

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

Comune di Assemini (CA)

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.....	9
4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ	9
4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE	11
4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO	17
4.4. DISCIPLINA E RISOLUZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO.....	21
4.5. RELAZIONI SINDACALI.....	21
4.6. PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI	22
4.7. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE	22
4.8. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ	22
5. INDICATORI DI PERFORMANCE.....	23
6. POLITICHE DI HRM	24
7. IMPATTO DELLA GESTIONE DEL PERSONALE A LIVELLO ORGANIZZATO E GESTIONALE.....	25
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO	26

IL COMUNE DI ASSEMINI (CA)¹

1. PREMESSA

La scheda descrittiva del modello di gestione del personale del Comune di Frosinone², 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'abito delle gestione e del perseguimento delle finalità dell'amministrazione.

L'idea di HRM presente all'interno del Comune di Assemini va inserita nel più ampio processo di cambiamento intrapreso dall'Amministrazione che si fonda sui seguenti principi e criteri³:

- a) di efficacia interna ed esterna;
- b) di efficienza tecnica e di efficienza comportamentistica;
- c) di economicità;
- d) di equità nell'accesso ai servizi;
- e) di professionalità, di flessibilità, e di responsabilizzazione del personale;
- f) di separazione delle competenze tra apparato burocratico ed apparato politico nel quadro di un'armonica collaborazione tesa al raggiungimento degli obiettivi individuati dal secondo.

Alla leva di gestione del personale viene riconosciuto un ruolo significativo nell'accompagnare il più generale processo di cambiamento finalizzato al passaggio da un modello amministrativo-burocratico ad uno nuovo basato sull'organizzazione del lavoro non più per adempimenti ma su precisi obiettivi, sullo sviluppo della professionalità e della responsabilizzazione del personale, nonché sul riconoscimento delle capacità e dei meriti attraverso un coerente sistema di valutazione e incentivazione. Quindi, l'idea che sembra emergere è quella della gestione del

¹ Studio realizzato da Felice Paolo Arcuri e Cinzia Ciacia. Si ringrazia per la collaborazione Paola Lai, Segretario Generale e Direttore Generale, e Luciano Casula, sindaco del Comune di Assemini.

² Il Comune di Assemini si trova in provincia di Cagliari e ha una popolazione di 23.973 abitanti (Censimento della popolazione, Istat 2001).

³ *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi*, 11 marzo 1998

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.

personale come leva finalizzata al raggiungimento delle finalità dell'Ente, mantenendo un clima di armonica collaborazione tra apparato burocratico e apparato politico.

Ci si avvicina, in sostanza, ad un modello di gestione strategica del personale, che però, come si avrà modo di spiegare in seguito, si va affermando con molte difficoltà e che ha prodotto non poche resistenze e malcontenti in una parte del personale e con le Rappresentanze sindacali.

3. L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM

Il nuovo modello organizzativo dell'Amministrazione, in vigore dal 6 luglio 2005, è articolato in 10 Aree e relativi Servizi, come di seguito indicato:

- a) Area Polizia Municipale
 - Polizia Giudiziaria;
 - Vigilanza ambientale e stradale;
 - Nucleo operativo;
 - Sorveglianza edilizia
- b) Area Attività Produttive e Tributi
 - Commercio, Artigianato, Industria;
 - Sportello Unico;
 - Polizia Amministrativa;
 - Tributi e Proventi;
 - Servizi Pubblici
- c) Area Amministrativa
 - Affari Generali;
 - Segreteria;
 - Organi Istituzionali;
 - Movimento deliberativo;
 - Archivio;
 - Messaggi e notificazioni;
 - Contenzioso;
 - Anagrafe;
 - Stato civile;
 - Elettorado
- d) Area Direzionale
 - Contratti;
 - Protocollo informatico;
 - S.I.C.
 - Personale
- e) Area Finanziaria
 - Bilancio – Controllo consuntivo;
 - Contabilità generale;
 - Economato;
 - Acquisto beni mobili (escluso parco mezzi);
 - Controllo di gestione

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.

- f) Area Socio Culturale
 - Politiche sociali;
 - Assistenza infanzia e minori;
 - Senescenza;
 - Disabilità;
 - Gestione strutture di accoglienza;
 - Informagiovani
 - Cultura, Sport; Spettacolo; Turismo
 - Pubblica Istruzione;
 - Servizi Bibliotecari
- g) Area Tecnica Lavori Pubblici
 - Programmazione, attuazione, controllo e gestione Opere Pubbliche;
 - Espropriazioni
 - Protezione civile
- h) Area Tecnica Urbanistica
 - Pianificazione;
 - Tutela e gestione del territorio;
 - Viabilità e traffico;
 - Inventario e gestione del patrimonio immobiliare;
 - Edilizia Privata e Pubblica
- i) Area Tutela Ambientale
 - Pianificazione e gestione dell'igiene urbana e ambientale
 - Sicurezza del lavoro L.626/94
- j) Area Tecnica Manutentiva
 - Gestione e controllo impianti tecnologici;
 - Manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio immobiliare e verde pubblico;
 - Arredo urbano;
 - Cimitero;
 - Acquisto e gestione parco mezzi.

