

Progetto Governance delle Risorse Umane-Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa

MODELLI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE Repertorio di buone pratiche nazionali ed europee

Caso di studio

Provincia di Oristano

i

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

INDICE

1. PREMESSA.....	4
2. L'IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	4
3. L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM.....	5
4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM	10
4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ	10
4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE	14
4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO	18
4.6. RELAZIONI SINDACALI.....	19
4.7. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE	19
4.8. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ	20
5. INDICATORI DI PERFORMANCE.....	21
6. POLITICHE DI HRM	22
7. IMPATTO DELLA GESTIONE DEL PERSONALE A LIVELLO ORGANIZZATO E GESTIONALE...	23
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO	24

LA PROVINCIA DI ORISTANO¹

1. PREMESSA

La scheda descrittiva del modello di gestione del personale della Provincia di Oristano², di seguito presentata, segue lo schema generale di riferimenti adottato nella ricerca e conseguentemente indaga i seguenti aspetti (i cui contenuti generali sono stati presentati nel modello generale):

1. l'idea di Human Resource Management;
2. l'organizzazione della funzione HRM;
3. metodologie e processi di HRM;
4. indicatori di performance;
5. le politiche effettive di HRM;
6. l'impatto della gestione del personale a livello organizzato e gestionale.

2. L'IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

L'idea di HRM è data dalla concezione di fondo che vi è all'interno dell'organizzazione circa lo scopo di fondo che ha la leva di gestione del personale nell'ambito della gestione e del perseguimento delle finalità dell'amministrazione.

Nel caso analizzato, l'organizzazione si trova in una fase di transizione verso l'idea di HRM basata sul ruolo di "Partner strategico", dove le modalità di gestione del personale sono finalizzate a creare le condizioni ottimali per assicurare il raggiungimento delle finalità fissate dagli organi di indirizzo politico, come enunciato nei primi tre principi organizzativo:

1. *il modello organizzativo deve assicurare la realizzazione dei programmi di attività secondo le direttive emanate dagli organi di indirizzo politico nel perseguimento degli obiettivi di economicità, efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.*
2. *Le strutture operative sono improntate ad ampia flessibilità mediante sistemi di comunicazione interna ed esterna, in modo da garantire un'effettiva circolazione delle informazioni ed una fungibilità delle risorse umane e strumentali.*
3. *I rapporti interorganici sono regolati da principi di direzione e di autonomia funzionale, in modo da rendere i vertici strutturali pienamente responsabili della gestione dei programmi loro affidati.*

In tale prospettiva le principali direttrici indicate nel documento relativamente allo sviluppo del ruolo delle posizioni di "Quadro" sono:

- assicurare il *presidio delle aree di competenza strategica* e critiche per la missione e l'attività dell'Ente;
- assicurare il *presidio delle aree operative in termini gestionali e gerarchici* ai fini del raggiungimento dei risultati operativi.

¹ Studio realizzato da Felice Paolo Arcuri con la collaborazione di Francesca Arcuri. Si ringraziano per la collaborazione Anna Paola Iacuzzi, Direttore generale e Alberto Cherchi, dirigente Settore Risorse Umane e Organizzazione della Provincia di Oristano.

² La popolazione della Provincia di Oristano è di 149.620 abitanti (Censimento della popolazione, Istat 2001).

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Emerge anche un'attenzione crescente alla cultura organizzativa, al sistema dei valori e allo sviluppo delle competenze professionali e alle capacità umane che va nella direzione del modello "Agente di cambiamento". In questa direzione appaiono significativi il richiamo al valore strategico e alla rilevanza primaria accordati *al presidio del know how (acquisizione, elaborazione, mantenimento, sviluppo, diffusione delle competenze), rispetto alla gestione dei processi tipici.*

Questa attenzione è confermata dalla creazione di "nuove" Posizioni Organizzative che vedono *uno spostamento del proprio baricentro di ruolo da situazioni di presidio delle attività d'ufficio (routine) verso le sfere di presidio delle competenze (professionalità) e decisionale (dirigenza), diventando a pieno titolo predirigenza.*

Si registra, in sostanza, un distacco dall'idea di HRM orientata all' "Amministrazione del personale", incentrata sulle attività tradizionali di tipo giuridico – amministrativo; l'Ente viene a porsi pertanto come mezzo di identificazione e divulgazione di una nuova cultura organizzativa.

La sfida sentita a livello dirigenziale appare duplice: sollecitare e sostenere il miglioramento continuo da una parte e sviluppare un clima collaborativo interno, tutt'oggi mancante, dall'altra, anche per effetto di problematiche ereditate dal passato che hanno innescato un circolo vizioso e un clima poco collaborativo. L'implementazione del cambiamento e lo sviluppo di una nuova cultura organizzativa appaiono obiettivi perseguibili mediante una maggior apertura, un maggior trasferimento delle informazioni ed una comunicazione più efficace ma soprattutto mediante la valorizzazione delle risorse umane di cui la provincia dispone, valorizzazione di cui si avverte la mancanza ed in direzione della quale si stanno muovendo i primi passi.

3. L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM

La Provincia di Oristano, come illustrato nell'*Ordinamento Generale dei Servizi e degli Uffici*, si articola in **Unità organizzative** dotate di diversi livelli di autonomia e complessità, individuate nelle seguenti tipologie:

- Settori
- Servizi
- Servizi di Staff.

Il **Settore** costituisce la struttura di massima dimensione che sovrintende un'area di funzioni omogenee le quali presuppongono forme unitarie di organizzazione, coordinamento e gestione. Alla direzione di ciascun Settore è preposto un Dirigente al quale sono assegnate le risorse umane, finanziarie e strumentali con deliberazione della Giunta Provinciale.

Ciascun settore si articola in **Servizi**, i quali assicurano l'attività di base finalizzata alla produzione delle funzioni e delle altre attività di competenza.

I **Servizi di Staff** esplicano la loro attività in forma autonoma rispetto all'apparato gerarchico ordinario, assolvendo funzioni essenzialmente strumentali rispetto agli organi istituzionali.

Per rispondere ad esigenze operative particolari, che non possono essere agevolmente realizzate con le strutture organizzative ordinarie, è stata prevista dalla Conferenza dei Dirigenti la possibilità di costituire moduli organizzativi, denominati **Unità di progetto**, svincolati

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

dall'assetto ordinario in cui siano inserite le professionalità proprie dei servizi interessati, a cui affidare la realizzazione di specifici obiettivi.

Le unità di progetto sono equiparate ai Settori ma rendono conto dell'attività di gestione del progetto direttamente al Direttore Generale o, in mancanza, al Segretario Generale. La responsabilità dell'Unità può essere affidata, secondo la complessità dell'impegno, a personale di diversa qualifica comunque non inferiore alla categoria D.

Il Direttore Generale ha il compito di individuare la pianta organica, con le indicazioni degli uffici a cui sono affidate le linee di attività, in base alle proposte elaborate dai Dirigenti di Settore. In mancanza del Direttore Generale tale compito diviene di competenza dei Dirigenti stessi coordinati in sede di conferenza. I Dirigenti sono in tal caso chiamati a disciplinare l'organizzazione dei Settori a cui sono preposti e ad assumere le decisioni riguardanti i rapporti di lavoro, con la capacità ed i poteri del privato datore di lavoro, nel rispetto dei vincoli, degli oneri e delle disposizioni stabilite dai vigenti contratti collettivi di lavoro.

