

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 Avellino

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	5
3.	ORGANIZZAZIONE INTERNA DELL’AREA PERSONALE.....	6
4.	I PROCESSI DELL’AREA PERSONALE	7
4.1	PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ.....	8
4.2	VALUTAZIONE.....	10
4.3	RETRIBUZIONE.....	11
4.4	FORMAZIONE E SVILUPPO.....	12
4.5	GESTIONE ORDINARIA, RETRIBUZIONI E PREVIDENZA	13
4.6	SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE CON I DIPENDENTI.....	13
4.7	DISCIPLINA E CONTENZIOSO	13
4.8	RELAZIONI SINDACALI	14
4.9	MOBILITÀ INTERNA	14
4.10	POLITICHE DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO.....	14
4.11	SERVIZI PER I DIPENDENTI.....	16
5.	INDICATORI DI PERFORMANCE DEI DIVERSI PROCESSI DI DIREZIONE DEL PERSONALE.....	16
6.	POLITICHE DI HRM.....	21
7.	IMPATTO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO.....	21

IL COMUNE DI AVELLINO¹

1. Premessa

La scheda descrittiva del modello di gestione del personale del Comune di Avellino, qui presentata, segue lo schema generale di riferimenti adottato nella ricerca e conseguentemente indaga gli aspetti, i cui contenuti generali sono stati presentati nel modello generale:

- il concetto (o l'idea) di gestione del personale;
- i metodi utilizzati nello sviluppo dei processi di gestione del personale;
- l'organizzazione interna all'ente in tema di HRM;
- le politiche effettive perseguite in tema di HRM;
- l'impatto della gestione del personale a livello organizzato e gestionale.
- gli indici di performance dei singoli processi di gestione messi in atto.

Alcuni dati di contesto

1. Dati sul personale²

Il Comune di Avellino è un ente con 413 dipendenti.

I non dirigenti a tempo indeterminato sono 390, così ripartiti: 36 in categoria A (9%), 83 in categoria B (21%), 218 in categoria C (56%), 53 in categoria D (14%). I non dirigenti a tempo determinato sono 13 (circa il 3% dei non dirigenti).

I dirigenti sono 8, di cui 2 a tempo determinato. Il rapporto tra dirigenti e il resto del personale (compresi i tempo-determinato) è di circa 1 a 50.

Completano il quadro il direttore generale ed il segretario comunale.

2. Dati socio-economici

L'area urbana di Avellino, come la maggior parte delle aree urbane delle regioni meridionali, risente - ormai da molti anni - di un gap di sviluppo rispetto alle aspettative ed alle esigenze del territorio.

Preoccupante è il confronto temporale ed il posizionamento del territorio irpino in ambito nazionale, da cui emerge un arretramento della provincia nel biennio 2002-2003 di ben sette posizioni, ponendosi all'87° posto nella graduatoria nazionale, e rappresentando - tra l'altro - l'unica provincia del sud ad evidenziare un peggioramento.

Nel 2003 in Irpinia si è registrata una crescita zero della ricchezza pro-capite.

Le recenti elaborazioni dell'Istituto Tagliacarne (anno 2004) hanno confermato la carenza di infrastrutture, soprattutto in termini di attrezzature idrico/energetiche, di reti bancarie, di telecomunicazioni e di telematica.

Le reti informatiche ed i servizi reali alle imprese pongono Avellino quale fanalino di coda della Campania, con un indice di appena 43,2 rispetto alla media regionale di 103.

I principali indicatori socio-economici testimoniano questa situazione d'affanno.

¹ A cura di Pierluigi Mastrogiuseppe

² I dati sul personale sono riferiti all'anno 2005.

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 tasso di occupazione dell'area urbana di Avellino è al 38% circa, e sulle 17.480 unità che risultavano occupate nel 2001 ben 8.077 (46,21%) ha un impiego nel terziario pubblico (Pubblica Istruzione, Pubblica Amministrazione, Sanità ed altri servizi pubblici), mentre solo 2.221 (12,71%) sono impegnati nel settore manifatturiero, con un trend negli ultimi anni sostanzialmente negativo.

Nel 2001 gli occupati tra i 20 e i 29 anni di età risultavano solo il 12,94%, pari a 2.261 unità.

La popolazione del Comune di Avellino è leggermente cresciuta nel periodo 2002-2004, anche per la presenza di extra-comunitari con permesso di soggiorno (circa 1.200), ma l'incidenza dei cittadini oltre sessantacinquenni è superiore anche alla media provinciale, già più elevata della media nazionale.

A questi dati va aggiunto il degrado del patrimonio di edilizia pubblica, particolarmente ingente, ma anche particolarmente vetusto, nonché il mancato rispetto degli standard urbanistici in termini di verde pubblico e di infrastrutture sociali, mentre il sistema viario, pur non esiguo (strade di competenza del Comune sono circa 100 km), risulta squilibrato ed inadeguato a sostenere anche gli ordinari flussi di traffico.

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 finale che ha la leva di gestione del personale nell'ambito della gestione e del perseguimento delle finalità dell'amministrazione.

L'idea di gestione del personale che si desume dall'analisi dei documenti ufficiali è di tipo tradizionale. Emergono, infatti, linee di intervento tendenzialmente riconducibili al modello che vede la "funzione personale" nel ruolo di "regolatore amministrativo".

Negli ultimi anni, anche a seguito della maggiore attenzione riservata alle strategie generali di ente (concretizzatasi tra l'altro nella impostazione di un piano strategico di area urbana), è aumentata la consapevolezza della necessità di un diverso ruolo della "funzione personale". Ciò ha condotto all'avvio, in tale ambito, di una serie di processi innovativi, tra i quali la revisione della dotazione organica, la predisposizione di un nuovo regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi, una maggiore attenzione ai processi interni di formazione e sviluppo del personale (in questo ambito si segnala l'avvio della predisposizione di un nuovo piano della formazione del personale, con impostazione molto avanzata).

Emerge, con molta nettezza, uno scenario caratterizzato, da un lato, da istanze di forte cambiamento ed innovazione e dall'altro da significativi elementi di criticità.