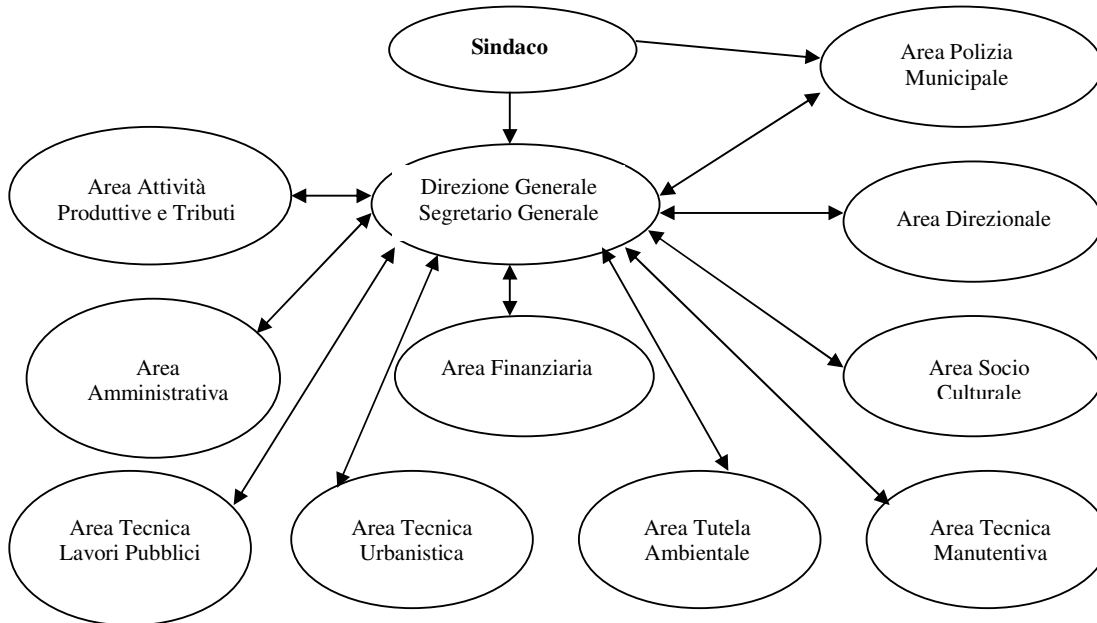
Alle dirette dipendenze del Sindaco, sono istituiti:

- l'Ufficio di gabinetto
- la Segreteria particolare
- l'Ufficio stampa

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 – Organigramma del Comune di Assemini



Al fine di garantire il coordinamento dell'attività dei Responsabili di servizio, è stata istituita la *Conferenza di servizio*. E' inoltre istituito il *Comitato di indirizzo e coordinamento tecnico-politico*, con funzioni di coordinamento tra l'attività propria degli organi politici e quella propria degli organi burocratici. Il Comitato ha una funzione fondamentale in tema di concorso nella formazione di piani, programmi e progetti e nell'individuazione di priorità e risorse necessarie per il conseguimento degli obiettivi, ferme restando le competenze proprie di ogni organo. Il Comitato è presieduto dal Sindaco ed è composto dal Direttore Generale/Segretario Generale, dagli Assessori e dai Responsabili di servizio. La Giunta comunale poi delibera il *Piano esecutivo di gestione* (PEO) dove sono contenuti gli obiettivi assegnati alle Aree e le relative risorse finanziarie e umane. Il *Nucleo di valutazione* valuta poi i risultati conseguiti in riferimento agli obiettivi assegnati.

Inoltre, su proposta del Direttore Generale, il Sindaco può istituire gruppi di lavoro intersettoriali finalizzati a curare il raggiungimento di obiettivi che implicino l'apporto di professionalità qualificate e diversificate.

Complessivamente, quindi, la struttura appare abbastanza articolata (10 Aree e relativi Servizi) e provvista di adeguate strutture di coordinamento finalizzate a favorire l'interdipendenza e la collaborazione tra i diversi settori dell'Amministrazione e tra questi e gli organi politici.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

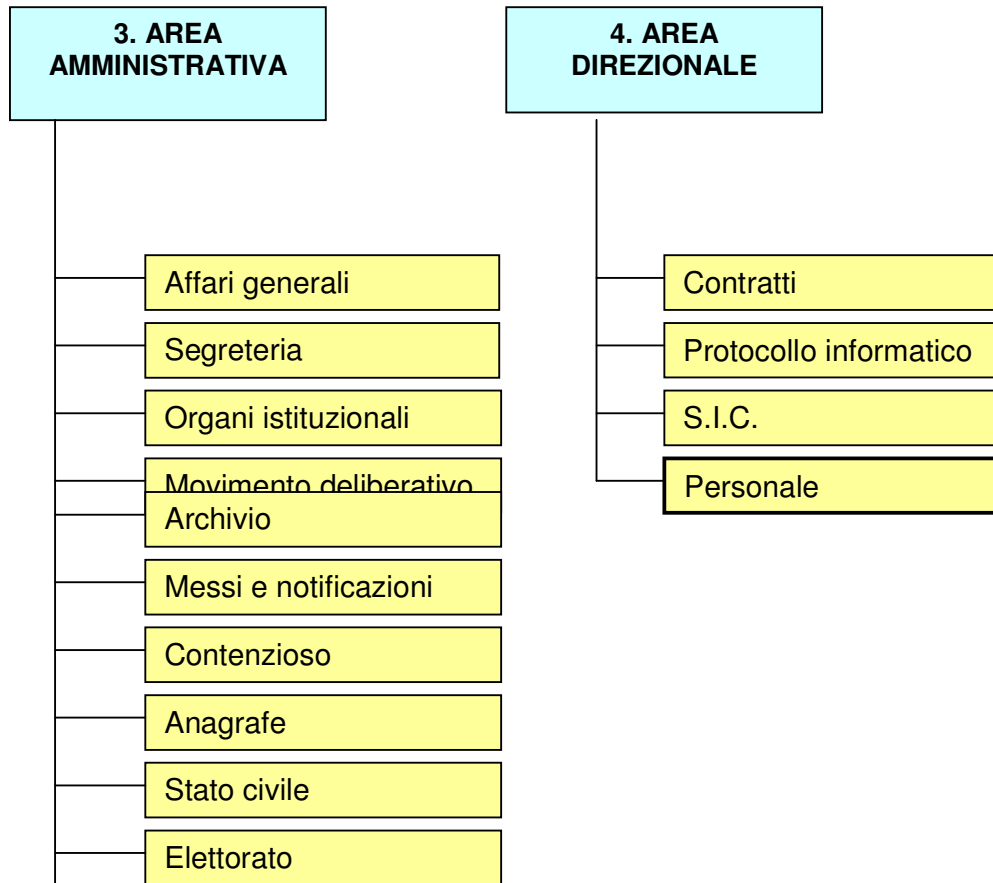
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

I Servizi, o Unità Operative (UO), si distinguono in:

- a. *Servizi finali*, con responsabilità di raggiungimento di obiettivi e risultati attraverso la gestione diretta di risorse umane, strumentali e finanziarie
- b. *Servizi strumentali*, con funzioni di supporto dei Servizi finali. A loro volta si distinguono in:
 - Servizi ispettivi, con funzioni di controllo
 - Servizi di consulenza, studio e ricerca
 - Servizi di supporto tecnico-operativo
- c. *Servizi misti*, in quanto assegnatari di alcuni obiettivi e a supporto di altri Servizi

La funzione del personale è inserita nell'Area Direzionale che è articolata in 4 Servizi: Contratti, Protocollo informatico, SIC e, appunto, Personale. E' da notare che la nuova configurazione organizzativa divide in due aree distinte la tradizionale direzione Affari Generali e Personale (Fig. 2).

