

## **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 Bari**

## **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.	METODI UTILIZZATI NELLO SVILUPPO DEI PROCESSI DI GESTIONE RU .....	8
4.	ORGANIZZAZIONE INTERNA DELLA RIPARTIZIONE PERSONALE .....	11
5.	I PROCESSI DI GESTIONE ATTIVATI.....	17
5.1	PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ .....	18
5.2	VALUTAZIONE E CARRIERE – RETRIBUZIONE .....	22
5.3	FORMAZIONE E SVILUPPO .....	30
5.4	GESTIONE ORDINARIA, RETRIBUZIONI E PREVIDENZA.....	31
5.5	COMUNICAZIONE .....	31
5.6	DISCIPLINA, RISOLUZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO.....	31
5.7	RELAZIONI SINDACALI .....	31
5.8	PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI .....	31
5.8	POLITICHE DI FLESSIBILITÀ.....	33
6.	POLITICHE DI HRM.....	34
7.	IMPATTO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO .....	34

## **IL COMUNE DI BARI<sup>1</sup>**

### **1. Premessa**

La scheda descrittiva del modello di gestione del personale del Comune di Bari, 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.

### **2. L’idea di Human Resource Management**

La struttura si compone di oltre 2000 unità; le unità macro sono costituite dalla Ripartizioni (25), alle quali si affiancano gli uffici di staff e le articolazioni proprie delle circoscrizioni presenti sul territorio.

Il modello, in sé apparentemente stabile nel tempo, in realtà è il risultato di progressivi, mirati adeguamenti dell’assetto organizzativo, perseguiti secondo un disegno incrementale in luogo di altro ad ampio raggio e più concentrato.

Allo stesso tempo, ed assecondando una logica del tutto assimilabile, elemento essenziale, posto a base della nuova fase di gestione delle risorse umane (intrapresa da meno di due anni), risulta essere quello di muovere prima di tutto da un investimento, tecnologico e di comunicazione, che porti i singoli dipendenti a sentirsi – e ad essere considerati – strettamente integrati nell’organizzazione.

Questo obiettivo si sta perseguendo attraverso un’accentuata progettualità web, accompagnata dalla diffusione di applicativi on-line, che finisce per determinare un alto grado di attenzione della struttura verso quelli che si rivelano essere i bisogni e le esigenze ricorrenti del personale, visto sotto il profilo di un utente dei servizi di supporto ed assistenza dalla stessa offerti.

---

<sup>1</sup> A cura di Alberto Caporale

### **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.

Intranet aziendale, disseminazione di postazioni per la gestione in accesso remoto di eventi ed incombenze legati alla posizione giuridico-economica del singolo dipendente, nonché per la diffusione di dati ed informazioni di carattere generale, sono solo alcune delle leve sulle quali punta l'attuale corso della gestione delle RU.

A questo si aggiunga che, in una visione di breve-medio periodo, il percorso che si sta intraprendendo è quello di contemperare taluni, incisivi vincoli alla configurazione di politiche del personale, vincoli derivanti da fattori esterni (manovre di finanza pubblica succedutesi in questi anni, con le restrizioni obbligate nella gestione del turnover che lasciano pochi spazi reali per definire investimenti professionali efficaci su di un'organizzazione complessa come quella in esame; leggi regionali di agevolazione di categorie lavorative svantaggiate, che hanno determinato un incremento degli organici comprimendo in misura sensibile le facoltà di scelta dell'ente in tale passaggio), con investimenti mirati che muovono soprattutto verso due direzioni:

- accrescere il grado di fruibilità e di interazione con la variabile tecnologica (l'informatica) per incidere sulle modalità di lavoro del personale e sulla variabile organizzativa, investendo su figure professionali dedicate in ognuna delle articolazioni organizzative interne esistenti;
- introdurre know-how professionali adeguatamente diffusi in seno alle diverse linee di lavoro, e sufficientemente trasversali, così da favorire sistemi di crescita delle figure professionali nell'interazione con i processi di lavoro che non creino asimmetrie gestionali e che, soprattutto, siano continuamente alimentati da investimenti ed iniziative dell'Ente volti ad assicurare tale sviluppo.

