i posti disponibili si coprono attraverso concorsi pubblici, con riserva non superiore al 50% a favore del personale interno, per permettere loro di valorizzare le competenze professionali sviluppate;
- l'attribuzione di incarichi di responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici;
- l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, nazionale ed internazionale.

SECONDA PARTE

CASE STUDIES: COMUNE DI SAN GIOVANNI GEMINI, COMUNE DI CAMMARATA, AUCHAN

2.1 COMUNE DI SAN GIOVANNI GEMINI

Così come stabilito dalla normativa esistente in materia di sistemi premianti nell'ambito dell'amministrazione pubblica è necessario distinguere gli incentivi destinati al personale con incarichi dirigenziali, da quelli corrisposti a tutto il resto del personale.



Allo stato attuale come è stato possibile constatare dallo stage realizzato presso il Comune di San Giovanni Gemini nonostante le riforme apportate dal d.lgs. 150 del 2009, l'ente locale per quanto riguarda il personale che non svolge funzioni dirigenziali procede alla cosiddetta *distribuzione a pioggia*, ossia all'erogazione di premi o incentivi economici non in virtù della prestazione realizzata, ossia al raggiungimento di specifici obiettivi, ma semplicemente a tutti i dipendenti in maniera indifferenziata, questo è in parte dovuto alla mancanza di un adeguato sistema di valutazione individuale del personale impiegato.

L'omologazione della politica retributiva, ossia la scelta di una remunerazione definita sulla base di ciò che è fissato nei contratti collettivi nazionali in virtù della categoria di appartenenza con l'applicazione di benefits uniformi per tutti i dipendenti, non contribuisce ad accrescere la motivazione al lavoro degli impiegati, quindi può non concorrere al miglioramento dell'efficienza del servizio offerto dalla pubblica amministrazione, obiettivo che inevitabilmente non deve essere trascurato poiché l'offerta dei servizi pubblici deve essere realizzata ponendo al centro di tutto il cittadino. Oltre ai cosiddetti incentivi a pioggia è prevista anche la *progressione economica orizzontale*, quindi semplicemente il passaggio da un livello ad un altro sempre nell'ambito della stessa categoria, il che non comporta un aumento salariale consistente, il tutto soltanto in virtù degli anni di anzianità di servizio e del processo di

formazione che il dipendente ha intrapreso durante l'esercizio della propria mansione.

In maniera differente avviene l'assegnazione dei premi al personale che svolge mansioni dirigenziali, che attualmente nel Comune di San Giovanni Gemini sono due, il dirigente dell'area tecnica e quello dell'area finanziaria, nonostante la struttura organizzativa dell'ente prevede ben quattro aree, oltre alle due già precedentemente menzionate vi è l'area amministrativa e l'area della vigilanza. Sulla base di ciò che è stabilito dal regolamento comunale vigente, il personale che svolge una funzione dirigenziale è sottoposto ad una valutazione realizzata alla fine di ogni anno da parte del Nucleo Di Valutazione, organismo composto dal Segretario Comunale, che nel Comune di riferimento assume anche la veste di Direttore Generale, e da tre membri esterni nominati direttamente dal Sindaco, con incarico che può avere una durata pari al mandato elettivo del Sindaco stesso, salvo il caso di motivata revoca.

Il sistema permanente di valutazione costituisce uno strumento volto alla conoscenza e allo sviluppo della realtà organizzativa dell'ente, che deve mirare al miglioramento della qualità delle attività e dei servizi erogati e, al contempo, alla valorizzazione del personale che rappresenta la principale risorsa di cui si avvale l'ente stesso. La valutazione è realizzata sulla base di criteri stabiliti in un apposito regolamento interno realizzato dall'ente locale e che riguardano vari aspetti, nello specifico si tratta dei seguenti fattori: grado di conseguimento degli obiettivi negoziati con l'organo politico; capacità dimostrata nel gestire il proprio tempo lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni; capacità dimostrata nel gestire, motivare, guidare, valutare i collaboratori e generare un clima organizzativo che favorisca la produttività; capacità dimostrata sia nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali ed i conseguenti processi formativi, che nell'assolvere alle attività di controllo sulle funzioni affidate; contributo all'integrazione degli uffici ed adattamento ai contesti di intervento, anche in