Fig. 2 – Articolazione della Aree Amministrativa e Direzionale per Servizi



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 funzione Personale ha quindi un posizionamento di secondo livello, anche se il collegamento con i vertici aziendali sono molto forti, essendo diretta l'Area direttamente dal Segretario Generale/Direttore Generale.

4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM

Per processi/metodologie si intende l'individuazione dei sistemi operativi sui quali vi è maggiore investimento e le modalità tecniche di implementazione dei sistemi stessi.

I sistemi operativi di riferimento, ovvero le leve di gestione del personale sono date dai principali processi implementati e 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) Relazioni sindacali
- 6) Profili professionali e ruoli
- 7) Sistema informativo del personale e comunicazione
- 8) Politiche di flessibilità

4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ

La dotazione organica, articolata esclusivamente per qualifiche e profili, è deliberata dalla Giunta Comunale, su proposta del Sindaco, sentito il Direttore Generale e/o il Segretario Generale. Per l'anno 2005, la dotazione organica è composta da 129 dipendenti più 9 titolari di posizioni organizzative (Tabella 1), di cui uno assomma i ruoli di Segretario Generale, Direttore Generale, Titolare Area Direzionale e Reggente dell'Area Amministrativa. Si rileva a questo proposito che l'Ente è stato per 3 anni sprovvisto di personale responsabile di area, per cui il Segretario Generale si è trovato a dirigere contemporaneamente fino a 3 aree. Le altre Aree sono rette da funzionari. Nell'Ente non ci sono dirigenti.

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 – Personale in servizio – anno 2005

AREA	PO	D1	C	B3	B1	A	Totale
Polizia Municipale	1	2	19				22
Attività Produttive e Tributi	1	1	4	1			7
Amministrativa	*	2	4	2	6	5	19
Direzionale	1	1	3	1	5	1	12
Finanziaria	1	1	2	2	1		7
Socio Culturale	1	5	6	11	3	1	27
Tecnica Lavori Pubblici	1	2	3				6
Tecnica Urbanistica	1	2	3	1			7
Tutela Ambientale	1		2	1			4
Tecnica Manutentiva	1		5	4	13	4	27
Totale	9	16	51	23	28	11	138

* La Posizione organizzativa è retta ad interim dal Responsabile dell' Area direzionale (che coincide con il Segretario/Direttore generale)

Competono al Direttore Generale le funzioni previste dalla normativa statale, dal Regolamento comunale Uffici e Servizi e dal decreto del Sindaco, tra cui: l'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi determinati dagli organi politici; la proposta del Piano Esecutivo di Gestione (PEG); la predisposizione del Piano dettagliato degli obiettivi; il coordinamento e la sovrintendenza dei Responsabili di Servizio e dei Responsabili del procedimento; la determinazione degli orari di servizio, di lavoro e di apertura al pubblico; l'adozione delle misure per l'interconnessione sia tra uffici della stessa Amministrazione che con altre Amministrazioni; la proposta di misure sanzionatorie a carico dei Responsabili di servizio per responsabilità di risultato; l'adozione degli atti di competenza dei Responsabili di servizio inadempienti, previa diffida.

Ai Responsabili di Servizio fanno capo tutte le competenze di natura gestionale, l'affidamento di incarichi particolari, la contestazione degli addebiti e l'attribuzione del trattamento economico accessorio ai dipendenti loro assegnati. Ad essi competono anche funzioni di programmazione di secondo livello o di subprogrammazione, ovvero definizione di progetti in attuazione dei programmi deliberati dagli organi politici, da attuarsi attraverso l'utilizzo delle risorse loro assegnate. I Responsabili di Servizio possono svolgere anche attività di natura propositiva indirizzata al Sindaco ed eventualmente all'Assessore competente. L'attività propositiva si distingue in:

- proposte di atti di indirizzo politico amministrativo, quali indirizzi generali di governo, bilancio di previsione, relazione previsionale e programmatica, piano esecutivo di gestione ed altri di programmazione, indirizzo e direttiva;
- proposte di deliberazione relativamente ad atti amministrativi di competenza del Consiglio e della Giunta;
- proposte di ordinanze di competenza del Sindaco;
- proposte di modifica della dotazione di risorse assegnate con il PEG.

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.

Negli anni passati l'Ente per far fronte alle maggiori esigenze di personale, considerando i limiti imposti dalle leggi finanziarie in particolare in riferimento alle assunzioni di nuovo personale, ha fatto ricorso soprattutto alla mobilità esterna e alle assunzioni con contratti a termine. Non avendo però nel 2005 rispettato il Patto di stabilità, quest'anno non può operare nessuna forma di assunzione e, quindi, si trova costretto ad operare in una situazione particolarmente critica. L'unica modalità per acquisire personale è la mobilità esterna che può però essere realizzata solo in pareggio (per ogni dipendente che entra ne deve uscire uno).

4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE

L'Ente ha introdotto il sistema di valutazione permanente dal 2000: ogni anno calcola nel proprio bilancio di previsione l'entità del Fondo di incentivazione destinato a finanziare la parte variabile della retribuzione dei lavoratori, sulla base di quanto previsto dalle leggi e norme in materia. Il Fondo costituito viene poi ripartito, in accordo con le OO.SS., nei diversi fondi previsti dalle lettere a) b) c) ed e) dell'art. 31 del CCNL.

Fondo per la produttività collettiva e il miglioramento dei servizi (lett. e)

I Responsabili dei Servizi predispongono programmi annuali che si articoleranno in piani di lavoro e/o progetti obiettivo annuali di attività dei vari settori lavorativi ad esso facenti capo, in coerenza con gli obiettivi superiori e generali individuati dal rappresentante dell'Ente. Detti programmi, tesi al conseguimento di più elevati livelli di efficienza e di efficacia dei servizi istituzionali con particolare riferimento a quelli rivolti all'utenza anche attraverso l'ampliamento dei periodi di apertura degli uffici al pubblico, con conseguente articolazione e flessibilità degli orari, contengono l'indicazione sia degli obiettivi che dei mezzi che si intende utilizzare e del personale interessato. In ogni caso, i progetti si svolgono al di fuori dell'orario di servizio. I Responsabili dei Servizi valutano annualmente il grado di attuazione del programma e predispongono le schede di valutazione individuale sull'attività svolta dai singoli operatori, utilizzando lo schema in Fig. 3.