L'*Ordinamento Generale dei Servizi e degli Uffici* prevede inoltre la possibilità di costituire **Servizi di diretta collaborazione**, indipendenti tra loro e funzionalmente collegati **al Presidente della Provincia e al Presidente del Consiglio**. Questi sono:

- il Gabinetto del Presidente della Provincia, cui sono affidate le attività di diretta collaborazione necessarie al supporto tecnico operativo alle funzioni di indirizzo politico e controllo degli organi di governo locale;
- l'Ufficio di supporto alle attività della Giunta, cui sono affidate funzioni di segreteria, di assistenza e di supporto tecnico nelle attività di indirizzo politico e controllo rientranti nella competenza della Giunta;
- l'Ufficio di segreteria del Consiglio, posto alle dirette dipendenze del Presidente del Consiglio, cui sono affidate attività di supporto alle funzioni del Consiglio provinciale;
- il Nucleo di Valutazione cui sono affidate attività di supporto all'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico – amministrativo e a quella di valutazione dei Dirigenti.

A tali servizi sono assegnati dipendenti dell'Ente o collaboratori assunti con contratti a tempo determinato, esperti e consulenti per particolari professionalità e specializzazioni con incarichi di collaborazione coordinata e continuativa. Possono essere utilizzati dipendenti pubblici di altre amministrazioni collocati in posizione di aspettativa o di comando.

Possono essere costituiti **Servizi di diretta collaborazione**, indipendenti tra loro e funzionalmente collegati **con il vertice dell'apparato di gestione** e precisamente:

- la Segreteria del Segretario Generale che assolve ai compiti di supporto amministrativo alle attività del Segretario Generale;
- il Servizio Legale che svolge le funzioni di consulenza ed assistenza tecnico, giuridica e processuale. Assolve anche alle funzioni di ufficio per la gestione del contenzioso del lavoro previste dall'articolo 12 bis del decreto legislativo 29/93;
- il Servizio per i procedimenti disciplinari, formato da personale di supporto facente parte del Servizio trattamento giuridico del Personale, temporaneamente utilizzato. La Direzione dell'Ufficio è affidata al Direttore Generale o, in mancanza, al Dirigente del settore Gestione delle risorse umane.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

- il Servizio controllo di gestione, incaricato di verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa individuando gli obiettivi gestionali ed i soggetti responsabili, l'insieme dei prodotti e delle finalità dell'azione con riferimento all'intera Amministrazione Provinciale. Il servizio individua inoltre i costi riferiti agli obiettivi assegnati, gli indicatori specifici per misurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità.

La Provincia di Oristano presenta una struttura articolata, all'interno della quale le strutture operative sono improntate ad ampia flessibilità mediante sistemi di comunicazione interna ed esterna, in modo da garantire un'effettiva circolazione delle informazioni ed una fungibilità delle risorse umane e strumentali.

I rapporti interorganici sono regolati da principi di direzione e di autonomia funzionale, in modo da rendere i vertici strutturali pienamente responsabili della gestione dei programmi loro affidati. Ai dirigenti spetta l'adozione di atti e provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno. Essi svolgono i compiti di direzione del Settore, di attuazione degli obiettivi e dei programmi definiti con gli atti di indirizzo adottati dagli organi politici, tra cui:

- la presidenza delle commissioni di gara e di concorso;
- la responsabilità delle procedure d'appalto e di concorso comprese nelle funzioni svolte dagli uffici di rispettiva attribuzione;
- il potere di concludere in rappresentanza dell'Amministrazione, contratti riguardanti le attività ascritte agli uffici, nell'ambito delle previsioni di spesa assegnate con il P.E.G.;
- gli atti di gestione finanziaria, ivi compresi gli impegni, le liquidazioni ed i mandati concernenti le spese connesse ai programmi esecutivi assegnati dal PEG;
- gli atti di amministrazione e di gestione del personale assegnato, compresa la distribuzione dei compensi accessori ed i provvedimenti di mobilità del personale nell'ambito dei servizi facenti parte del Settore e dei profili della categoria di appartenenza. Nell'ambito delle leggi e degli atti organizzativi previsti dal presente regolamento le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e dei servizi interni al settore e le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro sono assunte con la capacità ed i poteri del datore di lavoro;

Ai dirigenti spetta l'adozione di atti e provvedimenti amministrativi di gestione tecnica, finanziaria e amministrativa, con poteri di rappresentanza dell'Ente nei limiti delle competenze e dei programmi che definiscono la loro specifica attività³.

Particolare enfasi è posta all'attuazione del principio di separazione dei poteri. In particolare, viene disposto che⁴:

1. Gli organi di indirizzo politico non possono revocare, riformare, riservare o avocare a se o altrimenti adottare provvedimenti o atti di competenza dei dirigenti.
2. Le attribuzioni di gestione dei dirigenti possono essere derogate esclusivamente da disposizioni legislative recepite in norme regolamentari.
3. E' costituito un comitato di valutazione delle questioni riguardanti l'organo competente a svolgere determinate funzioni ed attività in osservanza del principio di separazione tra attività di indirizzo politico e attività gestionale.

³ Ordinamento generale degli uffici e dei servizi, Art 9

⁴ Ordinamento generale degli uffici e dei servizi, Art 10

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

4. Gli organi di indirizzo politico possono, in caso di grave inosservanza delle direttive generali, che determinino grave pregiudizio per l'interesse pubblico nominare un commissario ad acta.
5. Resta salvo il potere di annullamento per motivi di sola legittimità che è esercitato con deliberazione della Giunta previo parere del Segretario Generale.

La Giunta nell'anno 2006 ha richiesto con delibera una revisione della struttura vigente, prevedendo una sua nuova articolazione in nove Settori, ciascuno dei quali a sua volta articolato in quattro Servizi (*fig. 1*):

1. Edilizia
2. Pianificazione Territoriale
3. Pubblica Istruzione Attività Culturali Turistiche Sociali
4. Finanze e Bilancio
5. Lavoro Formazione Professionale e Politiche Socio Sanitarie
6. Segreteria Affari Istituzionali e Generali
7. Gestione Risorse Umane e Organizzazione
8. Tutela Ambientale e Ecologica
9. Strade.