Questa tensione verso obiettivi di gestione del personale più avanzati (che rimandano all'idea della funzione di personale nel ruolo di supporto alle strategie di ente), ma in un contesto organizzativo "debole" e con impostazioni gestionali di tipo tradizionale, si coglie chiaramente nella documentazione interna analizzata.

Dalle premesse al documento interno sulla impostazione del nuovo piano della formazione del personale

Le prospettive di medio periodo dell'Amministrazione sono correlate alla introduzione di una serie di strumenti e di programmi di contenuto fortemente innovativo.

Sul versante delle politiche di innovazione organizzativa, in particolare, con l'adozione del Nuovo Regolamento di Organizzazione

Sul versante della innovazione delle politiche indirizzate alla collettività:

- la adozione del nuovo Piano Regolatore generale;
- la redazione del Piano Strategico della Città di Avellino;
- la realizzazione del Progetto Integrato della Città di Avellino.

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.

Si tratta di innovazioni di rilevante portata, e tali da coinvolgere, a diversi livelli, l'intera struttura amministrativa del Comune.

A fronte di tali processi di innovazione – vuoi sul piano delle politiche, vuoi sul piano organizzativo – sono da registrarsi alcune criticità nel funzionamento per così dire “ordinario” della amministrazione comunale.

Gli incontri e le interviste condotte con la dirigenza, hanno consentito di individuare sia alcune aree di criticità specifiche dei singoli Settori/Servizi – sulle quali in questa sede non ci soffermiamo - sia aree di criticità maggiormente generalizzabili all'intera amministrazione, o comunque condivise da più Settori/Servizi. Vale la pena di citarle sinteticamente di seguito, poiché in alcuni casi possono suggerire direzioni di lavoro da affrontare con il Piano formativo.

Esse sono:

- a) in primo luogo, la esiguità delle attività formative – anche di auto-formazione – svolte in questi anni; se si escludono interventi formativi nell'area informatica, funzionali alla diffusione di alcune applicazioni messe a punto dal CED del Comune, e le attività della Scuola regionale per la Polizia Municipale, molto poco si è fatto in altri ambiti; ne deriva un lento ma graduale processo di depauperamento delle professionalità, in particolare sul versante della conoscenza di un quadro normativo in costante evoluzione;
- b) sul piano organizzativo, viene segnalata una situazione di sovrapposizione e frammentazione di competenze, in particolare ma non solo nell'area lavori pubblici-urbanistica-ambiente; la struttura appare inoltre costruita piuttosto come sommatoria di incarichi ad personam, che non sulla base di un chiaro disegno organizzativo; tale impostazione si rivela peraltro ancor più critica in una situazione in cui si sono registrate frequenti rotazioni di incarichi dei dirigenti; ne deriva, tra l'altro, una rilevante difficoltà a gestire i processi di comunicazione interna, che soffrono della “erraticità” del disegno organizzativo;
- c) sul piano delle tecnologie informatiche, viene segnalata da diversi interlocutori una scarsa integrazione del sistema informativo-informatico nella gestione del processo di deliberazione/determina, impegno di spesa, movimentazione dei capitoli di bilancio, gestione e monitoraggio del PEG; si registra inoltre una scarsa o nulla integrazione delle reti ed applicazioni informatiche sviluppate a livello locale da diversi Settori/Servizi;
- d) sul piano infine delle risorse umane, si segnala da un lato la elevata età media ed anzianità aziendale dei dipendenti della Amministrazione; un secondo elemento rilevante ai fini della formulazione del Piano di formazione, e della individuazione dei possibili utenti delle attività formative, è la rilevante presenza, in alcune aree, di figure professionali con rapporti di collaborazione coordinate continuativa.

E' evidente che si tratta di aree di criticità che non possono essere affrontate in prima battuta attraverso strategie formative, sollecitando piuttosto un percorso di sviluppo organizzativo di non breve periodo, cui come detto in premessa, si sta mettendo mano. All'interno di tale percorso di sviluppo organizzativo, in ogni caso, la formazione può svolgere rilevanti funzioni sia sul piano motivazionale – aiutando, cioè, i dipendenti a comprendere “meglio” il proprio lavoro nel quadro delle strategie complessive dell'amministrazione - che sul piano dell'accompagnamento dei processi di innovazione organizzativa e gestionale, che di miglioramento del livello di competenza dei dipendenti della Amministrazione comunale.

3. Organizzazione interna dell'Area personale

La struttura organizzativa dell'ente è articolata in 10 settori. Ciascun settore è affidato alla responsabilità di un dirigente (il direttore generale ha assunto ad interim la direzione di uno dei settori).

I settori sono:

- *Ufficio di staff e servizi sociali*, cui sono affidate le funzioni di gabinetto del Sindaco, cerimoniale, stampa e comunicazione, nucleo di controllo interno e di gestione, ufficio relazioni con il pubblico, servizi sociali, piano di zona, invalidi civili;
- *Affari generali*, che segue l'iter degli atti di giunta e consiglio e svolge funzioni di segreteria del consiglio comunale, segreteria del difensore civico, conciliazione, protocollo generale, messi ed albo pretorio, decentramento, servizi demografici e statistica, gestione custodi ed ufficio passi, sistemi informativi;

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.

- *Cultura, pubblica istruzione, avvocatura, gare, appalti e contratti*, con funzioni di vicesegreteria generale, pubblica istruzione, cultura e sport, informagiovani, gestione impianti sportivi e centri sociali, avvocatura, ufficio gare, appalti e contratti;
- *Personale e progetti speciali*, con funzioni relative al trattamento giuridico economico e previdenziale del personale, ai finanziamenti europei, al project financing, al servizio prevenzione e protezione dai rischi;
- *Servizi finanziari*, con funzioni di gestione contabile e di ragioneria, gestione economica, gestione dei tributi;
- *Attività produttive*, impegnato nelle funzioni relative allo sportello unico attività produttive, alle autorizzazioni di polizia amministrativa, alle attività commerciali ed artigianali, al piano commerciale ed attività produttive, all'ufficio sanitario, all'assegnazione alloggi;
- *Lavori pubblici e riqualificazione urbana*, cui è affidata la gestione dei lavori pubblici, nonché le funzioni di manutenzione, riqualificazione urbana, servizio tecnico del traffico.
- *Urbanistica*, con funzioni di pianificazione urbana, concessione di autorizzazioni, edilizia pubblica, residenziale pubblica e privata, pratiche di condono edilizio, sportello unico per l'edilizia, catasto;
- *Ambiente e qualità*, con funzioni nel campo della tutela ambientale, del verde pubblico, dell'igiene e sanità pubblica, della protezione civile, dei servizi cimiteriali, del patrimonio;
- *Polizia municipale*, con funzioni di polizia amministrativa, polizia giudiziaria e nucleo informatori, viabilità ed infortunistica, sanzioni amministrative e notifiche, vigilanza sanitaria annonaria ed ambientale.