Fig. 3 – Scheda di valutazione per il Fondo di produttività collettiva e il miglioramento dei servizi

	ottima 100	buona 80	suffic 60	scarsa 30
PROFESSIONALITA'				
- Padronanza della propria attività	()	()	()	()
- Capacità di affrontare, nell'ambito di uno stesso compito casi che comportino maggiore difficoltà, complessità e delicatezza	()	()	()	()
PARTECIPAZIONE				
- Grado di apporto individuale alle condizioni di funzionamento della struttura ed al raggiungimento degli obiettivi programmati su scala anche più ampia di quanto connesso allo stretto compito operativo assegnato	()	()	()	()
- Capacità di conduzione delle relazioni interpersonali e interfunzionali in maniera costruttiva, anche mediante la gestione delle ripercussioni del proprio lavoro sugli altri servizi dell'Ente	()	()	()	()
CAPACITA' DI INIZIATIVA				
- Capacità di portare a termine gli incarichi ricevuti senza stimoli esterni e senza la continua supervisione dei superiori, assumendo la piena responsabilità delle attività di propria competenza	()	()	()	()

Le schede vengono compilate al fine di valutare le singole prestazioni e a quantificare l'apporto individuale in termini di professionalità, partecipazione, capacità, iniziativa e di efficienza. La relazione consuntiva realizzata dal Responsabile di servizio contiene la descrizione dell'andamento del servizio durante l'anno di attuazione, le eventuali difficoltà incontrate e quindi le eventuali proposte necessarie a rendere più efficienti i servizi.

La quota del Fondo destinato al finanziamento dei programmi viene suddivisa tra i lavoratori che avranno realizzato totalmente o parzialmente gli obiettivi prefissati dai programmi. La determinazione del premio individuale viene stabilita sulla base dei seguenti elementi:

- Valori parametrici attribuiti a ciascuna qualifica funzionale riferita al vigente CNL:

1^ QUALIFICA FUNZIONALE	100
2^ QUALIFICA FUNZIONALE	120
3^ QUALIFICA FUNZIONALE	135

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^ QUALIFICA FUNZIONALE	150
5^ QUALIFICA FUNZIONALE	175
6^ QUALIFICA FUNZIONALE	190
7^ QUALIFICA FUNZIONALE	225
8^ QUALIFICA FUNZIONALE	300

- Grado di apporto del lavoratore alla realizzazione del programma, rilevato sulla base della professionalità, partecipazione, capacità ed iniziativa verificati dai Responsabili di servizio con le apposite schede (Fig. 2)
- Presenza in servizio: la quota individuale del premio viene ridotta dello 0,50% per giorno di assenza dopo il 25°
- Disciplina: : la quota individuale del premio viene ridotta del 10% per ogni censura e del 100% per l'irrogazione di sanzioni disciplinari superiori alla censura con provvedimento definitivo.

In ogni caso, la cifra massima erogabile a ciascun dipendente partecipante al singolo progetto non può superare l'equivalente di n. 200 ore di lavoro straordinario.

Progressione economica orizzontale e verticale

Negli anni passati questi due strumenti sono stati molto utilizzati: sono state concesse 3 PEO a tutto il personale e sono state fatte molte verticalizzazioni.

Valutazione delle posizioni organizzative

L'Ente, con delibera dell'11/05/2000, relativa alla definizione dei criteri generali per il conferimento e la revoca degli incarichi per le posizioni organizzative, si è dotato di criteri e strumenti per la valutazione delle posizioni e dei risultati.

Per la valutazione della posizione vengono presi a riferimento 5 parametri qualitativi (autonomia gestionale, complessità, innovatività, relazioni funzionali, professionalità) e 2 quantitativi (risorse umane gestite e risorse economiche gestite). Il parametro *Risorse Umane Gestite* si ottiene come sommatoria del numero di posizioni coordinate (direttamente o indirettamente) moltiplicato ciascuno per un opportuno fattore come indicato in Tabella 2.

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. 2 – Criteri per la definizione del parametro Risorse umane gestite

RISORSE UMANE GESTITE						
	DIRETTO			INDIRETTO		
	N	Fattore	Punti	N	Fattore	Punti
FUNZIONARI (categoria D)		3			1,5	
IMPIEGATI (categorie C-B)		2			1,0	
OPERAI (categoria A)		1			0,5	
Totale						
Totale generale						

U1	da	a	punti	250
U2	da	a	punti	150
U3	da	a	punti	50

Per la determinazione del parametro *Risorse Economiche Gestite* la previsione finanziaria di competenza è al netto delle partite di giro puramente contabili, depurata degli importi di improbabile attuazione e di quelli rispetto ai quali non è necessaria un’apprezzabile attività di tipo discrezionale (risorse gestite in modo automatico); sono considerati i residui, attivi e passivi, e i fondi che non transitano per la tesoreria comunale (Tab. 3).

Tab. 3 – Criteri per la definizione del parametro Risorse economiche gestite

	P.E.G.		Gestioni fuori bilancio (+)	Impegni/accertamenti non attuati(2) (-)	Residui a fine esercizio (-)	Risorse gestite in modo automatico(3) (-)	Totale
	Competenza finanziaria(1)	Residui					
Uscite							
Entrate							

(1) Al netto delle partite di giro

(2) Previsione di uscite non impegnate ed entrate non accertate

(3) Quali versamenti diretti dei contribuenti, trasferimenti ordinari, statali e regionali, ecc. Le retribuzioni sono considerate “risorse gestite in modo automatico” per il 70%

E1	da €.....	a €.....	250
E2	da €.....	a €.....	150
E3	da €.....	a €.....	50

Il totale dei parametri quantitativi è al massimo di 500 punti, così come quello dei parametri qualitativi. Il totale generale è quindi di 1000 punti. In modo analogo, anche la valutazione dei

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.

risultati è articolata su due parametri relativi agli obiettivi raggiunti (Tab. 4) e ai comportamenti (Tab. 5) per ognuno dei quali sono previsti al massimo 500 punti, per un totale di 1000.