relazione alla gestione di crisi, emergenze e cambiamenti di modalità operative. Sulla base del punteggio realizzato si provvederà all'erogazione della *retribuzione di risultato*, che non potrà essere inferiore al 30% della retribuzione annuale complessiva percepita dal dirigente, nel rispetto di quanto dettato dalla normativa e dal contratto collettivo nazionale di lavoro vigenti.

In realtà sembra opportuno che l'ente si focalizzi maggiormente sull'incentivazione e sulla motivazione del personale, attraverso un'erogazione selettiva dei premi collegata ad obiettivi di risultato, alla qualità delle prestazioni lavorative ed al peso delle posizioni di responsabilità. Bisognerebbe creare un sistema di valutazione della produttività che consenta al lavoratore di vedere riconosciuti tangibilmente i suoi sforzi e al cittadino di usufruire di servizi efficaci e di alta qualità.

2.2 COMUNE DI CAMMARATA



Anche per quanto riguarda il Comune di Cammarata per poter parlare di sistemi incentivanti da applicare al personale è necessario ripartire i dipendenti in due macro categorie: personale con mansioni dirigenziali, da tutto il resto del personale.

Come nel caso già analizzato nel paragrafo precedente, anche presso il Comune di Cammarata il riconoscimento di incentivi economici a favore del personale dirigente o apicale avviene in base al risultato di un processo di valutazione della performance annuale, realizzato dal Nucleo di Valutazione, che nel caso specifico è composto dal Segretario Comunale, che lo presiede, e, a differenza dell'impostazione adottata dal Comune di San Giovanni Gemini, da due membri esperti in tecniche di valutazione e nel controllo di gestione, ma esterni all'Amministrazione, che sono nominati dal Sindaco con incarico che può prolungarsi per tutto il periodo corrispondente al mandato elettivo del Sindaco, tranne nel caso di revoca giustificata da opportuna motivazione.

I criteri presi in considerazione nella valutazione della performance al fine dell'attribuzione degli incentivi, che anche in questo caso sono le cosiddette *indennità di risultato* riguardano in particolare: l'organizzazione e la direzione intesa come la capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi e tradurli in piani di azioni, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate; l'innovazione intesa come sostegno in modo costruttivo agli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/procedurale, favorendo l'intraprendenza e la formazione dei collaboratori; l'integrazione, ossia lavorare in gruppo e collaborare con persone inserite in altri settori/enti al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi; l'orientamento all'utente: ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione distorta delle norme (burocratizzazione) al fine della soddisfazione dell'utenza interna ed esterna all'Amministrazione e del

raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio; la valutazione intesa come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori.

Per quanto riguarda tutto il resto del personale, in termini più espliciti tutti i dipendenti non appartenenti alla “categoria D” e che svolgono sia mansioni di carattere esecutivo che amministrativo, è prevista una valutazione effettuata alla conclusione di ogni anno da parte del Responsabile di Area attraverso un’apposita scheda individuale, per mezzo della quale verranno attribuiti punteggi differenti su determinati fattori esaminati, in particolar modo: l’esperienza maturata dal dipendente; la qualità delle prestazioni erogate; l’impegno individuale e l’arricchimento professionale in seguito a percorsi di formazione ed aggiornamento collegati all’attività lavorativa e per finire la flessibilità e la capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi.