L'organizzazione interna del Settore Personale e progetti speciali è di tipo tradizionale. Vi è infatti la classica ripartizione tra funzioni connesse al trattamento economico (paghe, contributi, gestione dei rapporti con enti previdenziali), funzioni connesse agli aspetti normativi e contrattuali (atti di gestione del rapporto di lavoro, ad esempio, congedi, aspettative, permessi ecc.), funzioni connesse al reclutamento ed alle assunzioni (dotazione organica, piano dei fabbisogni e gestione concorsi), funzioni di supporto alle relazioni sindacali.

Va sottolineato che alcune funzioni riconducibili all'area dello sviluppo del personale e dell'innovazione organizzativa sono state invece assunte direttamente dalla direzione generale dell'ente. A tale livello sono stati ad esempio gestite attività quali la revisione dei regolamenti ed il piano della formazione.

4. I processi dell'Area personale

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. Valutazione
3. Retribuzione
4. Formazione e sviluppo
5. Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza
6. Sistema Informativo del personale
7. disciplina e contenzioso
8. Relazioni sindacali

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.

9. Mobilità interna
10. Politiche di organizzazione del lavoro
11. Servizi ai dipendenti

4.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

L'ente ha recentemente ridefinito la propria dotazione organica ed ha varato un importante piano per il reclutamento di nuovo personale. Questa area di processi è considerata, in questa fase, prioritaria e centrale nelle politiche dell'ente. Viene infatti particolarmente avvertita l'esigenza di utilizzare la leva del reclutamento per favorire il ricambio generazionale (l'elevata età media è infatti individuata come fattore critico) e per consentire l'inserimento di nuove competenze professionali (soprattutto negli ambiti sui quali maggiormente si punta per innescare processi innovativi e di rilancio dell'ente).

Questo orientamento si scontra naturalmente con i pesanti vincoli esterni in materia di reclutamento del personale, introdotti soprattutto con le ultime leggi finanziarie.

Dalla relazione previsionale e programmatica per l'anno 2006

L'Amministrazione comunale ha approvato la dotazione organica nel 2005, e a partire da quest'anno è impegnata ad implementarla.

Il piano triennale predisposto nel 2005, in coerenza con la dotazione organica prevedeva, complessivamente, il reclutamento a tempo indeterminato di 52 unità attraverso mobilità, nuove assunzioni, l'assunzione di dipendenti appartenenti alle categorie protette, l'utilizzo di forme flessibili per 28 unità mediante contratti a termine, formazione lavoro e la realizzazione di concorsi interni e di progressioni verticali per valorizzare le professionalità acquisite e per sostenere i processi di innovazione organizzativa.

L'attuazione del piano, per il 2006, per quanto riguarda le assunzioni a tempo indeterminato non afferenti alle categorie protette, è subordinata al dpcm previsto dal comma 98 della legge n.311 del 30 dicembre 2004, recentemente approvato, che disciplina le regole per le assunzioni a tempo indeterminato, nonché la rideterminazione della dotazione organica. Inoltre, essa è subordinata al rispetto dei vincoli di spesa, così come sono indicati all'articolo 1, comma 198, della legge n.266 del 23 dicembre 2005.

Ugualmente, per gli anni successivi è subordinata alle disposizioni che saranno previste nelle leggi finanziarie e leggi collegate.

Anche in questo ambito, emerge una forte tensione ad introdurre elementi di innovazione di processo, a partire dalla cornice delle regole e delle procedure interne. Nel corso del 2005, sono stati avviati progetti di revisione del regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi, del regolamento degli accessi e del regolamento per la gestione delle progressioni verticali.

Le regole sulla pianificazione dei fabbisogni sono state innovate, prevedendo una distinzione tra pianificazione generale (di competenza della giunta) e pianificazione di dettaglio (di competenza del direttore generale) ed una forte coinvolgimento del "direttore generale" nella sua predisposizione.

Secondo le nuove "regole" (in corso di formalizzazione), il piano dei fabbisogni è adottato dalla giunta comunale, in coerenza con gli strumenti di programmazione dell'ente. La proposta di piano è predisposta dal direttore generale, sentito il comitato di direzione.

A partire dalle previsioni relative ai posti vacanti, alle cessazioni, ai nuovi servizi ed al potenziamento di quelli esistenti, il piano triennale dei fabbisogni definisce, per ciascuno degli anni di competenza:

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 fabbisogni quali-quantitativi di risorse umane acquisite dall'esterno e relative modalità di acquisizione (selezione pubblica o mobilità da altre amministrazioni);
- i fabbisogni quali-quantitativi di risorse umane correlate ai processi di sviluppo professionale del personale interno;
- i fabbisogni quali-quantitativi di risorse umane cui si intende far fronte attraverso forme flessibili di lavoro e di impiego (tempo determinato, formazione e lavoro, interinale);
- la previsione di spesa correlata ai predetti fabbisogni indicandone la copertura nei bilanci di previsione.

Annualmente, il direttore generale, sentito il comitato di direzione, definisce il piano dettagliato dei fabbisogni. Tale piano specifica ulteriormente i contenuti del piano triennale e programma le relative attività gestionali, con indicazione dei tempi-obiettivo.

In materia di procedure concorsuali per il reclutamento del personale, le nuove regole presentano importanti elementi di novità.

Si prevedono, ad esempio, forme di collaborazione con altri enti e l'adesione a concorsi unici banditi da primarie istituzioni formative nazionali (come Formez, Scuola superiore della pubblica amministrazione, Scuola superiore delle pubbliche amministrazioni locali).