Tab. 4 – Criteri per la definizione del parametro Obiettivi raggiunti

Obiettivi	Grado di raggiungimento	Fattore	Punti	Tempo di realizzazione	Fattore	Punti
Obiettivo UNO	Elevato	3		Prima della scadenza/massima tempestività	3	
	Medio	2		Entro la scadenza/tempestività	2	
	Basso	0		In ritardo	0	
	Nessuno	(-1)		In grave ritardo	(-1)	
Obiettivo DUE	Elevato	3		Prima della scadenza/massima tempestività	3	
	Medio	2		Entro la scadenza/tempestività	2	
	Basso	0		In ritardo	0	
	Nessuno	(-1)		In grave ritardo	(-1)	
Obiettivo TRE	Elevato	3		Prima della scadenza/massima tempestività	3	
	Medio	2		Entro la scadenza/tempestività	2	
	Basso	0		In ritardo	0	
	Nessuno	(-1)		In grave ritardo	(-1)	
Obiettivo QUATTRO	Elevato	3		Prima della scadenza/massima tempestività	3	
	Medio	2		Entro la scadenza/tempestività	2	
	Basso	0		In ritardo	0	
	Nessuno	(-1)		In grave ritardo	(-1)	
Obiettivo CINQUE	Elevato	3		Prima della scadenza/massima tempestività	3	
	Medio	2		Entro la scadenza/tempestività	2	
	Basso	0		In ritardo	0	
	Nessuno	(-1)		In grave ritardo	(-1)	
Totale						
Totale generale						

O1	da	21	a	30	punti	500
O2	da	11	a	20	punti	300
O3	da	1	a	10	punti	100

L'eventuale raggiungimento di obiettivi aggiuntivi derivanti da attività straordinarie per eventi non previsti sono valutati sino ad un massimo di 200 punti.

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. 5 – Criteri per la definizione del parametro Comportamenti

Parametro	Indicatori	Punteggio	Punti
CAPACITA' DI RELAZIONI INTERPERSONALI: RAPPORTI INTERNI E CON IL PUBBLICO	Elevata	60	
	Sufficiente	36	
	Bassa	12	
CAPACITA' DI APPROFONDIMENTO TECNICO/PROFESSIONALE	Elevata	60	
	Sufficiente	36	
	Bassa	12	
PRESENZA IN SERVIZIO	Valutata in rapporto ai giorni di assenza in un anno		
	Elevata sino a 10 giorni	60	
	Sufficiente da 11 a 15 giorni	36	
	Bassa da 16 a 23 giorni oltre 23 giorni	12 0	
CAPACITA' DI VALORIZZAZIONE E VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI	Elevata	100	
	Sufficiente	60	
	Bassa	20	
CORRETTEZZA LAVORO ORDINARIO	Valutata in termini di andamento qualitativo e quantitativo del servizio per le operazioni di routine, di risparmio di gestione, di maggiore produttività		
	Elevata	100	
	Sufficiente	60	
QUALITA' DOCUMENTI DI PREVISIONE E CONSUNTIVAZIONE	Elevata	60	
	Sufficiente	36	
	Bassa	12	
PREDISPOSIZIONE ALL'INNOVAZIONE	Elevata	60	
	Sufficiente	36	
	Bassa	12	
TOTALE COMPORAMENTI			

In Tabella 6 è riportato lo schema di sintesi e la definizione dei coefficienti in base ai punteggi.

Tab. 6 – Riepilogo generale dei parametri

RIEPILOGO GENERALE		Punti
TOTALE PARAMETRI QUALITATIVI	Max 500 punti	
TOTALE PARAMETRI QUANTITATIVI	Max 500 punti	
TOTALE	Max 1.000 punti	

Fascia I	da	700	oltre	1000	punti	<i>encomio</i>
			a	1000	punti	Coeff. 2,5
Fascia II	da	500	a	699	punti	Coeff. 1,8
Fascia III	sotto	500	punti			Coeff. 1,0

L'attribuzione della quota del fondo disponibile a ciascuna delle fasce individuate avviene secondo lo schema in Tabella 7, fermo restando i limiti minimo e massimo annualmente stabiliti.

Tab. 7 – Criteri per l'attribuzione del fondo

Fasce	Peso	n° individui	n° x peso	%
I	2,5	n1	n1 x 2,5	
II	1,8	n2	n2 x 1,8	
III	1,0	n3	n3 x 1,0	
Totale				
				100

La determinazione del valore % avverrà secondo la seguente formula:

$$\% = \frac{100 \times (n^\circ \times \text{peso})}{(\text{Tot. } n^\circ \times \text{peso})}$$

In realtà ad oggi il sistema per obiettivi funziona ancora a fatica e un numero consistente di obiettivi fissati non vengono raggiunti. Il sistema di valutazione adottato, invece, nonostante sia stato oggetto di una contestazione iniziale da parte delle OO.SS., si è rivelato molto funzionale. Lo scorso anno sono state attribuite tre valutazioni ottime (fascia I) e tre medie (fascia II).

4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO

L'accrescimento e l'aggiornamento professionali vengono assunti dall'Amministrazione come metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze, per favorire il consolidarsi di una nuova cultura gestionale improntata al risultato, per sviluppare l'autonomia e la capacità innovativa e di iniziativa delle posizioni con più elevata responsabilità ed infine per orientare i percorsi di carriera di tutto il personale. Più in particolare, le attività di formazione relative all'ultimo piano pluriennale 2003/2004 sono finalizzate allo sviluppo della cultura di genere della P.A. ma soprattutto all'accrescimento professionale per assicurare il costante

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.

adeguamento delle competenze per favorire il consolidarsi di una nuova cultura gestionale improntata al risultato ed in particolare:

- Creare senso di appartenenza, consapevolezza del proprio ruolo, cultura del servizio orientata al risultato;
- Migliorare il lavoro di gruppo, il progettare, il risolvere i problemi insieme, il comunicare all'interno dell'Ente;
- Sviluppare competenze e conoscenze strumentali al proprio ruolo specifico.