Le caratteristiche degli interventi, di cui si è detto, sulla gestione delle risorse umane, peraltro, influenzano anche la tipologia ed i contenuti delle valutazioni di respiro, per così dire, politico sul tema stesso all'interno dell'organizzazione.

La concentrazione del lavoro della direzione del personale in misura prevalente sul consolidamento delle funzioni di supporto (sia pure nella prospettiva evoluta che si è inteso esplicitare più sopra) e la difficoltà a rendere, al momento, coerenti tra loro scelte sul patrimonio professionale che vedono l'autonomia dell'ente alquanto recessiva a fronte di scelte legislative nazionali e regionali che rispondono a criteri differenti fanno sì che l'attenzione verso la dimensione HR nei documenti generali di indirizzo e valutazione politica risulti alquanto definita.

In altri termini, di risorse umane si ragiona in modo sistematico in tali sedi nell'occasione della stesura dei piani operativi di acquisizione di nuove unità di

## 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 o di sviluppo di quelle esistenti; è in tali circostanze, infatti, che trovano ingresso considerazioni che più si avvicinano all'esplicitazione, anche se non in modalità strutturata, di logiche ed idee di fondo sulla gestione del personale.

### REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E SERVIZI

Estratto

#### CAPO IX: GESTIONE DELLE RISORSE UMANE FORMAZIONE ED AGGIORNAMENTO.....

ART. 31 "CRITERI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE" .....
ART.32 "DOTAZIONE ORGANICA E PIANO DI ASSEGNAZIONE" .....
ART.33 "PIANO DELLE ASSUNZIONI" .....
ART. 34 "MOBILITÀ INTERNA" .....
ART.35 "FORMAZIONE DEL PERSONALE" .....
ART.36 "VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE: OBIETTIVI" .....
ART.37 "VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI PROFESSIONALI" .....

#### ART.30 "DISCIPLINA DELLE ASSUNZIONI"

La disciplina delle assunzioni è contenuta nella Disciplina degli Accessi agli Impieghi del Comune di Bari. In ogni caso per quanto riguarda l'accesso agli impieghi deve essere prevista l'introduzione di tutte le misure necessarie per assicurare l'imparzialità, la tempestività, l'economicità e celerità dei procedimenti concorsuali. Nello stesso ambito deve essere prevista la definizione di adeguati percorsi di carriera atti a valorizzare le professionalità acquisite nell'Ente e la individuazione delle figure professionali da ricoprire mediante concorsi interni in quanto caratterizzate da professionalità acquisibili esclusivamente all'interno dell'Ente.

#### CAPO IX: GESTIONE DELLE RISORSE UMANE FORMAZIONE ED AGGIORNAMENTO

#### ART. 31 "CRITERI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE"

La gestione delle risorse umane deve essere finalizzata alla valorizzazione delle attitudini e delle competenze professionali individuali, improntata alla massima flessibilità ed al pieno coinvolgimento dei dipendenti. La posizione di lavoro nell'ambito della struttura di assegnazione, gli obiettivi e le responsabilità attribuite devono tendere a costituire fattore di motivazione individuale ed a garantire maggiore produttività.

#### ART.32 "DOTAZIONE ORGANICA E PIANO DI ASSEGNAZIONE"

La dotazione organica del Comune prevede, in relazione all'assetto organizzativo dell'Ente, il fabbisogno di risorse umane ed evidenzia la suddivisione del personale per qualifiche funzionali e profili professionali. Nell'ambito dei processi di definizione del bilancio di previsione, in relazione ai programmi e agli obiettivi, alle disponibilità finanziarie e alle risultanze dei rapporti del Nucleo di Valutazione, la Giunta, su proposta dell'Assessore al Personale sentito il Direttore Generale, approva il Piano di Assegnazione, ovvero la rappresentazione schematica della distribuzione del personale nelle diverse strutture dell'Ente, evidenziando rispetto a ciascun profilo professionale, i posti coperti e quelli vacanti.