Si prevedono momenti selettivi e prove concorsuali più articolati e flessibili (tra cui la procedura del corso-concorso).

Vi è un apposito capitolo del regolamento dedicato alle forme flessibili di assunzione (tempo determinato, somministrazione) e di gestione del rapporto (telelavoro).

L'ente ha avviato anche la revisione delle regole per effettuare le progressioni verticali. Anche in questo caso, si registrano significative innovazioni sul piano delle regole.

Ad esempio, viene previsto un legame diretto tra valutazione della prestazione dell'ultimo triennio e punteggio complessivo ottenuto nella procedura selettiva (ovviamente in combinazione con altri punteggi e con i risultati conseguiti nelle prove).

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.

4.2. Valutazione

I criteri di valutazione della dirigenza del Comune di Avellino sono stati recentemente oggetto di revisione, anche a seguito dell'adozione del nuovo regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi.

Quest'ultimo documento dedica infatti alla valutazione delle prestazioni dirigenziali uno specifico articolo.

Dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi del Comune di Avellino

Art. 34

Valutazione delle prestazioni

1. La valutazione dei dirigenti è finalizzata ad individuare i punti di forza e di debolezza delle prestazioni dei dirigenti, al fine di responsabilizzarne l'azione nonché di predisporre mirate azioni formative e di sviluppo organizzativo. Della valutazione si tiene conto ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato e degli effetti sanzionatori di cui all'art. 26.
2. La valutazione ha per oggetto:
 - a) la capacità di conseguire gli obiettivi assegnati e di assicurare un utilizzo ottimale delle risorse;
 - b) le attitudini e le competenze organizzative e direzionali dimostrate nel corso della gestione;
 - c) la propensione dimostrata a sostenere i processi di innovazione e di apprendimento organizzativo, partecipandovi attivamente.
3. La valutazione si ispira ai seguenti principi:
 - a) preventiva comunicazione dei criteri e dei metodi di valutazione adottati;
 - b) diretta conoscenza dei risultati e dei comportamenti dei valutati;
 - c) partecipazione dei valutati nella fase di definizione dei criteri e dei metodi;
 - d) garanzia del contraddittorio in caso di valutazione negativa;
 - e) comunicazione e discussione dei risultati della valutazione;
 - f) collegamento tra risultati della valutazione ed azioni formative e di sviluppo;
 - g) periodicità della valutazione nel corso dell'anno e valutazione finale a fine anno.
4. I criteri di valutazione sono proposti dal nucleo di valutazione di cui all'art. 30 ed adottati con provvedimento di giunta, nel rispetto delle relazioni sindacali previste dai contratti collettivi di lavoro.
5. In coerenza con i principi di cui ai precedenti commi e con i criteri e i metodi di cui al comma 4, il sindaco valuta i dirigenti. A tal fine, si avvale del supporto del nucleo di valutazione di cui all'art. 30.
6. La valutazione dei responsabili di servizio e di ufficio è di competenza del dirigente di settore e si svolge in coerenza con i principi generali previsti dal presente articolo, nel rispetto dei contratti collettivi di lavoro.

Nella formulazione del nuovo articolo del regolamento, sono chiaramente enunciati (a livello di principi generali), i criteri guida della valutazione dei dirigenti.

Si individuano, in primo luogo, i diversi ambiti oggetto di valutazione, con una impostazione (peraltro abbastanza diffusa) che tenta di combinare elementi di valutazione basati sul grado di conseguimento degli obiettivi ed elementi di valutazione che investono l'area dei comportamenti organizzativi della dirigenza. Particolarmente significativo, tra questi ultimi, il richiamo alla propensione dimostrata a sostenere i processi di innovazione e di apprendimento organizzativo, partecipandovi attivamente. Vi è, in questa sottolineatura, la chiara percezione della necessità che i dirigenti accompagnino i processi di cambiamento con atteggiamenti e orientamenti attivi ed innovativi.

Sulla scorta del nuovo regolamento, è stato progettato un nuovo sistema di valutazione della dirigenza (non ancora utilizzato).

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.

Dal documento sul sistema di valutazione dei dirigenti

Premessa

Il modello di valutazione delle prestazioni dei dirigenti ha come riferimento il Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Avellino approvato con delibera n. 610 del 10.11.2005.

In particolare l'art. 34 c. 2 specifica che la valutazione ha per oggetto:

- a) la capacità di conseguire gli obiettivi assegnati e di assicurare un utilizzo ottimale delle risorse;
- b) le attitudini e le competenze organizzative e direzionali dimostrate nel corso della gestione;
- c) la propensione dimostrata a sostenere i processi di innovazione e di apprendimento organizzativo, partecipandovi attivamente.

Criteri e modalità di valutazione delle prestazioni

Per la valutazione di quanto indicato al punto a) si fa riferimento al Piano dettagliato degli obiettivi assegnati ai singoli dirigenti; per la valutazione di quanto indicato ai punti b) e c) si fa riferimento ad una serie di criteri che sono stati individuati dal nucleo di valutazione, su proposta del Direttore Generale.

La valutazione finale è il prodotto di:

- a) valutazione degli obiettivi con un peso attribuito del 70% sulla valutazione complessiva;
- b) valutazione dei comportamenti direzionali con un peso attribuito del 30% sulla valutazione complessiva.

Il punteggio massimo raggiungibile è attribuito in 100/100.

Per entrambi le valutazioni saranno utilizzate scale di valutazione 1-4, con i criteri indicati nelle singole schede.

Per l'attribuzione delle indennità di risultato sono previste le tre fasce seguenti:

- a) fino a 60 punti: nessuna indennità di risultato;
- b) da 61 a 90 punti: liquidazione dell'indennità di risultato con una percentuale corrispondente alla valutazione raggiunta;
- c) superiore a 90 punti: liquidazione dell'indennità massima prevista nel CCDI.

4.3 Retribuzione

La gestione retributiva è attuata in modo abbastanza tradizionale.