Destinatari della formazione sono tutti i dipendenti comunali, distinti per gruppi omogenei per la formazione "mirata" o misti per la formazione generalizzata tendente alla sensibilizzazione, alla integrazione.

Le iniziative formative previste sono di tre tipi:

1. Seminari di sensibilizzazione sull'Ente, sulla cultura di appartenenza, sulla cultura del servizio e laboratori finalizzati all'integrazione ed alla comunicazione.
2. Corsi di formazione per migliorare l'organizzazione, diversificati a seconda dei ruoli:
 1. per la categoria D:
 - corsi per la gestione delle risorse umane (valutazione, organizzazione del lavoro, ecc.)
 - corsi per la gestione delle risorse finanziarie (dal reperire i finanziamenti alla spesa secondo criteri di economicità e produttività, al controllo di gestione)
 - corsi per il rapporto con le politiche pubbliche
 - corsi per l'organizzazione del lavoro per obiettivi
 2. per la categoria C:
 - corsi per capire come si fa un progetto
 - corsi per imparare a lavorare in gruppo
 - corsi per risolvere i problemi organizzativi
 - corsi per migliorare l'informazione e la comunicazione interna ed esterna
 3. per le categorie B e A i corsi sono finalizzati alla riqualificazione delle mansioni espletate al fine di soddisfare l'utenza nell'erogazione dei diversi servizi
3. Corsi di formazione per aree di contenuto specialistico, quali:
 - area giuridico-amministrativa
 - area contabile-finanziaria
 - area tecnica
 - area vigilanza
 - area socio-culturale.

In Tabella 8 è riportata la programmazione 2003/2004, tutta realizzata nel periodo 2003-2005, ad eccezione dei corsi teorico-pratici per operai per i quali si sta attualmente definendo un accordo di collaborazione con la Scuola edile di Cagliari.

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. 8 – Piano della formazione 2003/2004 - Formazione da attuarsi in loco

N.	MATERIA	OGGETTO	PERSONALE INTERESSATO	GG
1	Personale	Il nuovo ruolo del dirigente della P.A.: titolari di posizione organizzativa	Responsabili di posizione e altri soggetti qualificati	1
2	Finanze	Le procedure di attivazione dei flussi finanziari e di erogazione della spesa pubblica	Responsabili di posizione e altri soggetti qualificati	1
3	Bilancio	Controllo di gestione ed analisi di bilancio nel moderno ente locale	Responsabili di posizione e altri soggetti qualificati	2
4	Personale	Opportunità ed obblighi per il personale compresa la gestione del procedimento disciplinare	Tutte le categorie	1
5	Personale	Sistema di incentivazione della produttività	Tutte le categorie	1
6	Personale	I nuovo contratto del personale non dirigente del comparto Regioni ed Autonomie Locali	Tutte le categorie	1
7	Legge 241/90	Il procedimento amministrativo: diritto di visione e diritto di accesso	Responsabili di procedimento Istruttori direttivi Istruttori amministrativi e tecnici	2
8	Legge 241/90	Tecniche di redazione degli atti amministrativi	Responsabili di procedimento Istruttori direttivi Istruttori amministrativi e tecnici	2
9	Legge 241/90	Funzioni e compiti del Responsabile di procedimento	Responsabili di procedimento	1
10	Autonomia degli EE.LL. T.U. 267/2000	Testo unico 267/2000 e le modifiche del quadro normativo previste dalla legge costituzionale n.3/2001	Tutte le categorie	1
11	Autonomia degli EE.LL. T.U. 267/2000	L'abolizione dei controlli dei Comitati Regionali di Controllo	Responsabili di procedimento Istruttori direttivi Istruttori amministrativi	1
12	Autonomia degli EE.LL. T.U. 267/2000	La separazione tra le competenze di indirizzo degli Organi e quelle di indirizzo gestionale dei Dirigenti	Tutte le categorie	1
13	Semplificazione dell'attività amministrativa DPR 445/2000	La documentazione amministrativa alla luce del DPR 445/2000	Responsabili di procedimento Istruttori direttivi Istruttori amministrativi Istruttori tecnici Collaboratori amm.vi	2
14	Semplificazione dell'attività amministrativa DPR 445/2000	L'organizzazione del Comune ed in particolare la semplificazione amministrativa	Responsabili di procedimento Istruttori direttivi Istruttori amministrativi Istruttori tecnici Collaboratori amm.vi	di 2
15	L. 675/1996	Disciplina della tutela della privacy: diritto di accesso ai dati personali	Responsabili di procedimento Istruttori direttivi Istruttori amministrativi Istruttori tecnici Assistenti sociali Esecutori amm.vi	di 1
				2

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.

16		La comunicazione della pubblica amministrazione interna ed esterna	Tutte le categorie	
17		Psicologia del lavoro	Tutte le categorie	3
18	Fornitura beni e servizi	La normativa nazionale e comunitaria disciplinante la fornitura di beni e servizi nella P.A.	Responsabili di procedimento Istruttori direttivi Istruttori amministrativi Istruttori tecnici	3

I seminari di interesse diffuso sono gestiti dal Direttore generale e vengono organizzati nella casa comunale al fine di contenere i costi e di consentire la partecipazione del maggior numero di dipendenti interessati. La realizzazione viene affidata a scuole di formazione accreditate o a singoli docenti esperti nella materia oggetto di formazione.

E' invece riservata ai Responsabili di Area la programmazione della formazione del personale assegnato e l'autorizzazione dello stesso per le materie specialistiche garantendo a tutti la massima partecipazione e nel rispetto del budget a loro assegnato dal Direttore Generale. La formazione in questo caso avviene soprattutto attraverso la partecipazione ad iniziative promosse da enti di formazione accreditati, pubblici e privati.

La formazione, l'aggiornamento e il perfezionamento professionale del personale sono assicurati garantendo uno stanziamento nel bilancio di previsione annuale di un importo non inferiore all'1% della spesa complessivamente prevista per il personale. Il budget complessivo destinato in bilancio alla formazione viene così ripartito:

1. il 60% per la formazione di interesse generale da attuarsi in loco;
2. il 30% da assegnare a ciascun Responsabile di Area per la formazione specialistica, secondo i seguenti parametri:
 - il 40% da dividere in parti uguali per ciascuna Area
 - il 40% da dividere per ciascun lavoratore assegnato all'Area, in base alle categorie di inquadramento
 - il rimanente 20% viene assegnato in parti uguali a ciascuna Area con personale in servizio inferiore a n. 15 unità.
3. il 10% da assegnare al Direttore Generale per la formazione superspecialistica destinata ai titolari di Posizione organizzativa e ai Responsabili di procedimento e, inoltre, da destinare per la formazione non prevedibile in sede di programmazione.