Più in particolare il Settore Gestione Risorse Umane e Organizzazione è articolato nei Servizi seguenti:

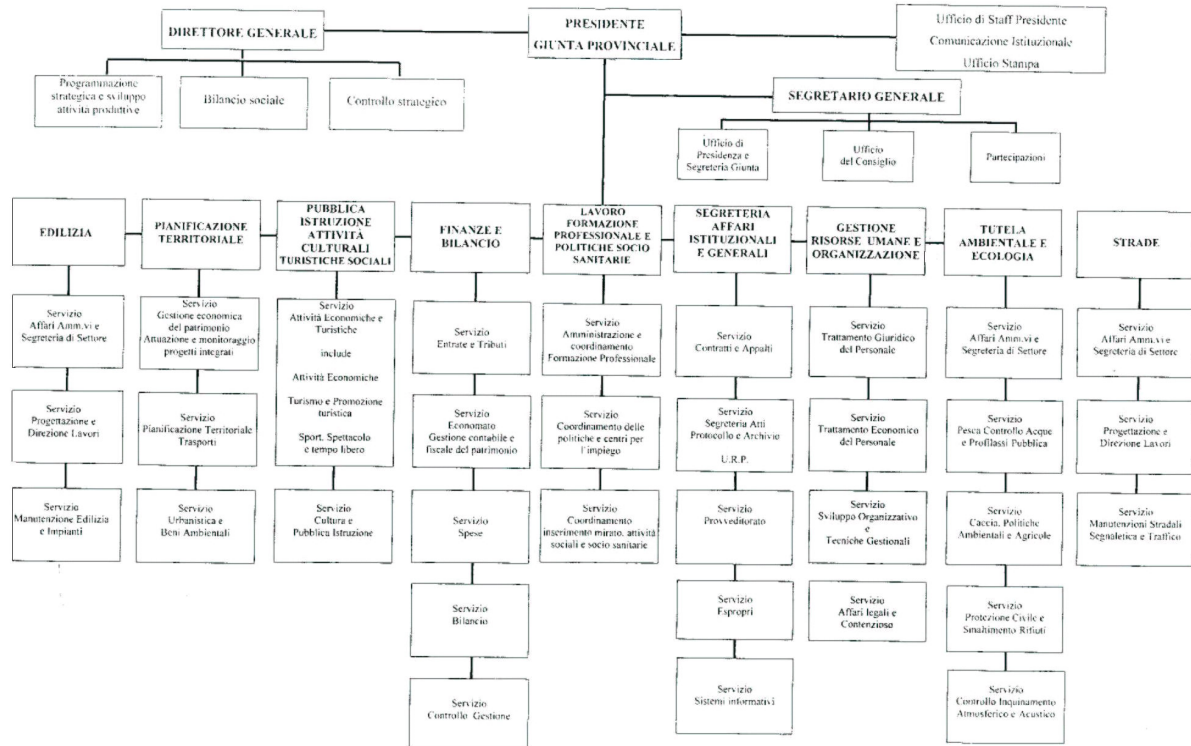
1. Servizio trattamento giuridico del personale
2. Servizio trattamento economico del personale
3. Servizio sviluppo organizzativo e tecniche gestionali.

La revisione in atto prevede di aggiungere a queste tre unità una quarta relativa al Servizio Affari Generali e Contenzioso, attualmente incardinato nel Segretariato Generale.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Fig. 1 – Articolazione della struttura per Settori, Servizi e Unità Operative



Il coordinamento generale è realizzato mediante la **Conferenza dei Dirigenti di Settore** e consiste in un'attività di programmazione e di integrazione e coordinamento volta a conseguire le seguenti finalità:

- assicurare un costante rapporto funzionale tra la struttura organizzativa e gli organi dell'Amministrazione;
- tradurre le scelte politico - amministrative in programmi operativi e stabilire la loro ripartizione tra i servizi interessati.

Relativamente al collegamento tra i vertici, le strategie, le politiche e le decisioni vengono negoziate senza l'intervento di intermediari. I Dirigenti vengono costantemente coinvolti nella definizione delle politiche del personale.

Il Settore Gestione Risorse Umane e Organizzazione svolge servizi prevalentemente di tipo amministrativo-burocratico che riguardano aspetti giuridici, economici e legali; tuttavia è in atto il tentativo di avviare un profondo processo di cambiamento in direzione della valorizzazione delle risorse umane e di una crescente attenzione alla comunicazione con il cittadino.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM

In questo capitolo si presentano le metodologie e i processi che definiscono i sistemi operativi di gestione delle risorse umane, con particolare attenzione a quelli effettivamente implementati nell'ambito del caso analizzato. Precisamente:

1. *Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità*
2. *Retribuzione, valutazione e carriere*
3. *Formazione e sviluppo*
4. *Disciplina risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso*
5. *Servizi ai dipendenti*
6. *Relazioni sindacali*
7. *Sistema informativo del personale e comunicazione interna*
8. *Politiche di flessibilità*

4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ

Le determinazioni relative all'avvio di procedure di reclutamento sono adottate dalla Provincia sulla base della programmazione triennale del fabbisogno di personale, deliberata ai sensi dell'art. 39 della legge 27 dicembre 1997, n. 449 e del relativo piano delle assunzioni.

Il programma stabilisce il fabbisogno di personale nel triennio e viene approvato con apposita deliberazione della Giunta Provinciale. Esso è distinto per categorie e profili professionali e la sua elaborazione avviene sulla base di precise metodologie e tecniche di rilevazione dei fabbisogni e del costo del personale, stabilite dal Settore Gestione Risorse Umane. Il programma annuale del personale, comprensivo delle esigenze del personale dei diversi Settori espresse dai dirigenti in relazione agli obiettivi loro assegnati e agli obiettivi di sviluppo e crescita professionale del personale, viene definito sulla base del Piano esecutivo di gestione (PEG) e viene approvato con delibera di Giunta su proposta del Direttore Generale o, in mancanza, del Segretario Generale.

Le Aree di attività sono individuate nel programma del fabbisogno del personale in conformità con la programmazione triennale e le indicazioni del PEG. Nelle Aree sono collocati i profili professionali necessari all'espletamento delle attività proprie di ciascuna delle Aree stesse, confermando gli inquadramenti del personale nella categoria e nel profilo professionale individuati dai provvedimenti dei Dirigenti in attuazione del contratto collettivo nazionale e integrativo. Qualora l'Ente individui, nel rispetto delle declaratorie di categoria, profili professionali non previsti dalla precedente articolazione in Aree ed istituisca i relativi posti in organico, si procede alla loro copertura ricorrendo alle ordinarie procedure di accesso e mobilità indicate nella normativa vigente.

La nuova dotazione organica di diritto prevede complessivamente 397 dipendenti mentre al 31 dicembre 2004 la dotazione organica di fatto si fermava a 205 dipendenti⁵. I piani di aumento del personale sono stati fortemente ridimensionati dalla sostanziale impossibilità, a partire dal 2005, a

⁵ La dotazione organica in base al rapporto dipendenti/residenti di 1/520 previsto dall'art. 119, comma 3, del D.Lgs. 25/02/1995 n. 77 dovrebbe corrispondere ad un numero di addetti pari a 288, essendo la popolazione residente pari a 149.620 abitanti.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

realizzare nuove assunzioni, stante il mancato rispetto del Patto di stabilità. Il Piano triennale non prevede quindi nuove assunzioni, con l'unica eccezione di 9 assunzioni tramite pubblico concorso già previste per gli anni 2003/2004 e non ancora portate a compimento e un ingresso per mobilità esterna..

Di seguito vengono riportati il Piano delle assunzioni per l'anno 2005 (Tab. 1) e il Piano triennale dei fabbisogni di personale per il triennio 2005/2007 (Tab. 2).