Per quanto concerne i premi di produttività, la relativa erogazione avviene sulla base di elementi oggettivi (parametri correlati alla categoria, presenza in servizio). Non emergono elementi significativi di differenziazione retributiva e di apprezzamento dei risultati individuali e di gruppo.

Le indennità di particolare responsabilità sono erogate ai dipendenti di categoria D e C. Per i primi, il criterio seguito è di tipo formale: l'indennità viene infatti attribuita nella misura massima (2.000 Euro) a tutti coloro che sono incaricati della responsabilità di una unità operativa complessa, mentre viene erogata in misura indifferenziata (e senza alcun collegamento esplicito con le responsabilità assunte) a tutti gli altri (1.600 Euro). Questo istituto sembrerebbe utilizzato in ottica "redistributiva" per compensare i dipendenti di categoria D che non accedono al beneficio contrattuale delle posizioni organizzative. Per i dipendenti di categoria C, lo schema di attribuzione dell'indennità prevede la valutazione di alcuni elementi (quali la responsabilità di coordinamento di gruppi di lavoro, lo svolgimento di funzioni intersettoriali, la responsabilità della segreteria del sindaco o degli assessori), ma con un *range* di variabilità, tutto sommato, abbastanza contenuto (minimo 1.100 Euro, massimo 1.500 Euro). L'indennità viene corrisposta anche a dipendenti di categoria B. Anche in questo caso, il collegamento con le responsabilità attribuite appare debole e incerto e sembra prevalere un'ottica "distributiva".

Sono stati attribuiti 30 incarichi di posizione organizzativa su un totale di 53 dipendenti di categoria D (più del 50%).

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 Formazione e sviluppo

Questa area ha ricevuto negli ultimi tempi una particolare attenzione. Nella relazione previsionale e programmatica viene infatti indicato l'obiettivo della definizione di un piano organico per la formazione nell'anno 2006.

La impostazione che si sta seguendo nella costruzione del piano presenta importanti elementi di novità rispetto al passato.

Vi è un'articolazione molto chiara degli assi di intervento con un riferimento congiunto sia alle politiche dell'ente sia alle categorie di competenze da sviluppare. Tale articolazione configura una sorte di matrice politiche/competenze, all'interno della quale vanno a collocarsi i diversi interventi che saranno realizzati.

Molto articolate ed innovative appaiono anche le diverse modalità formative previste (aula, e-learning, offerta a catalogo, autoformazione, affiancamento). L'ottica è dunque quella propria dello sviluppo delle competenze, di cui la parte formativa "tradizionale" rappresenta un sottoinsieme.

Sul piano organizzativo, si prevede, dopo la fase iniziale di avvio del piano (che assume carattere straordinario), una fase ordinaria, in cui l'analisi dei fabbisogni formativi e la progettazione degli interventi dovrà assumere il carattere di una "routine organizzativa" (a questo proposito si prevede la costituzione di un ufficio dedicato – l'Ufficio Formazione – che avrà il compito di seguire in via ordinaria i processi connessi alla predisposizione ed all'attuazione del piano).

Dal documento interno sulla impostazione del nuovo piano della formazione del personale

2. L'impostazione del Piano: il riferimento alle politiche

Il Piano di Formazione è formulato secondo i seguenti criteri:

a) gli interventi previsti hanno la finalità generale di elevare il livello di competenza generale dell'Ente, ed in particolare il complesso delle azioni formative dovrebbe realizzare i seguenti obiettivi generali (obiettivi formativi particolari sono indicati in riferimento ad ogni singolo corso/percorso):

- accompagnare i processi di innovazione organizzativa e gestionale;
- accrescere l'adesione dei dipendenti alle strategie e alle politiche dell'amministrazione;
- diffondere una cultura della qualità e del servizio;
- contribuire a costruire una visione "per politiche" dell'attività dell'Ente;
- attivare processi di miglioramento dei processi di erogazione dei servizi e di comunicazione interna;
- consolidare e sviluppare il sistema delle competenze professionali interne all'Ente.

b) sul piano delle metodologie didattiche, si prevedono una pluralità di modalità formative:

- *seminari e attività d'aula* - interventi di breve durata, gestiti con metodologie didattiche attive, esercitazioni e simulazioni;
- *auto-aggiornamento assistito* - in particolare sul tema dell'aggiornamento normativo, si potrà pensare alla alternanza di momenti seminariali d'aula e di momenti di aggiornamento individuale su dispense e casi didattici appositamente progettati e realizzati;
- *gruppi di apprendimento* - in alcuni Settori (ad esempio il settore Ambiente) si è già adottata una modalità di aggiornamento in tema di quadro normativo incentrata sulla realizzazione di seminari interni curati dagli stessi dipendenti; è una modalità che può essere assunta all'interno del Piano, e relativamente generalizzata;
- *affiancamento e supervisione* - in particolare con riferimento alla impostazione e gestione di progetti di innovazione, per i quali potrà essere adottata la modalità della formazione-intervento. Tale modalità sarà adottata per realizzare interventi di miglioramento e sviluppo organizzativo in riferimento a: la costruzione del Piano strategico, la definizione della Carta dei Servizi ed il miglioramento della qualità dei servizi nel settore sociale, la razionalizzazione dei processi di comunicazione interna, la realizzazione dello Sportello Unico delle Attività produttive

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.

- *partecipazione a seminari “a catalogo”* - infine, deve essere adottata anche la modalità di partecipazione - in particolare per il potenziamento delle competenze tecnico-specialistiche - ad attività formative offerte “a catalogo” da società ed enti di formazione; tale modalità consente infatti in confronto e lo scambio con elaborazioni ed esperienze realizzate da centri di ricerca ed altri Enti ed Amministrazioni
- *corsi in modalità di apprendimento a distanza*, supportato da tecnologie informatiche (e-learning)

c) gli interventi sono organizzati secondo due assi (si veda lo schema alla pagina seguente):