L’Ente provvederà, come stabilito dal d. lgs. 150 del 2009, entro la fine dell’anno ad adottare un regolamento attraverso il quale verranno fissati dei criteri per l’attribuzione di premi per la produttività; piuttosto che distinguere il personale in tre fasce, di cui l’ultima dovrebbe ricomprendere il personale non meritevole di alcun premio, l’amministrazione locale si impegnerà a disporre dei criteri valutati proporzionati all’attività realizzata, in modo tale che ogni dipendente verrà ricompensato per il valore aggiunto apportato qualunque esso sia.

2.3 AUCHAN



L'Auchan è uno dei leader della grande distribuzione mondiale con oltre 50 ipermercati in Italia, la sua mission aziendale è *gestire al meglio il cliente*, ossia migliorare il potere d'acquisto e la qualità della vita del maggior numero dei suoi clienti, attraverso *collaboratori motivati, professionali, appassionati e valorizzati*. I valori alla base dell'attività svolta dall'azienda sono la fiducia, il progresso e la condivisione, tra questi il valore fondamentale su cui si fonda la filosofia Auchan è quello della condivisione, valore che si traduce nel riconoscimento dei propri collaboratori come principali attori del successo dell'impresa. Per tale motivo l'Auchan promuove tra i collaboratori, a tutti i livelli, una *politica di responsabilità e di partecipazione*.

Il potenziamento delle capacità personali, il rafforzamento della motivazione e della propositività dei dipendenti, lo sviluppo dei giovani e la valorizzazione delle esperienze costituiscono un impegno costante di Auchan.

L'azienda prevede inoltre un sistema retributivo e di premi, articolato e legato alle responsabilità affidate e ai risultati conseguiti.

Il processo, che parte da una strutturata valutazione delle performance, è alla base delle politiche di sviluppo e crescita che caratterizzano da sempre l'azienda, che fa della *meritocrazia* il criterio base dello sviluppo delle proprie risorse.

In termini di progressione di carriera l'Auchan distingue tre diverse percorsi:

- in **Ipermercato** in ambito commerciale come Allievo Capo Reparto. È previsto un percorso formativo da 6 mesi a 1 anno con l'accompagnamento di un tutor aziendale che segue l'apprendimento relativo alla gestione del reparto (commercio, conto economico, risorse umane). Al termine del percorso l'Allievo sviluppa le competenze necessarie per ricoprire la posizione di Capo Reparto. Auchan è una azienda meritocratica che crede molto nella crescita e nello sviluppo

interno infatti la carriera professionale in ipermercato si può sviluppare in più direzioni: Capo Settore, Controllo di Gestione, Responsabile Risorse Umane, Direttore Punto Vendita;

- in **Sede Centrale** entrando a far parte di una delle funzioni di staff: Acquisti, Marketing, Controllo di Gestione, Logistica, Finanza, Risorse Umane, Sistemi Informativi. Lo sviluppo professionale può avvenire sia per specializzazione all'interno della stessa funzione sia attraverso percorsi trasversali in altre funzioni;
- in **Stage**, rivolto a studenti e neolaureati che hanno l'obiettivo di completare il proprio percorso di studi con un'esperienza all'interno di una realtà aziendale. La durata è di 6 mesi, sia in sede che nei punti vendita, in affiancamento ad un tutor aziendale.

La politica di remunerazione adottata dall'Auchan garantisce il rispetto di quanto previsto dal contratto collettivo nazionale e aziendale. La remunerazione fissa, legata al livello di inquadramento professionale del personale, è uno strumento con il quale viene compensata la loro professionalità. Per coloro i quali vengono assegnate responsabilità e potere decisionale la remunerazione è incrementata in base ai risultati conseguiti annualmente.

Oltre alla remunerazione fissa la politica adottata dall'azienda prevede l'erogazione di una quota di remunerazione variabile che dipende dai risultati individuali o di gruppo (ipermercato/reparto) raggiunti. La remunerazione variabile individuale è destinata a tutto il personale e viene distribuita con cadenza annuale per premiare il raggiungimento di obiettivi, di carattere economico, commerciali e qualitativi.