Tab. 1 - Piano Annuale delle Assunzioni per il 2005

PROFILO	CAT.	N. POSTI	SELEZIONI ESTERNE
Dirigente Settore Programmazione e Pianificazione Territoriale	Dir	1	Concorso Pubblico
Funzionario Tecnico Ingegnere Settore Edilizia	D3	1	Concorso Pubblico
Istruttore Direttivo Amm.vo Settore Attività Culturali, Turistiche e Sociali	D1	1	Concorso Pubblico
Istruttore direttivo Tecnico Biologo Settore Ambiente	D1	1	Concorso Pubblico
Istruttore Tecnico Settore Strade	C1	1	Concorso Pubblico
Istruttore Tecnico Settore Programmazione e Pianificazione Territoriale	C1	1	Concorso Pubblico
Istruttore Amm.vo Settore segreteria Affari Istituzionali e Generali	C1	1	Concorso Pubblico
Istruttore Contabile Settore programmazione e Pianificazione Territoriale	C1	1	Concorso Pubblico
Istruttore Contabile Settore Gestione Risorse Umane e Organizzazione	C1	1	Concorso Pubblico
Esecutore Tecnico Centralinista Settore Segreteria Affari Istituzionali e Generali	B1	1	Mobilità tra enti

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Tab. 1 - Piano Triennale dei fabbisogni di personale per il triennio 2005/2007

Profilo	Nuova Dotazione Organica Complessiva	Dotazione Organica in essere al 31/12/04	Concorsi banditi nel 2003 in via di espletamento nel 2005	Assunzioni previste per mobilità 2005	Eventuale Nuova Dotazione Organica 31/12/05	Previsione di uscite dalle categorie * anno 2005	Previsione di entrata nelle categorie* a. 2005	Nuova Dotazione Organica al 31/12/05	Previsione di assunzioni per concorso anno 2006	Nuova Dotazione Organica al 31/12/06	Previsione di assunzioni per concorso anno 2007	Nuova Dotazione Organica al 31/12/07
Qualifica unica dirigenziale Dirigente	10	66	1		7			7		7		7
Funz. Giuridico Amministrativo D3	13	9			9			9		9		9
Funz. Economico, Finanziario, Statistico D3	7	4			4			4		4		4
Funz. Tecnico D3	15	10	1		11			11		11		11
Istruttore Direttivo Amministrativo D1	21	12	1		13			13		13		13
Istruttore Direttivo Socio-culturale D1	4	4			4			4		4		4
Istruttore Direttivo Tecnico D1	29	16	1		17			17		17		17
Istruttore Direttivo Economico-Contabile D1	8	6			6			6		6		6
Istruttore Direttivo Informatico D1	1	1			1			1		1		1
Istruttore Tecnico C	50	13	2		15			15		15		15
Istruttore Informatico C	1	0			0			0		0		0
Istruttore Amministrativo C	37	19	1		20			20		20		20
Istruttore Contabile C	10	4	2		6			6		6		6
Collaboratore Tecnico B3	21	16			16			16		16		16
Collaboratore Informatico B3	2	1			1			1		1		1
Esecutore Amministrativo B1	30	20			20			20		20		20
Esecutore Tecnico B1	98	58		1	59			59		59		59
Operatore Tecnico A	40	6			6			6		6		6
TOTALE	397	205	9	1	215	0	0	215	0	215	0	215

* a seguito di selezioni.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

L'incremento di 10 unità previsto nella dotazione organica è stato determinato dalle esigenze e dagli indirizzi tracciati dal Consiglio Provinciale, nonché dall'inserimento nella dotazione organica stessa delle figure del Segretario Generale e del Capo di Gabinetto del Presidente, prima non previste.

Le modalità di assunzione prevalentemente utilizzate dalla Provincia di Oristano appartengono alle seguenti tipologie:

- contratto a tempo indeterminato,
- contratto di lavoro interinale,
- contratto di collaborazione coordinata e continuativa o a progetto,
- contratto a termine.

L'assunzione mediante contratto **a tempo indeterminato** rimane la soluzione maggiormente utilizzata dall'Ente, nonostante i limiti derivanti dal mancato rispetto del Patto di stabilità, poiché intervengono finanziamenti provenienti direttamente dalla Regione Sardegna.

L'Ente utilizza i **lavoratori interinali** da ormai circa quattro anni e a questo fine ha stipulato una convenzione con una società specializzata.

Le assunzioni mediante contratto di **collaborazione coordinata e continuativa** avvengono, come previsto dalla nuova normativa in materia, per i soggetti con esperienza lavorativa nel campo inferiore ai due anni, sulla base di una prova che consenta la selezione del personale maggiormente qualificato. Viceversa per le assunzioni di personale con comprovata esperienza nel campo di oltre due anni le assunzioni avvengono tramite l'Ufficio di collocamento, senza alcuna prova.

La Provincia può stipulare contratti di lavoro **a tempo determinato** per dirigenti e qualifiche di alta specializzazione, nel limite del 5% calcolata sul totale della dotazione organica della categoria dirigenziale e di quella direttiva, sulla base di una comprovata qualificazione professionale e del possesso dei requisiti richiesti per la qualifica da ricoprire.

A causa del blocco delle assunzioni, i nuovi contratti (a progetto o a termine) possono essere stipulati solo nel caso in cui vengano finanziati con risorse esterne. La Giunta Provinciale ha stabilito inoltre che le assunzioni a tempo determinato potranno avvenire esclusivamente per quelle figure attualmente non ricoperte e con il concorso in via di espletamento, oltreché per soddisfare eventuali carenze di personale derivanti da deleghe Regionali in materia di disinfezione.

La Giunta può deliberare inoltre i casi e le modalità di attuazione di **concorsi in forma associata**: concorsi unici riguardanti più amministrazioni del comparto operanti nell'ambito del territorio regionale o provinciale per l'accesso a profili professionali identici, incaricando l'apparato gestionale di stipulare appositi accordi con le altre amministrazioni interessate al fine di disciplinare le specifiche modalità di funzionamento del concorso o prova selettiva, di nomina della commissione e di distribuzione degli oneri finanziari tra gli enti partecipanti. Nell'accordo vengono anche disciplinate le modalità di utilizzazione della graduatoria associata dei vincitori e degli idonei

Nell'Ente vige il principio della piena **mobilità** tra profili professionali delle varie Aree e ascritti alla medesima categoria, salvo profili non intercambiabili tra di loro. E' prevista anche la mobilità

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

esterna, anche se sino ad oggi è stata usata solo in casi sporadici e isolati. L'Amministrazione può ricoprire posti vacanti in organico mediante passaggio diretto di dipendenti, appartenenti alla stessa categoria e profilo professionale in servizio presso altre amministrazioni, la cui domanda di trasferimento sia stata preventivamente approvata dall'Amministrazione di appartenenza. Considerando le normative relative al blocco delle assunzioni nelle pubbliche amministrazioni e il divieto ad assumere derivante dal mancato rispetto del Patto di stabilità, il ricorso alla mobilità esterna appare destinato ad acquisire un'importanza crescente, rappresentando di fatto uno dei pochi strumenti utili per acquisire nuovo personale (sia pure compensato attraverso la mobilità in uscita).