### **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.

#### **ART.33 “PIANO DELLE ASSUNZIONI”**

Il Piano delle Assunzioni costituisce l'atto fondamentale per la determinazione annua del fabbisogno di risorse umane, ed in funzione dei servizi erogati o da erogare e in rapporto agli obiettivi fissati dall'Amministrazione.

Esso è elaborato ogni anno dal Direttore della Ripartizione Personale sulla base degli indirizzi dell'Assessore al Personale, contestualmente alla predisposizione del progetto di bilancio, sulla base delle richieste avanzate dai responsabili delle Ripartizioni delle Circoscrizioni e dei Settori di Staff, discusse in sede di Comitato di Direzione.

La sua approvazione e le relative variazioni sono di competenza della Giunta sentito il Direttore Generale.

Emerge dunque, dalla analisi della situazione fin qui descritta, una funzione del personale orientata alla “Gestione dei servizi”, vale a dire con un forte orientamento allo sviluppo dei processi tecnici, come nel caso dei sistemi informativi interni, e l'orientamento alla riprogettazione della dimensione organizzativa attraverso investimenti ed iniziative mirati e non stravolgenti il contesto nel quale si muovono.

Un simile percorso di potenziamento, e quindi di affidabilità, dei processi interni di relazione tra ente e dipendenti consente alla funzione personale un ruolo crescente, e sempre più percepito, di interlocutore diretto a supporto alla realizzazione delle strategie dell'ente, con particolare riferimento al perseguimento di politiche di comunicazione e di orientamento al cittadino.

Infatti, lo sviluppo della intranet aziendale, che permette la diretta pubblicazione dei documenti da parte dei diversi uffici, consente uno standard di comunicazione e di relazioni di reciprocità che esula dalla dimensione puramente interna dell'organizzazione, per costituire valida base a sostegno anche del rapporto ente – cittadini.

Questa crescita di ruolo della funzione del personale è data anche dalla presenza di una forte spinta al cambiamento data dagli indirizzi politici e da una tendenza della direzione dell'ente di mantenere funzioni orientate ai processi operativi.

La dimensione rilevante dei processi amministrativi permette di individuare anche un profilo della funzione del personale tuttora orientato al ruolo di “regolatore amministrativo”, dove diventa fondamentale – in linea con la configurazione di tipo più tradizionale - garantire la corretta esecuzione delle funzioni giuridiche-contabili del personale.

### **3. Metodi utilizzati nello sviluppo dei processi di gestione RU**

Come anticipato nell’illustrazione del disegno generale dell’organizzazione, un elemento di forza della politica di gestione del patrimonio professionale attiene allo sviluppo di canali telematici attraverso i quali si gestiscono sia i rapporti con la comunità delle risorse umane del Comune nel suo complesso, soprattutto in remoto (si consideri, tra l’altro, che lo stabile che ospita la ripartizione risorse umane risulta ubicato in posizione defilata sul territorio comunale rispetto al resto delle ripartizioni), sia la “rete” interna dei processi di lavoro che riguardano la ripartizione.

E’ nato, così, il progetto “Webpers”, teso a realizzare un’articolata architettura dei servizi della ripartizione .



## ***Comune di Bari*** **Ripartizione Personale**

*webPers*  
*il personale on-line*



## il progetto *webPers*

- *a chi si indirizza*

per l'anno 2005 il progetto si propone di soddisfare le esigenze informative e di servizi individuali e collettive dei dipendenti della Ripartizione Personale e, attraverso postazioni *info-point* all'interno alla struttura, dei dipendenti che visitano la Ripartizione

- *quali strumenti impiega*

per la realizzazione del sito web viene utilizzata la rete informatica del s.i.s. di Ripartizione, uno dei server IBM xSeries 230 in essa attivi e i servizi webServer Microsoft IIS 5 con tecnologia ASP su di esso implementati