Il Piano prevede inoltre che ciascun Responsabile può autorizzare il proprio personale a partecipare ad iniziative formative sia specialistiche che diffuse, sia a pagamento che gratuite, per un massimo di 100 ore annue e un minimo di 20 ore annue.

Tali criteri, sperimentati nel corso del periodo 2003-2005, non lasciano soddisfatti; in particolare si è notato che mentre complessivamente, nonostante tutte le attività realizzate, sia rimasta una parte dello stanziamento non utilizzato, il criterio adottato per i Responsabili d'Area è troppo esiguo, anche perché le iniziative di maggior interesse per questi (es. master presso strutture altamente qualificate) sono particolarmente costose. Per i prossimi anni si prevede una revisione complessiva dei criteri adottati e un ulteriore sviluppo delle attività 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.

4.4. DISCIPLINA E RISOLUZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO

Il contenzioso con le OO.SS. è forte (vedi paragrafo 4.5. Relazioni sindacali). Esistono diversi casi di contenzioso aperto anche con dipendenti. Recentemente un dipendente ha denunciato il Direttore generale per presunta violazione della privacy; la causa è tuttora in corso presso il Tribunale di Cagliari. Il contenzioso più rilevante è però quello con i cittadini: molto numerose sono le denunce soprattutto per il cattivo stato delle strade. Questo elemento sta determinando da parte dell'Organo politico delle riflessioni sull'opportunità di esternalizzare il servizio di manutenzione.

4.5. RELAZIONI SINDACALI

I rapporti tra vertici dell'Amministrazione, e in particolare il Direttore Generale, e le OO.SS. sono fortemente conflittuali. Al momento attuale tre sono le cause aperte:

1. Le OO.SS, a quanto ci risulta unico caso in Italia, hanno esposto ricorso di fronte al TAR Sardegna denunciando il Direttore Generale per la costituzione del Fondo 2004. Il Fondo attualmente risulta sospeso;
2. Esiste un ricorso pendente presso il Tribunale di Cagliari – Sezione Lavoro per violazione delle relazioni sindacali promosso dalle OO.SS. contro l'Amministrazione Comunale e il Direttore Generale, relativo all'utilizzo unilaterale del Fondo variabile degli anni 2004-2005 in quanto l'Amministrazione avrebbe pagato i compensi relativi agli istituti contrattuali della reperibilità, del turno notturno e festivo in assenza della sottoscrizione del contratto decentrato per gli anni 2004-2005;
3. Oltre 100 dipendenti si sono rivolti all'Ufficio del lavoro per il tentativo di conciliazione obbligatoria per il riconoscimento delle indennità previste da vari istituti contrattuali (PEO, ecc.) relative agli anni 2004-2005.

All'origine del contendere, in tutti questi casi, è la diversa valutazione degli atti oggetto di consultazione e di quelli oggetto di concertazione.

Si rileva altresì che la contestazione non si limita più alla sola gestione del fondo ma si è allargata anche ad altri ambiti. La Rappresentanza Sindacale Unitaria, ad esempio, con nota del 30 maggio 2005 ha chiesto l'immediata sospensione della delibera istitutiva del nuovo organigramma dell'Ente, chiedendo di ridiscuterla in sede di concertazione.

L'Amministrazione, ritenendo che la materia oggetto della deliberazione rientri tra gli atti di organizzazione degli uffici, non accetta la richiesta ma si limita ad invitare le OO.SS. a presentare eventuali osservazioni scritte. In data 20 giugno si è svolta presso la Prefettura di Cagliari una riunione convocata allo scopo di effettuare il tentativo di conciliazione del conflitto. In detta riunione viene stabilito che l'Amministrazione avrebbe convocato le OO.SS. per la consultazione relativa alla materia in argomento. Realizzata la consultazione in data 23 giugno, l'Amministrazione ritiene opportuno provvedere all'approvazione definitiva dell'organigramma dell'Ente che, su proposta del Segretario-Direttore Generale, viene votata all'unanimità dalla Giunta in data 28 giugno.

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.

4.6. PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI

Attualmente i profili previsti sono molto numerosi e poco corrispondenti alla realtà organizzativa. L'Amministrazione ha ridisegnato i profili professionali dell'Ente operando un'azione di razionalizzazione e semplificazione, ma aspetta tempi più tranquilli per discutere la materia con le OO.SS.

4.7. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE

Il sistema informativo del personale non è particolarmente sviluppato. Per la comunicazione con il cittadino si stanno muovendo i primi passi verso un rapporto più diretto e moderno. Nel 2003 è stato realizzato il sito internet del Comune (www.comune.assemini.ca.it) che però è stato a lungo trascurato. Solo negli ultimi mesi si è cominciato a pubblicarvi le delibere della Giunta.

4.8. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ

L'Ente per sopperire alle esigenze di organico, negli anni passati ha fatto ricorso ad assunzioni a tempo determinato. Raramente, invece, sono state utilizzate le altre modalità previste dalla legge: ad esempio, i Co.Co.Co sono stati utilizzati solo una volta alcuni anni fa nel settore dei servizi sociali. L'esperienza però non è stata molto positiva e si è preferito poi esternalizzare quei servizi (pulizia edifici comunali, manutenzione strade, verde pubblico) affidandoli in appalto a società esterne. In questo modo è stato possibile stabilizzare 23 LSU. L'Ente nel 2002 aveva circa 150 LSU che ora, grazie a fuoriuscite, pensionamenti e queste stabilizzazioni si sono ridotti a 40. Per questi, l'Amministrazione ha previsto una integrazione d'orario, per cui tutti attualmente svolgono il servizio per 36 ore settimanali.

Come si è avuto già modo di indicare, nel 2006 l'Ente non può fare alcun tipo di assunzione perché nell'anno precedente non ha rispettato il Patto di stabilità.