Sono inoltre previste particolari forme di mobilità, in base alle quali i dipendenti possono essere destinati a prestare temporaneo servizio presso Amministrazioni pubbliche degli Stati membri dell'Unione Europea o candidati all'adesione e degli Stati con cui l'Italia intrattiene rapporti di collaborazione, al fine di favorire lo scambio internazionale di esperienze professionali. Appositi accordi di reciprocità sono stipulati dall'Amministrazione con altre Amministrazioni, previa intesa con il ministero degli Affari Esteri ed il Dipartimento della Funzione Pubblica.

La Provincia di Oristano ha tra il suo personale circa 60 **lavoratori socialmente utili**, in riferimento ai quali è in atto un tentativo di stabilizzazione attraverso la collaborazione di una società mista che, previo contributo regionale, dovrebbe provvedere alla loro assunzione e alla loro destinazione ad attività di manutenzione delle strade e delle scuole, tabellamento delle zone, etc. Recentemente il numero di lavoratori socialmente utili ha subito una riduzione di circa 10 unità, dovuta in molti casi ad una miglior collocazione di questi in contesi di lavoro diversi.

I mutamenti in atto sia a livello nazionale che regionale - e in particolare la proposta di legge numero 85 della Regione, che conferisce agli Enti locali nuove specifiche competenze – spingono verso una ridefinizione della struttura e, conseguentemente, pongono la necessità di ridefinire la dotazione organica. Sulla base di tali sollecitazioni l'Ente sta sviluppando la già intrapresa attività di ridefinizione dei Settori e dei Servizi, comprendendo al loro interno le competenze che si dovranno in essi trasferire. In questa nuova ristrutturazione andrà rivista anche la dotazione organica, in modo da poter acquisire le competenze necessarie per espletare i nuovi compiti, a fronte anche dei maggiori fondi a disposizione della Provincia. In questo quadro, la riduzione delle posizioni organizzative, attualmente 32, costituisce una delle problematiche maggiormente delicate da affrontare, possibile terreno di scontro con i sindacati.

4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE

La valutazione dell'apporto individuale costituisce lo strumento mediante il quale la provincia di Oristano misura i risultati, qualitativi e quantitativi, conseguiti da ciascun operatore, in relazione alla posizione occupata, al profilo professionale posseduto ed agli obiettivi assegnati. Tale processo si caratterizza per la sua continuità e per l'attività che coinvolge valutatore e valutato e che consiste nella definizione degli obiettivi, nella verifica dei risultati e dei progressi conseguiti.

Il Nucleo di Valutazione delle prestazioni è composto da due esperti esterni, con esperienza in materia di sviluppo e valutazione del personale e dal Segretario Generale ed è incaricato di sviluppare il sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati per i responsabili ai diversi livelli e per il personale. Al Nucleo di Valutazione spetta inoltre il compito di stabilire i criteri per

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

la valutazione delle posizioni organizzative e di verificare le procedure di valutazione del restante personale. I fattori di valutazione sono individuati sulla base dei seguenti criteri:

- concretezza – la valutazione si basa su fatti e comportamenti osservabili,
- oggettività – la valutazione fa riferimento a parametri predefiniti,
- completezza – le prestazioni valutate si riferiscono agli aspetti fondamentali dell'attività professionale,
- contingenza – la metodologia adottata deve essere sottoposta a revisione periodica in relazione al mutamento delle strategie e delle priorità dell'Ente.

La valutazione del personale

La valutazione del personale indicata nei documenti ufficiali, segue una metodologia basata sull'analisi di *items* graduati secondo una scala di valori legata alla costanza nel tempo del comportamento analizzato.

La possibilità di ottenere una griglia di valutazione costruita specificamente in relazione ai contenuti di ciascun profilo professionale è data dall'utilizzo di *items* ponderati: per ciascun indicatore di capacità ritenuto critico per l'adeguata copertura del ruolo organizzativo analizzato, verrà assegnato un peso ponderato, secondo una scala gerarchica che distingue tra indicatori di peso 1, indicatori di peso 2 e indicatori di peso 3.

Le prestazioni individuali vengono valutate con riferimento all'anno solare ed in base agli obiettivi, rivisti dal responsabile nel corso dell'anno, di miglioramento stabiliti annualmente dal responsabile in coerenza con i piani e/o i progetti di attività assegnati ai dipendenti e tenendo conto del profilo della categoria professionale, dei relativi *items* delle competenze e delle modalità operative assegnate agli stessi.

Presso la Provincia di Oristano le coordinate fondamentali del Sistema di valutazione e le relative prassi di attuazione sono contenute in disposizioni di legge, e in manuali di valutazione. In tal modo le fasi, i criteri e le procedure relative alla valutazione del personale sono esplicitate in maniera chiara e trasparente ma ciò non è sufficiente a garantire l'oggettività ed il controllo delle procedure e dei risultati del processo di valutazione nel suo complesso a causa della mancata designazione di indicatori specifici in base ai quali effettuare la valutazione stessa.

Nella pratica diffusa a partire dal 2000 è il dirigente stesso ad effettuare la valutazione del personale mediante la compilazione di una apposita scheda. Al lavoratore viene assegnato un vero e proprio voto, definito in base a criteri quali l'impegno, la presenza, la disponibilità, la capacità di soluzione di problemi, etc.

Il processo di valutazione del personale ha portato in alcuni casi a variazioni riguardanti la posizione lavorativa dell'organico, seguendo una logica per lo più di tipo discrezionale, così come si è posta in molti casi come criterio discriminante nell'assegnazione di eventuali premi destinati al personale e ai dirigenti.

Negli anni 2002 e 2004 la Provincia di Oristano, su richiesta delle OO.SS., ha attuato una distribuzione del fondo che prevede progressioni orizzontali per tutto il personale indistintamente e la distribuzione delle somme di denaro restante in produttività. Tale sistema

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

premiante generalizzato incontra il disaccordo della parte politica pertanto la situazione attuale vede le parti coinvolte in un delicato processo di negoziazione.

Maggiormente utilizzate ma solamente fino al 2003, sono state le verticalizzazioni programmate, che prevedono il coinvolgimento solamente di una parte del personale.

La valutazione dei Dirigenti

Gli obiettivi strategici da assegnare a ciascun Dirigente sono individuati annualmente dall'Organo di direzione politica. Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene poi verificato dal Nucleo di Valutazione, che esprime la valutazione entro il gennaio di ogni anno. I Dirigenti vengono valutati su due assi:

- L'asse dei risultati
- L'asse dei comportamenti manageriali.

La valutazione dei comportamenti manageriali contribuisce ad evitare l'effetto "diaspora" e quindi la riduzione della collaborazione intermanageriale a fronte della concentrazione su obiettivi individuali e dunque a fronte dell'incremento di rapporti caratterizzati da accentuata competitività.

I comportamenti manageriali vengono valutati sulla base dei seguenti fattori di valutazione:

1. capacità comunicativa
2. capacità di risposta
3. soluzione dei problemi
4. capacità decisoria
5. collaborazione
6. spirito di iniziativa
7. visione d'insieme
8. senso di responsabilità
9. efficienza nel lavoro
10. flessibilità.