## il progetto *webPers*

- *quali aree tratta*

inizialmente il web sarà composto di sette aree tematiche:

- pubblicazione di norme, regolamenti, contratti collettivi
- albo delle comunicazioni e delle disposizioni
- archivio della modulistica standard dei servizi di Ripartizione
- servizi di utilità comune nella Ripartizione
- servizi di utilità individuale per i dipendenti interni della Ripartizione e , mediante gli *info-point* collocati in zone di transito della Struttura, per i dipendenti esterni in visita alla Ripartizione
- sezione dei comunicati e delle informazioni dell'Assessore
- aree a disposizione di informazioni sindacali, cassa prestanza, circolo dipendenti
- pubblicazioni e avvisi relativi a concorsi, bandi, etc.

## il progetto webPers

- *quali attori coinvolge*

ciascuna delle aree tematiche che compongono il web saranno trattate e sviluppate separatamente da ognuna delle Posizioni Organizzative Strutturali in cui è organizzata la Ripartizione. (Ad esempio, l’area delle *norme e delle disposizioni* risulterà essere la composizione delle otto sottoaree delle *norme e delle disposizioni* di competenza di ciascuna P.O.S., parimenti l’area della modulistica standard, quella dei servizi comuni, quella dei servizi individuali e così via.)

***Durante l’anno ogni Posizione Organizzativa strutturale dovrà sviluppare la parte di propria competenza di ciascuna delle aree che formano il web***

*Tutte le attività di ideazione, progettazione, organizzazione, realizzazione e gestione del progetto saranno svolte direttamente ed esclusivamente dalle risorse umane interne della Ripartizione*

## il progetto webPers

- *periodizzazione del progetto*

*a) da gennaio ad aprile:*

*definizione progetto, raccolta ed esame della documentazione e del materiale di supporto, avvio formazione del personale*

*b) da maggio a settembre:*

*realizzazione e implementazione delle soluzioni, attivazione progressiva del prototipo del web intranet, formazione del personale*

*c) da ottobre a dicembre:*

*test, ottimizzazione e gestione del web intranet, formazione alla manutenzione e aggiornamento dei contenuti del web*

### **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.

E' intuibile l'elevato valore aggiunto che all'organizzazione deriva da una siffatta progettualità:

- da una parte convogliare on-line (e nell'acquisizione e nella restituzione per così dire) l'ingente flusso di informazioni che la gestione del consistente numero di posizioni di lavoro è di per sé in grado di sviluppare; e questo con riguardo a tutte le strutture presenti in Comune, così da favorire un orientamento sui servizi offerti dalla ripartizione (“da chi andare, a chi rivolgersi per...”) e – attraverso la bacheca on line delle FAQ (domande/risposte frequenti) – un indirizzo comune nella gestione di casi singoli; completa il quadro il collegamento in remoto delle postazioni di lavoro dalle quali ciascun dipendente/utente, tramite la propria password, può accedere alla banca dati generale per la parte relativa alla posizione personale (buste paga, ferie, malattie, recuperi orari, ecc.);
- dall'altra, e secondo un profilo più mirato alle esigenze di lavoro della Ripartizione risorse umane, sviluppare e disseminare logiche di lavoro di gruppo (mettere in comune, e far fruttare, capacità tecniche, giuridiche, di sistematizzazione dei patrimoni informativi, capacità presenti e variamente distribuite, a livello di eccellenze, nella Ripartizione), secondo un processo operativo molto vicino al team working e capace di determinare una diffusione delle idee-chiave adottate nella gestione RU e una crescita ed una maturazione tutto sommato in parallelo tra loro dei vari punti decisionali della Ripartizione stessa.