- *un primo asse è rappresentato dalle principali politiche perseguite dall'Amministrazione Comunale*, ivi compresa la politica di innovazione organizzativa e gestionale, unica tra le politiche individuate che non si rivolge all'esterno dell'Ente; l'articolazione per politiche, consente di individuare gli utenti delle attività formative non in relazione alla loro collocazione all'interno della struttura organizzativa – struttura che per definizione può modificarsi nel tempo- ma piuttosto in relazione al loro effettivo coinvolgimento nella specifica politica pubblica cui si fa volta per volta riferimento;
- *un secondo asse è costituito dalle categorie di competenze*, cioè di conoscenze e capacità il cui incremento costituisce l'obiettivo delle azioni formative previste. A questo proposito, abbiamo indicato le seguenti categorie di competenze:
 - *competenze di contesto* - quelle conoscenze ed abilità che riguardano il contesto (organizzativo, normativo, istituzionale) in cui si svolgono i processi di lavoro, e che quindi dovrebbero essere comuni a tutti gli operatori presenti in quel contesto.
 - *competenze tecnico-specialistiche* - quelle conoscenze ed abilità caratteristiche delle diverse “famiglie professionali” e definite dalla collocazione nei diversi processi operativi.
 - *competenze relazionali* - quelle conoscenze ed abilità che consentono di gestire con efficacia i processi relazionali e comunicativi. Si tratta in molti casi di competenze che possono essere ricomprese tra le competenze tecnico-specialistiche; può essere il caso di enuclearle in una categoria a sé stante quando si tratti di competenze particolarmente critiche per la gestione di un determinato processo o che caratterizzano in maniera speciale un particolare ruolo.
 - *competenze gestionali* - quelle competenze necessarie per gestire unità organizzative e/o progetti e programmi.

d) infine, il piano pluriennale, e le sue modalità di formulazione, sono da considerarsi una iniziativa di carattere straordinario; la realizzazione del Piano richiederà la attivazione di una funzione dedicata (ufficio formazione) che funzionerà da riferimento per l'attuazione del Piano Triennale, in collaborazione con le segreteria di ogni Settore; sarà successivamente compito dell'Ufficio Formazione – il cui operatore/operatori dovranno essere formati frequentando apposite iniziative formative “a catalogo” ed attraverso stage in Enti nei quali la funzione formazione sia sufficientemente consolidata – censire sistematicamente i fabbisogni formativi definire e realizzare, in via “ordinaria”, il Piano annuale della formazione.

4.5 Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza

Non si rilevano criticità nella gestione degli aspetti amministrativi.

4.6 Sistema informativo del personale e comunicazione con i dipendenti

Nel sistema informativo del personale sono acquisiti i dati personali e le informazioni sugli eventi più significativi della sua vita lavorativa (assunzioni, promozioni, trasferimenti ecc.).

4.7 Disciplina e contenzioso

Si segnalano alcuni casi di contenzioso.

Nulla di particolare da segnalare in materia di procedimenti disciplinari.

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 Relazioni sindacali

Il sistema di relazioni sindacali prevede incontri periodici e frequenti.

Si segnalano ritardi nella sottoscrizione dei contratti integrativi, ma comunque in linea con i ritardi medi riscontrati negli enti del comparto. Le materie trattate sono abbastanza in linea con quelle previste dal contratto nazionale.

Il clima delle relazioni sindacali è, nel complesso, buono.

4.9 Mobilità interna

La competenza ad effettuare gli spostamenti di personale da area ad area è del direttore generale.

4.10 Politiche di organizzazione del lavoro

In quest'ambito, si segnala la recente adozione del nuovo regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi che dovrebbe rappresentare la premessa di futuri processi di innovazione organizzativa.

L'ottica seguita nella definizione del nuovo regolamento è stata quella di definire un assetto organizzativo dell'ente per i prossimi anni, creando i presupposti per superare alcune criticità dell'attuale organizzazione (frammentazione organizzativa, missioni dei settori sfuocate, debole utilizzo dell'istituto delle posizioni organizzative secondo le logiche di autonomia e decentramento decisionale previste contrattualmente).

La scelta di fondo effettuata è stata quella di prevedere due livelli direzionali: il primo, identificato con i *settori* ed affidato a dirigenti; il secondo, identificato con i *servizi* ed affidato a titolari di posizione organizzativa. Tale scelta è apparsa coerente con le dimensioni organizzative dell'ente e con l'esigenza di evitare un appesantimento dei processi decisionali (è stata ad esempio ritenuta non compatibile con queste esigenze la scelta di avere due livelli dirigenziali sovraordinati).

Accanto a questa parte più stabile dell'assetto organizzativo, sono inoltre state previste posizioni (dirigenziali e non dirigenziali) temporanee, orizzontali o, comunque, debolmente strutturate (posizioni di staff, posizioni ispettive e di internal audit, unità di progetto, strutture sovracomunali, posizioni di collegamento ed integrazione). L'idea che ha ispirato questa scelta è stata quella di avere un assetto organizzativo più flessibile, con linee di articolazione e sviluppo non solo verticali.

Il regolamento distingue molto nettamente la macrostruttura (identificata con i settori) dalla microstruttura (identificata con i servizi e con le altre posizioni dell'organizzazione). In tal modo, si è voluto delimitare – con la massima possibile chiarezza – la parte di organizzazione definita dall'organo politico, con atti pubblicitici (assetto macro) dalla parte definita dalla struttura con atti gestionali (assetto micro).

Dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi del Comune di Avellino

Art. 11

Macrostruttura

1. La macrostruttura del Comune di Avellino, definita ai sensi dell'art. 2, comma 1 del d. lgs. n. 165 del 2001, si compone dell'insieme dei settori.
2. I settori sono costituiti per il presidio di aree omogenee di funzioni comunali. Essi sono punti di riferimento per la gestione delle politiche, per le attività di programmazione e controllo, per le politiche finanziarie, di organizzazione e gestione del personale. Il settore è affidato alla responsabilità di un dirigente, secondo la disciplina dell'art. 24.

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.

3. La direzione unitaria della struttura organizzativa è assicurata dal direttore generale che sovrintende al funzionamento complessivo dell'ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia, di efficienza e di economicità di gestione, anche attraverso la adozione di specifiche direttive. I settori rispondono al direttore generale della gestione svolta, degli obiettivi assegnati e dei risultati conseguiti.