Sommando la variabile risultati e la variabile comportamenti manageriali, potrà essere totalizzato fino ad un massimo di 1100 punti. Ai fini dell'ottenimento del premio occorre totalizzare un minimo di 800 punti, da 801 punti in poi l'erogazione dei compensi incentivanti sarà in percentuale al punteggio ottenuto.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

La valutazione delle posizioni

Gli elementi distintivi della posizione relativamente ai ruoli professionali/specialistici nella Provincia di Oristano, fanno riferimento a criteri di:

- presidio di un filone di competenze disciplinari distintive: la posizione deve avere specifici compiti di aggiornamento, trasferimento e consulenza interna al resto della struttura,
- responsabilità di gestione di rapporti critici verso l'interno e/o l'esterno della struttura nelle aree di specializzazione disciplinare,
- responsabilità diretta su tematiche strategiche per l'ente di particolare visibilità verso l'esterno,
- elevata preparazione specialistica, correlata a diplomi di laurea e/o all'iscrizione ad albi professionali ed al possesso di elevate conoscenze plurispecialistiche e di elevate capacità cognitive.

Per i ruoli gestionali gli elementi distintivi della posizione fanno riferimento a criteri di:

- responsabilità di direzione di strutture;
- esigenze di capacità organizzativa, in termini di capacità direttive, di pianificazione, di organizzazione, di controllo;
- responsabilità di gestione di rapporti critici "multiclientelari" verso l'interno o l'esterno della struttura;
- autoconsistenza del prodotto finale dell'unità;
- specializzazione delle competenze richieste per gestire l'attività.

Il modello organizzativo della Provincia di Oristano è mediamente ridotto, con posizioni organizzative numericamente contenute e distinte in:

- posizioni con responsabilità di unità operativa, ovvero con responsabilità gerarchiche e gestionali (P.G.G.)
- posizioni con responsabilità di funzioni professionali e/o specialistiche, ovvero a presidio di aree di competenza (P.A.C.).

I fattori di valutazione fanno riferimento a cinque categorie:

1. collocazione in struttura
2. complessità organizzativa
3. responsabilità gestionale (con riferimento alla tipologia delle relazioni)
4. responsabilità gestionale (con riferimento all'impatto sui risultati finali)
5. conoscenze, capacità, esperienze richieste.

La scheda di valutazione delle posizioni si basa sull'analisi dei cinque fattori di valutazione, ciascuno dei quali apporta 20 punti, per un totale complessivo di 100 punti.

I cinque fattori sono suddivisi in 26 sottofattori o "gradi del fattore", di cui:

- 12 caratterizzano le posizioni con responsabilità specifiche e formalizzate di tipo gerarchico e gestionale (P.G.G.);
- 2 sono comuni alle due aree posizionali.

Ciascun sottofattore è valutabile mediante il prodotto di due scale pentenarie che ne misurano il "livello di complessità" (rilevato con opportuni indicatori) ed "il grado di rilevanza" (secondo una scala di giudizio).

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Il massimo grado raggiungibile da ogni sottofattore è di 25, pertanto dalla moltiplicazione di tale cifra con i 100 punti relativi ai fattori di valutazione, si ottiene un punteggio massimo pari a 2.500 punti.

La scheda di valutazione delle posizioni è divisa in due parti, una riferita alle Posizioni con responsabilità di P.G.G. e l'altra riferita a Posizioni con responsabilità di P.A.C., si avranno pertanto due punteggi separati:

- le posizioni P.A.G. hanno un punteggio massimo raggiungibile di 1.300 punti,
- le posizioni P.A.C. hanno un punteggio massimo raggiungibile di 1.200 punti.

4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO

Le iniziative di formazione a carattere generale e trasversale, e le relative risorse economiche, sono gestite direttamente dalla Direzione del personale che predispone un piano di formazione che raccoglie la totalità delle istanze di formazione generale dell'Ente, da sottoporre alla Giunta.

Per la formazione specialistica vi è invece una sostanziale assenza di pianificazione delle attività formative: nella pratica ciascun dirigente dei vari Settori predispone un proprio piano formativo sulla base del quale provvede all'individuazione di eventuali eventi formativi di interesse in riferimento all'attività svolta e stabilisce i soggetti che vi dovranno partecipare. A ciascun Dirigente vengono assegnate risorse, seppur in misura modesta, affinché tale attività di programmazione autonoma venga realizzata. Attualmente questa pratica viene considerata maggiormente efficace.

Nella Provincia non viene effettuata un'analisi dei fabbisogni formativi strutturata, malgrado le sollecitazioni in tale direzione registrate nel tempo.

La ventata di cambiamento che sta investendo la provincia di Oristano riguarda anche il Servizio formazione e sviluppo: con sempre maggior chiarezza emerge infatti la necessità di valorizzare le risorse umane a disposizione dell'Ente, investendo specialmente sul personale qualificato in possesso di laurea.

I principali ostacoli al cambiamento riscontrati sono di natura culturale: la cultura diffusa tra il personale è prevalentemente quella dell'adempimento formale degli incarichi. Emerge chiaramente come tra l'organico non si sia ancora affermata la consapevolezza circa l'esistenza di comuni obiettivi e finalità da perseguire, elemento motivante di fondamentale importanza al fine di garantire un servizio di qualità al cittadino oltre che lo sviluppo e la competitività dell'Ente nel suo complesso.

4.4. DISCIPLINA RISOLUZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO

L'unico contenzioso segnalato riguarda una voce variabile sulla vigilanza per cui è stato riconosciuto dal giudice ai dipendenti cantonieri, circa venti, il diritto a percepire un'indennità.

4.5. SERVIZI AI DIPENDENTI

La provincia di Oristano garantisce un servizio di consulenza per aiutare il personale che ha intenzione di lasciare il posto di lavoro, al fine di agevolare l'adempimento delle connesse pratiche burocratiche.

4.6. RELAZIONI SINDACALI

Il sistema delle relazioni sindacali si articola nei modelli relazionali previsti dalla vigente contrattazione collettiva nazionale di lavoro. I Dirigenti curano, per quanto di propria competenza, le relazioni sindacali; informano e coinvolgono le organizzazioni sindacali tutte le volte che ciò sia previsto da una norma di natura legislativa, regolamentare ovvero contrattuale o, qualora, lo ritengano opportuno in base alla specificità della materia.

I rapporti sono sostanzialmente buoni e la conflittualità è quasi del tutto assente. L'intervento del sindacato si registra soprattutto in riferimento all'istituzione del fondo incentivante. Per il resto non si segnala nulla di particolare.

4.7. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE

I rapporti tra unità operative non coordinate si realizzano mediante comunicazioni formali o informali. Le comunicazioni formali, maggiormente utilizzate all'interno della provincia, si concretano mediante atto sottoscritto dal Dirigente o, nei casi prestabiliti, dal responsabile del servizio.

La provincia di Oristano si avvale della *rete intranet* come strumento di comunicazione che vede il Dirigente come figura di ricezione di informazioni e di divulgazione delle stesse tramite rete telematica.

Il personale nella sua totalità ha l'accesso alle reti *internet* ed *intranet*, ciò malgrado il principale strumento di comunicazione interna rimane la lettera formale a carattere fortemente burocratico. Ne consegue che, dati i tempi eccessivamente lunghi della comunicazione formale, la situazione generale è caratterizzata da una complessiva inefficienza dell'intero sistema di comunicazione. Ciò che maggiormente differenzia le due tipologie di comunicazione, la lettera e la rete *intranet* (che comprende l'uso della posta elettronica), è il linguaggio adottato: più freddo e istituzionale nel primo caso, maggiormente motivante nel secondo.