#### **4. Organizzazione interna della Ripartizione personale**

In premessa, va evidenziata la trasformazione, anche in questo caso guidata ma sostanziale, che la Ripartizione ha conosciuto nell'ultimo biennio; da luogo nel quale si accumulavano e venivano custodite le informazioni attinenti al personale (informazioni la cui stratificazione nel tempo finiva per rendere depositari delle stesse ambienti molto circoscritti e, come tali, detentori di un patrimonio di conoscenze elevato, ma poco o nulla trasferito all'interno della stessa Ripartizione), quest'ultima presenta ora – grazie anche all'investimento tecnologico ed alla progettualità che ne è scaturita, e dei quali si è detto - quei connotati che tipicamente ricorrono nelle strutture c.d. “piatte”, ovvero a conoscenze/capacità diffuse.

Sotto la responsabilità gestionale ed il coordinamento operativo della dirigente titolare, infatti, si è proceduto a configurare l'articolazione interna del lavoro

### **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.

assicurando una buona dose di fungibilità tra i settori nei quali si articola la funzione, un'orizzontalità delle conoscenze e delle relazioni di reciprocità che rende i processi di lavoro più fluidi, che consolida, altresì, il ruolo della funzione stessa e ne aumenta la capacità di interlocuzione con il livello politico ed il management di vertice.

La Direzione del Personale ha a capo un dirigente; storicamente, negli anni Settanta il personale era diviso tra più aree; circa a metà degli anni Settanta fu istituito un ufficio del personale, che gestiva la parte giuridica.

Successivamente venne istituito un ufficio di vertice composto dalla amministrazione del personale e dai sistemi informativi. Emerge così una funzione importante del personale già dagli anni Ottanta.

La Ripartizione è suddivisa in:

- Settore assunzioni-stato giuridico
- Sette gestione trattamento economico
- 

Il trattamento economico fondamentale resta in capo alla Direzione.

A capo dei servizi vi sono titolari di Posizione organizzativa (art. 8 CCNL 31/3/99).

### 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.

#### *Estratto regolamento di organizzazione*

Delib. di G.C. n. 595 del 7.7.2005

#### RIPARTIZIONE PERSONALE\*

<b>POSIZIONE ORGANIZZATIVA ORGANIZZAZIONE DELLE PROCEDURE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi dei tempi e metodi di lavoro delle Strutture della Ripartizione. Studio, predisposizione e attualizzazione di soluzioni innovative di carattere organizzativo che, utilizzando prioritariamente lo strumento informatico, pervengano allo snellimento delle procedure amministrative al fine di una maggiore efficienza ed armonizzazione dell'attività dei Settori della Ripartizione. Monitoraggio delle attività delle Strutture della Ripartizione.</li></ul>
<b>POSIZIONE ORGANIZZATIVA PENSIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Predisposizione fascicoli individuali personale nuovo assunto;</li><li>• Liquidazione ruoli cumulativi e singoli;</li><li>• Liquidazione trattamento fine rapporto ex dipendenti per servizio n.d.r.;</li><li>• Valutazione servizio militare ai fini pensionistici;</li><li>• Ricongiunzioni L.29/79 e Riscatti ai fini pensionistici;</li><li>• Riscatti ai fini del T.F.R.;</li><li>• Aggiornamento schedario del personale a seguito variazioni retributive;</li><li>• Liquidazione trattamenti provvisori pensione;</li><li>• Riliquidazioni trattamenti di pensione a seguito variazioni retributive;</li><li>• Liquidazione trattamento di fine rapporto;</li><li>• Riliquidazione trattamenti di fine rapporto a seguito variazioni retributive;</li><li>• Definizione trattamenti di pensione;</li><li>• Rapporti con Ministero Tesoro, I.N.P.D.A.P. – A.U.S.L. – Comuni.</li></ul>
<b>POSIZIONE ORGANIZZATIVA CONTABILITA' PERSONALE IN SERVIZIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liquidazione e predisposizione dei mandati di pagamento per stipendi ed altri emolumenti al personale dipendente (compensi per lavori straordinari, indennità di missione, proventi, diritti e compensi vari);</li><li>• Quantificazione della spesa relativa ai provvedimenti concernenti il personale;</li><li>• Determinazione della spesa annua per il personale e compilazione dell'allegato al bilancio sintetico e analitico per nominativo, unitamente al prospetto di raffronto dell'onere finanziario e delle unità occupate rispetto agli anni precedenti;</li><li>• Predisposizione relazioni trimestrali per il monitoraggio della spesa del personale dei comuni e trasmissione al Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato;</li><li>• Compilazione dati retributivi del Conto Annuale sulla spesa del personale da presentare a consuntivo, tra gli altri, alla Corte dei Conti;</li><li>• Determinazione e gestione di tutti gli impegni e gli accertamenti relativi alla</li></ul>