Per gli addetti alla vendita e per i Capo Reparto è prevista l'assegnazione di un **premio commerciale di reparto**, ossia un incentivo erogato con cadenza trimestrale, che varia in base ad alcuni criteri quantitativi legati all'attività del singolo reparto, quali ad esempio giro d'affari, margine economico, l'ammontare massimo erogabile non supera comunque 300 €, anche se l'importo

varia tra i dipendenti in virtù della malattia presa, quindi non è uniforme ma differenziato solo esclusivamente in proporzione delle assenze giustificate da problemi di salute. Per quanto riguarda i Capi Reparto e i Capo Settore è previsto anche una **retribuzione variabile individuale**, concessa alla fine di ogni anno sia sulla base di criteri quantitativi, come indicati precedentemente nel caso del premio commerciale di reparto, che qualitativi, quali: formazione, ecc.

CONCLUSIONI

Al termine del percorso formativo realizzato con il Master in Gestione delle Risorse Umane e dell'attività di stage realizzata presso sia i due enti pubblici locali, Comune di San Giovanni Gemini e Comune di Cammarata, che nell'ambito di una grande realtà aziendale privata, quale l'Auchan, ho avuto modo di constatare l'importanza che una corretta politica retributiva riveste nell'ambito della struttura organizzativa di un ente, sia esso pubblico che privato quindi a prescindere dal fatto che il fine sia lo scopo di lucro o l'erogazione di servizi.

La scelta della politica retributiva deve essere effettuata ponendo particolare attenzione alla figura del lavoratore, in quanto a differenza dei decenni scorsi non è più considerato semplice apportatore di forza fisica, ma vera e propria risorsa umana ed in quanto tale deve essere adeguatamente remunerato non solo in base alla prestazione realizzata, ma anche in virtù delle capacità e professionalità sviluppate nel tempo e quelle potenziali. Alla base di un'attività svolta nel modo più efficace ed efficiente possibile vi deve necessariamente essere un'alta motivazione del personale, che può essere creata attraverso opportuni ed adeguati sistemi premianti.

Generalmente l'incentivo di carattere monetario è quello maggiormente impiegato dalle imprese, anche se negli ultimi tempi uno spazio sempre più ampio è stato riconosciuto alla crescita professionale dei dipendenti, che permette loro di ottenere oltre che una remunerazione più elevata, anche una maggior soddisfazione personale.

Essenziale in un'azienda è la responsabilizzazione e la partecipazione del personale all'attività lavorativa, gran punto di forza dell'Auchan, a cui deve corrispondere un sistema incentivante prettamente improntato sulla meritocrazia e la selettività, in modo tale che ognuno si impegni al massimo e che venga per questo remunerato in modo proporzionale ai risultati raggiunti. La pubblica amministrazione per accrescere il grado di efficienza nell'erogazione dei servizi

al cittadino dovrebbe avvalersi di politiche retributive volte a valorizzare l'impegno e la motivazione del personale, per mezzo di incentivi non più distribuiti in maniera indifferenziata, ma sulla base di una corretta valutazione che premi coloro i quali risultano essere, facendo riferimento a criteri oggettivi e facilmente individuabili, meritevoli.

SITOGRAFIA

<http://contenuto.monster.it>

www.dsa.unifi.it

<http://careernews.it>

<http://slideshare.net>

www.lavoropa.it

www.odmconsulting.com

www.pmi.it

www.sigecon.it

www.dpsitalia.net

www.liuc.it

www.wikipedia.org

www.ebcconsulting.com

www.disas.unisi.it

www.paoloruggeri.it

www.economia.unimore.it

www.ticonzero.info

www.ecofo.unibo.it

www.studio-am.it

www.giacomobruno.it

www.careernews.it

www.jobadvisor.it

www.pubblicaamministrazione.net

www.auchan.it