La Provincia fa uso di un sistema informativo del personale per la gestione delle presenze, per la gestione della situazione economica e della retribuzione del personale.

La principale difficoltà incontrata nella diffusione del sistema informativo riguarda la sostanziale inadeguatezza del personale interno che comporta un inevitabile allungamento dei tempi necessari allo svolgimento di operazioni anche di media complessità. Per ovviare a tale problema la Provincia sta maturando l'intenzione di esternalizzare alcuni servizi, come ad esempio quello relativo alla gestione delle buste paga.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

4.8. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ

La provincia di Oristano fa fronte al proprio fabbisogno di organico ricorrendo in misura considerevole a forme di lavoro flessibile. I contratti di assunzione prevalentemente utilizzati dalla provincia di Oristano appartengono, infatti, alle seguenti tipologie:

- contratto a tempo indeterminato,
- contratto di lavoro interinale
- contratto di collaborazione coordinata e continuativa
- contratto a termine.

La situazione di forte instabilità che caratterizza dal 2005 la provincia di Oristano non consente assunzioni ad eccezione di quelle finanziate con risorse esterne.

La provincia può ricoprire posti vacanti in organico mediante passaggio diretto di dipendenti, appartenenti alla stessa categoria e profilo professionale in servizio presso altre amministrazioni, che facciano domanda di trasferimento. Tale meccanismo di mobilità esterna è però utilizzato dalla Provincia solo assai raramente.

Le **assunzioni** mediante contratto **a tempo indeterminato** costituiscono la soluzione maggiormente utilizzata in quanto finanziate dalla Regione Sardegna e quindi non incidenti sulla situazione finanziaria della Provincia.

Le **assunzioni a tempo determinato** vengono utilizzate prevalentemente per incarichi di tipo esecutivo, sino a toccare le 40 unità nel Settore disinfezioni. Sono invece poco diffuse tra le figure dirigenziali: attualmente la Provincia ha tra il suo personale un solo Dirigente assunto con tale modalità.

Di più ampia diffusione sono i **contratti di collaborazione coordinata e continuativa** stipulati dalla Provincia per l'acquisizione di risorse umane. La tendenza diffusa nell'Amministrazione è di dare continuità a queste collaborazioni rinnovando gli incarichi ai più meritevoli attraverso **contratti di lavoro a progetto**. Questo tipo di contratti sono generalmente finanziati mediante risorse esterne.

Per obiettivi determinati, possono essere stipulati, nel limite del 5% calcolato sul totale della dotazione organica della categoria dirigenziale e di quella direttiva, **contratti a tempo determinato di collaborazione esterna ad alto contenuto di professionalità**, con persone scelte sulla base dell'analisi di *curricula*. Tali contratti devono essere corredati da un'apposita convenzione nella quale devono individuarsi:

- a) gli obiettivi da conseguirsi;
- b) la durata della collaborazione;
- c) il corrispettivo della collaborazione professionale;
- d) le modalità di espletamento della collaborazione;
- e) la possibilità di utilizzo da parte del collaboratore di risorse strumentali della Provincia.

Questa modalità di acquisizione del personale è comunque scarsamente utilizzata e comporta un'assunzione del consulente scelto tramite contratto di lavoro a progetto.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

5. INDICATORI DI PERFORMANCE

In questo paragrafo si applica un metodo guida di valutazione dei risultati dei processi di gestione delle risorse umane finora descritti basato sul concetto di *driver di valore*.

Il sistema dei driver di valore ha lo scopo di connettere le caratteristiche dei processi con l'analisi degli specifici risultati da essi generati. I driver costituiscono quindi una fondamentale cerniera tra l'attività di gestione del personale e la comprensione e valutazione dei suoi effetti.

Per driver di valore si intende la descrizione di uno specifico risultato del processo, che:

- ◆ si presti ad essere rilevato, eventualmente graduato secondo una scala di intensità e quindi confrontato con altre realtà dello stesso tipo (*benchmark*);
- ◆ possieda un significato importante dal punto di vista della generazione di valore;
- ◆ rappresenti una possibile leva per l'HRM: individui quindi un fattore sul quale sia possibile agire per ottenere un incremento del valore prodotto.

Secondo la metodologia applicata, si identificano sei differenti categorie di driver di valore:

1. *driver di efficienza*. Considerano l'entità delle risorse impiegate nell'ambito di un processo, che pongono in relazione con il volume di attività svolta, o del risultato ottenuto;
2. *driver di qualità*. Considerano il risultato ottenuto, sotto il profilo della rispondenza a standard tecnici di qualità, e/o della loro attitudine a soddisfare le esigenze dei destinatari diretti o indiretti dell'attività svolta; ciò comprende quindi il riferimento alle metodologie diffuse di gestione della qualità e di soddisfazione dell'utente, applicate al particolare contesto dei processi di direzione del personale;
3. *driver di equità*. Considerano la rispondenza dei processi alle esigenze di bilanciamento di interessi (legittimi) in posizione di contrasto e di tutela dei diritti delle parti deboli, quando ciò abbia senso in ragione di una politica socialmente responsabile di ente;
4. *driver di outcome o di politica*. Considerano gli effetti di medio lungo termine delle attività comprese in un processo, quindi l'impatto che il loro svolgimento manifesta dal punto di vista di politiche delle risorse umane di ampio respiro;
5. *driver di sviluppo di risorse*. Considerano le conseguenze dell'attività svolta dal punto di vista dell'apprendimento e dello sviluppo di competenze, nell'ambito delle stesse strutture che gestiscono i corrispondenti processi o delle altre componenti aziendali che vi partecipano attivamente;
6. *driver di immagine e comunicazione*. Considerano gli effetti che i processi di gestione delle risorse umane producono, influenzando l'immagine che l'ente proietta e riflette nell'ambiente esterno ed operando, anche in modo non intenzionale, come strumenti di comunicazione verso i diversi interlocutori di ente.

L'applicazione di questo metodo di valutazione viene effettuata, per il caso analizzato, con riferimento ad un processo campione, identificato come rilevante e/o significativo rispetto all'idea guida che ispira il modello di direzione del personale della provincia di Oristano. La tabella che segue riporta gli esiti tratti dall'applicazione del sistema di driver di valore al processo prescelto di *Formazione*.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Tab. 6 – Performance del processo di Formazione

<u>Processo</u> Politiche di formazione e sviluppo	
<u>Driver di efficienza</u> Livello medio-alto: le risorse impegnate nella gestione della formazione sono adeguate alle esigenze, in considerazione del fatto che ciascun Dirigente è coinvolto attivamente nel processo.	<u>Driver di qualità</u> Livello medio: è assente una pianificazione dell'attività formativa specialistica ed un sistema di rilevazione strutturato del fabbisogno formativo del personale.
<u>Driver di equità</u> Livello medio-alto: tutto il personale è coinvolto nelle principali iniziative di formazione ed il piano formativo sottoposto alla Giunta raccoglie tutte le istanze di formazione trasversale espresse dal personale.	<u>Driver di politica</u> Livello medio-basso: il processo di cambiamento organizzativo è ostacolato dalla cultura prevalentemente diffusa tra il personale di adempimento alle mansioni. Si percepisce tuttavia un principio di cambiamento culturale che potrà essere ulteriormente promosso ricorrendo alla formazione.
<u>Driver di sviluppo di risorse</u> Livello medio: i programmi formativi consentono di sviluppare bene soltanto alcune delle competenze necessarie all'ottimale funzionamento dell'organizzazione.	<u>Driver di immagine e comunicazione</u> Livello basso: la Provincia, ricorre a iniziative di formazione esterne pertanto le politiche di formazione non contribuiscono alla diffusione di una immagine positiva dell'Ente né alla comunicazione verso l'esterno.