Gli unici strumenti di flessibilità utilizzati sono quindi quelli relativi alla mobilità. La *mobilità esterna* rappresenta attualmente l'unica via per acquisire dipendenti dall'esterno, però l'eventuale acquisizione deve essere compensata da una mobilità in uscita.

La *mobilità interna* è largamente utilizzata come strumento idoneo a determinare un arricchimento professionale del dipendente ed in quanto tale suscettibile di apprezzamento ai fini della progressione orizzontale e verticale, nonché ad utilizzare al meglio le risorse umane disponibili e ad avere personale altamente motivato. Il 28/01/2003 è stato approvato il Regolamento disciplinante i criteri generali per la mobilità interna del personale dipendente che, tra l'altro, prevede:

- a) la mobilità interna volontaria di personale dipendente è disposta sulla base di apposita istanza motivata formulata dal personale interessato. L'assegnazione del posto viene effettuata sulla base di una graduatoria formulata in base ai seguenti criteri:
 - per servizio prestato a tempo determinato e indeterminato, peso pari al 60%
 - nello stesso profilo professionale e nella categoria del posto per il quale si formula domanda: punti 0,1 per mese o frazione superiore a 15 giorni
 - in profilo professionale diverso della stessa categoria: punti 0,05 al mese o frazione superiore a 15 giorni

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.

- servizio prestato presso enti di comparto diverso da quello degli enti locali nello stesso profilo professionale e nella stessa categoria del posto per il quale si formula la domanda: punti 0,05 al mese o frazione superiore a 15 giorni
 - il servizio a part-time è valutato in misura proporzionale all'orario di lavoro effettuato
 - per la professionalità, sulla base dei curricula e titoli professionali posseduti attinenti al nuovo profilo, peso pari al 40%
- b) la mobilità interna d'ufficio può essere disposta esclusivamente per motivata e documentata esigenza di dare attuazione agli obiettivi stabiliti dalla Giunta tramite il PEG, ovvero per ragioni connesse all'esigenza funzionale dei servizi. La mobilità d'ufficio è applicabile soltanto per un periodo di tempo non superiore a sei mesi, rinnovabile per lo stesso periodo e, comunque, la mobilità non può essere attivata nei confronti dello stesso dipendente per più di una volta nell'arco di un triennio
- c) la mobilità per inidoneità psico-fisica può essere utilizzata per mutare il profilo professionale, a parità di qualifica e previo accertamento del possesso dei requisiti di professionalità richiesti dal nuovo profilo, ad un dipendente riconosciuto inidoneo alle mansioni ad esso affidate.

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*);
- ◆ posseda 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;

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. *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 del Comune di Assemini. La tabella che segue riporta gli esiti tratti dall'applicazione del sistema di driver di valore al processo prescelto di *Formazione e sviluppo*.

Tab. 9 – Performance del processo di Formazione e sviluppo

<u>Processo</u>	<u>Descrizione</u>
Formazione e sviluppo	<i>Viene approvato un Piano pluriennale articolato in seminari di sensibilizzazione curati dal Direttore Generale; corsi sul cambiamento organizzativo diversificati per ruoli; corsi di formazione per aree di contenuto specialistico, gestiti direttamente dai Responsabili di Servizio.</i>
<u>Driver di efficienza</u> Livello medio: c'è una chiara distribuzione delle risorse tra Direzione Generale, HRM e Responsabili delle Posizioni organizzative. I criteri devono però essere rivisti alla luce delle esperienze maturate.	<u>Driver di qualità</u> Livello alto: Buon grado di partecipazione e di soddisfazione dei partecipanti. Elevata attenzione alla scelta dei docenti e delle società con cui si stabilisce la collaborazione.
<u>Driver di equità</u> Livello alto: il Piano prevede iniziative rivolte a tutto il personale. Tutti i dipendenti hanno effettivamente partecipato alle iniziative proposte ad eccezione degli operai per i quali è stata recentemente firmata una convenzione ad hoc.	<u>Driver di politica</u> Livello basso: le attività realizzate non sembrano aver ottenuto risultati significativi in merito ai programmi di sviluppo e alle strategie dell'Ente.
<u>Driver di sviluppo di risorse</u> Livello alto: le iniziative formative sono orientate soprattutto a creare cultura e competenze coerenti con il processo di cambiamento avviato	<u>Driver di immagine e comunicazione</u> Livello medio: Il sistema appare rispondente ai criteri di trasparenza e di corretta informazione.

7. POLITICHE DI HRM

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

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.

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.

Emerge nel caso analizzato un modello di politica del personale orientato al perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa. In questo senso vanno letti i nuovi strumenti introdotti in materia di organizzazione, valutazione, incentivazione, formazione. Il sistema però, nel complesso, non sembra ancora aver assorbito ed accettato il nuovo indirizzo e le tensioni accumulate sono esplose in modo forte fino ad approdare al TAR. Si segnalano in particolare forti resistenze culturali che rallentano l'effettivo passaggio ad una gestione per obiettivi e rendono problematica la circolazione dei documenti, lo scambio di informazioni e il lavoro di gruppo. Allo stesso modo, anche l'accesso ai documenti per il cittadino è ancora problematico e dai più considerato con fastidio.

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

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.

positivo, focalizzato, flessibile, proattivo, sostenendo anche l'inevitabile carico di incertezza e ambiguità.

Per quanto emerso dall'indagine il modello di riferimento per il Comune di Assemini sembra avvicinarsi a quello del *performance management*: il sistema di pianificazione degli obiettivi, di valutazione e incentivazione e quello di formazione sembrano infatti coerentemente orientati a rinforzare il miglioramento delle performance. I cambiamenti introdotti hanno però suscitato, come effetto non voluto, molte resistenze e una forte conflittualità sia di tipo individuale che, soprattutto, con le OO.SS. Da questo punto di vista assai problematico appare il livello dell'apprendimento organizzativo, consenso interno e motivazione dei collaboratori, nonostante con questa finalità siano state organizzate molte iniziative di sensibilizzazione e formazione.

8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO

Il caso presenta elementi di riflessione utili per quegli Uffici del Personale che si trovano ad introdurre nuove modalità organizzative e gestionali in un contesto caratterizzato da una forte conflittualità e comunque è indicativo dell'importanza degli effetti non voluti che possono derivare dall'introduzione di elementi innovativi.