\* Delib. di G.M. n. 208 del 21.2.2002

\* Delib. di G.C. n. 595 del 7.7.2005

### 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.

	<p>contabilità del personale;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestione dati individuali del personale retributivi e contributivi;</li><li>• Determinazione degli importi dei contributi e delle ritenute previdenziali e fiscali da versare mensilmente, compilazione modulistica di versamento, predisposizione mandati.</li></ul>
<p><b>POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b> CONTABILITA' FISCALE PERSONALE IN SERVIZIO</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestione dati fiscali individuali del personale;</li><li>• Gestione delle operazioni di cessione del quinto dello stipendio o salario e di concessioni di prestiti diversi al personale e tenuta ed aggiornamento dello schedario delle situazioni debitorie;</li><li>• Predisposizione dei mandati di pagamento per le ritenute operate sulle retribuzioni dei dipendenti per conto terzi;</li><li>• Adempimenti relativi ai conguagli annuali delle imposte sul reddito delle persone fisiche;</li><li>• Predisposizione delle certificazioni fiscali individuali;</li><li>• Adempimenti relativi alle denunce contributive annuali nonché a quella fiscale del sostituto d'imposta;</li><li>• Determinazione degli importi dei contributi e delle ritenute previdenziali e fiscali da versare mensilmente, compilazione modulistica di versamento, predisposizione mandati;</li><li>• Gestione delle iscrizioni dei dipendenti alle OO.SS. – versamenti ritenuta – trasmissione tabulati iscritti – Riepiloghi numerici periodici per accertamento rappresentatività.</li></ul>
<p><b>POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b> STATO GIURIDICO</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tenuta del ruolo del personale;</li><li>• Provvedimenti di modifica ed integrazione del Regolamento sullo stato giuridico ed economico del Personale;</li><li>• Provvedimenti attinenti trasferimenti di ruolo o di profilo professionale e di attribuzione funzioni e di conferimento incarichi;</li><li>• Rilascio certificati di servizio;</li><li>• Tenuta dello schedario, dei fascicoli e della rubrica del personale;</li><li>• Istruttoria per la mobilità interna del personale;</li><li>• Alloggi di servizio;</li><li>• Provvedimenti per la trasformazione rapporti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale e viceversa.</li></ul>