Art. 12

Microstruttura

1. La microstruttura del Comune di Avellino, definita ai sensi dell'art. 5, comma 2 del d. lgs. n. 165 del 2001, quale articolazione della macrostruttura, comprende i servizi, gli uffici e le unità di cui al comma 4.
2. I servizi sono unità organizzative di particolare complessità che assicurano la gestione di un insieme ampio ed omogeneo di servizi o processi amministrativo-produttivi. Il servizio è il punto di riferimento per le innovazioni organizzative, di servizio, di prodotto e di processo, nonché per la programmazione operativa ed il conseguente monitoraggio dei risultati. Il servizio è individuato come "posizione organizzativa", ai sensi del vigente CCNL del comparto regioni-autonomie locali.
3. Gli uffici sono unità organizzative complesse o semplici, nell'ambito del settore o del servizio, dedicate al conseguimento di risultati su processi produttivi-amministrativi, di variabile complessità, numerosità ed ampiezza. L'ufficio è il punto di riferimento per la responsabilità su specifici procedimenti, ai sensi della legge n. 241/1990, ovvero su specifici processi o servizi. L'ufficio è affidato alla responsabilità di personale di categoria D e, comunque, in coerenza con i contenuti professionali propri della categoria di appartenenza.
4. La microstruttura del Comune di Avellino si compone inoltre di:
 - a) posizioni di staff, con funzioni di supporto specialistico ad elevato contenuto professionale;
 - b) posizioni ispettive e di internal audit, aventi funzioni ispettive e di controllo interno, ivi compresi i controlli di regolarità amministrativo-contabile, l'audit di conformità e di processo;
 - b) posizioni di collegamento ed integrazione, con funzioni di integrazione, collegamento, coordinamento;
 - c) punti unici di erogazione dei servizi, con funzioni di ricomposizione di sistemi di erogazione dei servizi, che coinvolgono le competenze di più uffici, allo scopo di creare una unica interfaccia con l'utenza;
 - d) unità di progetto, anche di carattere trasversale o intersettoriale, aventi natura temporanea e dedicate all'attuazione di un progetto di durata definita;
 - e) strutture sovracomunali o interistituzionali, costituite con funzioni di coordinamento, raccordo e ricomposizione degli ambiti di intervento, tra una pluralità di enti e pubbliche amministrazioni.
5. Sulla base della rilevanza delle funzioni attribuite e del grado di autonomia richiesto, le unità di cui al comma 4 possono essere equiparate a servizi o uffici. La predetta equiparazione è da intendersi a tutti gli effetti e con riferimento a tutti i casi disciplinati dal presente regolamento.
6. Nell'ambito dei settori, possono essere istituiti appositi comitati di coordinamento ed integrazione, anche a carattere temporaneo, per facilitare il coordinamento del settore ed affrontare problematiche di carattere trasversale. L'atto istitutivo ne individua le funzioni, la durata, i componenti e le regole di funzionamento.
7. L'organigramma dell'ente, in tutte le sue articolazioni relative sia alla macrostruttura che alla microstruttura, viene costantemente aggiornato a cura dell'unità organizzativa competente in materia di personale e organizzazione, per recepire i provvedimenti di revisione della struttura organizzativa emanati di volta in volta, nel rispetto delle direttive formulate dagli organi di direzione politica e dal direttore generale, e tempestivamente comunicati. La stessa unità organizzativa provvede, altresì a dare la massima diffusione all'organigramma tra il personale, le organizzazioni sindacali e gli utenti.

La centralità delle politiche di organizzazione (almeno sul piano delle regole e delle intenzioni) si evidenzia anche nella previsione, di una "direttiva biennale di organizzazione e gestione del personale". Questo documento è pensato come strumento di indirizzo e governo complessivo delle politiche di organizzazione dell'ente. L'idea sottostante – anche in considerazione della sua periodicità – è che le politiche organizzative (al di là del momento iniziale e straordinario della definizione del regolamento) necessitino di attenzione costante, periodica ed ordinaria.

Dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi del Comune di Avellino

Art. 15

Direttiva biennale di organizzazione e 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.

1. Nell'ambito delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo di cui all'art. 7, la giunta, su proposta del direttore generale, sentito il comitato di direzione, predisporre, con cadenza biennale, e in raccordo con gli ordinari strumenti di programmazione dell'ente, una specifica direttiva di organizzazione e gestione del personale nella quale possono essere specificati:

- a) principi, criteri e direttive generali cui devono attenersi i dirigenti nell'organizzazione interna dei settori e nella gestione del personale assegnato;
- b) limiti e vincoli di ordine finanziario o sul numero massimo di unità organizzative istituibili;
- c) eventuali attività da esternalizzare o sulle quali attivare forme di partnership pubblico-privato o pubblico-pubblico;
- d) obiettivi di sviluppo dei sistemi di reclutamento e selezione nonché dei sistemi di gestione di cui al titolo ...;
- e) obiettivi di sviluppo dei sistemi informativi;
- f) obiettivi di sviluppo del personale, di miglioramento del clima interno e del benessere organizzativo, nonché di monitoraggio di tali elementi;
- g) obiettivi di politica retributiva e di sviluppo dei sistemi premianti;
- h) aree su cui rafforzare i meccanismi di coordinamento e integrazione tra diverse strutture;
- i) indirizzi per la contrattazione integrativa-decentrata alla delegazione trattante di parte pubblica;
- j) altri indirizzi ritenuti necessari per la migliore traduzione in pratica dei principi di cui all'art. 3 ed all'art. 10.

2. Sulla direttiva di cui al presente articolo, vengono assicurati i necessari momenti di partecipazione sindacale previsti dalle vigenti disposizioni del CCNL.

3. Nella direttiva sono altresì individuati i destinatari degli specifici indirizzi forniti ed ogni altro elemento utile per definire le relative responsabilità di risultato.

4. Qualora richiesto da mutamenti nel contesto o da nuove esigenze emerse durante il periodo di riferimento, la direttiva può essere aggiornata o modificata in corso di biennio. In ogni caso, si procede annualmente ad una verifica dei suoi contenuti.

4.11 Servizi per i dipendenti

Nulla di particolare da segnalare in questo ambito.