6. POLITICHE DI HRM

Per politiche di HRM si intende le effettive applicazioni concrete (gli “utilizzi” reali) in tema di gestione del personale.

In genere si possono riconoscere tre modalità fondamentali di utilizzo dei sistemi di gestione del personale:

- distribuzione di risorse;
- perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa;
- sviluppo competenze individuali e istituzionali.

La provincia di Oristano si trova in una zona di confine, sta tendendo verso un cambiamento che investe l'organizzazione nel suo insieme e le politiche di HRM nello specifico ma che incontra ostacoli di non facile risoluzione.

La sfida in corso è quella di rendere effettivo l'allontanamento da una gestione di tipo burocratico – amministrativo dotata peraltro di scarsa efficacia e che ostacola, tra le altre cose, anche una ottimale distribuzione di risorse umane.

Tra gli obiettivi perseguiti di notevole interesse è il tentativo di valorizzare le risorse umane e di sviluppare in esse un sentimento d'appartenenza e di motivazione che funga da collante con l'Ente e che rompa il circolo vizioso anarchia-delegittimizzazione che caratterizza ad oggi la Provincia di Oristano.

L'obiettivo specifico è chiaramente relativo all'applicazione di un modello di gestione per competenze, per raggiungere il quale il cambiamento culturale si pone come fattore di cruciale importanza.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

7. IMPATTO DELLA GESTIONE DEL PERSONALE A LIVELLO ORGANIZZATO E GESTIONALE

Dopo la descrizione degli elementi che caratterizzano il sistema di HRM, è ora possibile porre l'attenzione sull'impatto che i fenomeni riscontrano nelle organizzazioni.

Si tratta di una tematica di grande complessità, anche per l'assenza di letteratura specifica al riguardo.

Prima di procedere in tal senso è opportuno soffermarsi su alcune precisazioni; anzitutto la distinzione tra utilizzi ed impatto. Per utilizzi si intendono il reale e concreto impiego di scelte e strumenti di HRM, all'interno o all'esterno dell'organizzazione dell'ente. Per impatto si intende le conseguenze che l'intero esercizio di funzioni di HRM hanno sull'organizzazione.

L'impatto è la somma di tutti gli effetti dei processi di HRM, positivi e negativi, propri e impropri, preventivati e casuali.

I principali ambiti di impatto istituzionale ed organizzativo delle azioni di HRM possono essere individuati nei seguenti:

- l'apprendimento organizzativo, consenso interno e motivazione dei collaboratori, inteso come processo continuo di crescita culturale e di miglioramento, integrato con le attività di lavoro e tendente a rafforzare la condivisione di conoscenza e di modelli mentali di riferimento;
- il *performance management*, come azione tendente a sostenere e rinforzare il miglioramento della performance propria dei vari livelli organizzativi e il suo cambiamento secondo gli indirizzi strategici dell'azienda; ciò implica un orientamento complessivo e coordinato a questo scopo dei sistemi premianti e di retribuzione, della struttura e dei sistemi operativi, della progettazione di ruoli e compiti, degli interventi sulla cultura aziendale e sui fattori di motivazione;
- il *change management*, come processo che coinvolge profondamente i responsabili delle diverse unità aziendali e necessita del supporto professionale di specialisti, rivolto a diffondere e rafforzare la capacità delle persone, sotto il profilo sia psicologico-comportamentale, che delle competenze professionali, di corrispondere alle richieste di cambiamento indotte dal contesto competitivo e dal perseguimento delle strategie aziendali. L'inevitabilità del cambiamento richiede che si diffonda nell'organizzazione una capacità delle persone di rispondere ed adattarsi in modo positivo, focalizzato, flessibile, proattivo, sostenendo anche l'inevitabile carico di incertezza e ambiguità.

L'indagine effettuata sulla provincia di Oristano fa emergere un modello di riferimento vicino a quello del *performance management*: la Provincia sta attraversando un momento di cambiamento sostanziale che coinvolge il personale ad ogni livello. Ecco quindi che l'attività formativa si pone come strumento di sostegno e sviluppo del cambiamento stesso, favorendo in primo luogo una cultura più vicina agli indirizzi strategici dell'azienda ed una maggior motivazione del personale. Questa è la tendenza riscontrata nella provincia che, uscendo da un periodo di stasi dei processi di HRM, esprime la consapevolezza della necessità di dedicare maggior attenzione alla valorizzazione delle risorse umane ai fini dello sviluppo organizzativo, promuovendo il miglioramento delle performance del personale ai veri livelli ed in sintonia con i nuovi obiettivi dell'Ente.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO

La provincia di Oristano costituisce un interessante caso di cambiamento organizzativo in una fase ancora embrionale, che mira ad investire le strategie dell'Ente, la sua stessa struttura ed articolazione, la cultura organizzativa e i processi di lavoro, di formazione e di comunicazione.

Il 2003 si pone come zona di confine, come termine di una fase di stallo causata principalmente da rapporti di natura politica che hanno portato nelle elezioni regionali del 2004, alla sostituzione dell'allora Assessore del personale.

L'instabilità derivante da tale situazione ha riguardato anche aspetti di natura economica: è proprio a partire dal 2003 che la provincia di Oristano non effettua il PEG – Piano Economico Gestionale.

I segnali sono ad oggi quelli di una effettiva seppur difficoltosa ripresa: l'approvazione del PEG è di prossima realizzazione e, a partire da questa, dovranno essere avviati i connessi processi di riorganizzazione volti ad incrementare l'efficienza, l'efficacia e la funzionalità dell'Ente ma anche a recuperare di un rapporto di qualità con il cittadino.

Dall'indagine emerge la tendenza ad uno sviluppo dell'idea di gestione del personale orientata al futuro e dunque al graduale e difficoltoso abbandono di una concezione più prettamente di tipo amministrativo. La concertazione, il dialogo e la formazione del personale emergono quali principali strumenti di realizzazione del cambiamento.

Di notevole interesse risultano le aspettative riposte nelle modalità con cui verranno a concretizzarsi le nuove tendenze sul bilancio sociale. La Provincia di Oristano sta concentrando infatti la propria attenzione in maniera particolare sulla comunicazione al cittadino degli obiettivi politici, ritenendo l'ottimizzazione di questa un importante fattore di qualificazione.

L'attenzione è quindi volta alla promozione del cambiamento che la Provincia si sta preparando ad affrontare, in vista del quale sta procedendo ad un ripensamento della struttura, ad una ridefinizione delle competenze necessarie ad un suo ottimale funzionamento e ad un'implementazione di un attento programma formativo.