5. Indicatori di performance e valutazione dei diversi processi di direzione del personale

Di seguito si cerca di impostare alcune valutazioni circa i diversi sistemi di gestione sopra descritti (in pratica, si fanno commenti tecnici sui diversi sistemi precedentemente analizzati).

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.

Processi	Descrizione	Driver		
Valutazione	E' stato recentemente adottato un nuovo sistema di valutazione della dirigenza.	Di equità Il sistema è accettato e condiviso. Vi sono stati problemi con alcuni dirigenti, a causa dei meccanismi di correzione dei giudizi. Definitivamente superato l'automatismo dei titoli (applicazione LED). Utilizzo abituale della valutazione della prestazione	Di qualità Metodologie articolate. Collegamento organico e strutturato con la programmazione e la direzione per obiettivi, ma con alcune criticità. Alcuni dirigenti non applicano il processo valutativo previsto. In alcuni casi i fattori di tipo quantitativo condizionano eccessivamente il risultato. Alcuni dirigenti non "spiegano" la valutazione fatta ai singoli dipendenti	Di sviluppo
		Di efficienza Efficienza adeguata	Di immagine	Di politica (outcome)
Retribuzione	Debole utilizzo delle leve retributive messe a disposizione dal contratto collettivo nazionale.	Di equità Sistema molto equo. Tentativo di combinare, in un mix equilibrato, elementi di valutazione su aspetti qualitativi e parametri quantitativi.	Di qualità Utilizzo degli istituti della retribuzione per spingere le innovazioni organizzative e per favorire comportamenti orientati all'efficienza ed alla produttività. Aumentati i casi di differenziazione del compenso in base alla prestazione (rispetto ai criteri della presenza e rispetto ai primi anni). Pochi i casi con indicatori di gruppo negativi.	Di sviluppo
		Di efficienza Prevalenza di utilizzi variabili del fondo (premi incentivanti).	Di immagine	Di politica

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.

Processi	Descrizione	Driver		
Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità	Forti rigidità nelle assunzioni a tempo indeterminato, a causa dei vincoli previsti dalle leggi finanziarie.	Di equità Equità garantita dalle regole e dall'elevata formalizzazione	Di qualità Tecniche di selezione tradizionali	Di sviluppo
		Di efficienza	Di immagine Revisione dei regolamenti	Di politica
Formazione e sviluppo	Avvio di nuove modalità, metodologie e formule organizzative per gestire, con logiche avanzate, i processi di formazione e sviluppo	Di equità	Di qualità Buona articolazione degli interventi.	Di sviluppo Adozione di una logica di sviluppo delle competenze
		Di efficienza	Di immagine	Di politica
Disciplina, e contenzioso	Contenzioso non significativo	Di equità Trasparenza delle procedure di disciplina e contenzioso	Di qualità	Di sviluppo
		Di efficienza Costi adeguati di gestione dell'attività in rapporto all'entità dell'organico e all'entità del contenzioso	Di immagine Assenza di pubblicità negativa derivante dai procedimenti in corso.	Di politica
Sistema informativo del personale e comunicazione interna	Sistema informativo di tipo tradizionale	Di equità	Di qualità	Di sviluppo
		Di efficienza	Di immagine	Di politica

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.

Processi	Descrizione	Driver		
Relazioni sindacali	Relazioni sindacali frequenti.	Di equità	Di qualità Stabilità dei rapporti con i sindacati	Di sviluppo
		Di efficienza Notevole dispendio di tempi e di energie	Di immagine	Di politica
Gestione ordinaria e gestione retribuzioni e previdenza	Calcolo ed erogazione degli stipendi ed attuazione degli adempimenti fiscali, previdenziali Gestione del normale espletamento del rapporto di lavoro e registrazioni (es. presenze, assenze ecc..)	Di equità Elevato rispetto e tutela dei diritti del personale	Di qualità	Di sviluppo
		Di efficienza	Di immagine	Di politica
Mobilità interna	Trasferimento dei dipendenti da una struttura all'altra dell'ente	Di equità Equilibrio tra esigenze del personale ed esigenze organizzative	Di qualità Valorizzazione delle professionalità	Di sviluppo
		Di efficienza	Di immagine	Di politica

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.

Processi	Descrizione	Driver		
Politiche di organizzazione del lavoro	Progettazione strutture. Progettazione a livello micro dei ruoli organizzativi	Di equità	Di qualità	Di sviluppo
		Di efficienza	Di immagine	Di politica
Servizi ai dipendenti	Convenzioni con alcuni esercizi	Di equità Elevato rispetto e tutela dei diritti del personale	Di qualità	Di sviluppo
		Di efficienza Costi adeguati	Di immagine	Di politica
Carriere	Gestione istituto delle progressioni verticali	Di equità	Di qualità Prove tradizionali	Di sviluppo
		Di efficienza Rigidità dovuta all'elevata formalizzazione	Di immagine	Di politica

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.

6. Politiche di HRM

Per politiche di HRM si intendono 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.

Emerge nel caso analizzato un modello di politica del personale tradizionalmente orientato verso forme di gestione distributiva e con prevalente focalizzazione sugli aspetti amministrativi, ma sul quale vanno gradualmente innestandosi elementi di forte innovazione organizzativa e di processo. Si nota un'elevata consapevolezza della centralità dei processi di sviluppo ed innovazione organizzativa, che si confronta – tuttavia – con un contesto in cui sembrano tuttora prevalenti impostazioni di tipo tradizionale.

7. Impatto istituzionale ed organizzativo

Dopo la descrizione degli elementi che caratterizzano il sistema di HRM, è ora possibile fare alcune riflessioni circa l'impatto che i fenomeni riscontrano nella 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 sia 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.

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'analisi della funzione di HRM e la definizione dei driver emersi permette di identificare i seguenti impatti:

- **apprendimento organizzativo e consenso interno:** nelle intenzioni dei decisori dell'ente questo piano dovrà essere sempre più centrale; al momento, gli impatti non appaiono ancora particolarmente significativi;
- **performance management:** impatto poco rilevante;
- **change management:** la consapevolezza di questo impatto appare molto elevata nei documenti formali analizzati; le leve utilizzate a questo fine sono soprattutto identificate nelle azioni di sviluppo e nel turn-over del personale.