### 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.

## SETTORE ASSUNZIONI E CESSAZIONI E STATO GIURIDICO DEL PERSONALE

<p>POSIZIONE <b>ORGANIZZATIVA ASSUNZIONI E CESSAZIONI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborazione regolamentazione in materia di accesso e di progressione in carriera e conseguenti provvedimenti;</li><li>• Programmazione triennale del fabbisogno di personale con esame delle richieste quantitative e qualitative di personale;</li><li>• Provvedimenti per l'espletamento dei concorsi e delle selezioni esterne ed interne ed adempimenti connessi (indizione concorsi, nomine commissioni giudicatrici e corresponsione compensi alle stesse, pubblicità del bando, richieste all'Ufficio di Collocamento di avvio a selezione, autorizzazione assunzioni a tempo determinato, avvisi pubblici, individuazione sedi di esame e relative autorizzazioni, fornitura materiale di cancelleria alle commissioni, ecc.);</li><li>• Segreteria delle Commissioni di concorso e di selezione;</li><li>• Provvedimenti di assunzione dei vincitori di concorso e adempimenti connessi (verifica e approvazione delle operazioni concorsuali, delle graduatorie e assunzione dei vincitori, raccolta e controllo della documentazione, lettere di assunzione, stipula contratti individuali di lavoro, conferma in servizio a seguito periodo di prova);</li><li>• Provvedimenti di assunzione di personale a tempo indeterminato, a tempo determinato, a tempo pieno e part-time, extra-organico, stagionale, nonché di personale proveniente da Enti soppressi;</li><li>• Provvedimenti di mobilità di personale tra Enti e mobilità in posizione di comando;</li><li>• Incombenze relative all'osservanza delle disposizioni riguardanti le assunzioni obbligatorie delle categorie protette;</li><li>• Redazione dei profili attitudinali e della preparazione del personale per le mansioni tipiche;</li><li>• Addestramento e riqualificazione del personale;</li><li>• Provvedimenti di cessazioni dal servizio (dimissioni, collocamenti a riposo d'ufficio, dispense dal servizio, pensioni per inabilità al lavoro, ecc.);</li><li>• Provvedimenti di trattenimento in servizio e di revoca dei pensionamenti;</li><li>• Istruttoria domande di pensioni privilegiate;</li><li>• Provvedimenti liquidazione o pagamento indennità mancato preavviso; liquidazione indennità cessazione servizio non di ruolo; conservazione posto di lavoro senza retribuzione ex art. 14 bis CCNL;</li><li>• Redazione del Conto annuale per la parte relativa al numero dei dipendenti.</li></ul>
---	--

### 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.

#### SETTORE GESTIONE DEL PERSONALE

<p><b>POSIZIONE ORGANIZZATIVA TRATTAMENTO ECONOMICO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Applicazione istituti contrattuali economici previsti dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro;</li><li>• Provvedimenti di attribuzione e liquidazione indennità specifiche;</li><li>• Applicazione contratti decentrati integrativi relativi al trattamento economico accessorio;</li><li>• Provvedimenti di attribuzione trattamento economico al personale trasferito con mobilità;</li><li>• Lavoro straordinario: piano delle prestazioni, provvedimenti di autorizzazione, verifica limiti e riscontro rilevazione delle presenze;</li><li>• Provvedimenti di attribuzione dell'assegno per il nucleo familiare;</li><li>• Provvedimenti di inquadramento del personale a seguito di rinnovi contrattuali o di riconoscimenti vari;</li><li>• Trattamento di missione al personale in trasferta; provvedimenti di autorizzazione, redazione e riscontro delle tabelle, provvedimenti di liquidazione, anticipazioni ecc.;</li><li>• Adempimenti I.N.A.I.L.;</li><li>• Provvedimenti relativi ad interessi legali e svalutazione monetaria;</li><li>• Adempimenti progressione orizzontale del personale interno;</li></ul>
<p><b>POSIZIONE ORGANIZZATIVA GESTIONE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mutamento di mansioni per inabilità fisica;</li><li>• Controllo delle presenze, qualificazione delle assenze e adempimenti conseguenti;</li><li>• Relazioni sindacali;</li><li>• Rappresentatività sindacale ai fini della contrattazione collettiva e conseguenti adempimenti;</li><li>• Concessione di aspettative e permessi straordinari e distacchi;</li><li>• Tenuta delle schede individuali delle assenze;</li><li>• Infortuni in servizio e procedimenti per il riconoscimento di infermità dipendenti da causa di servizio e liquidazione di equo indennizzo e rimborso spese mediche;</li><li>• Attribuzione encomi;</li><li>• Ufficio dei Procedimenti Disciplinari e partecipazione a Collegi Arbitrari ex art. 59 Bis D.L.vo 29/93;</li><li>• Provvidenze in favore dei dipendenti e loro famiglie;</li><li>• Autorizzazioni all'espletamento di incarichi professionali esterni e anagrafe delle prestazioni;</li><li>• Adempimenti D.Lgs. 626/94 connessi con la gestione del personale;</li><li>• Sospensioni cautelari in caso di procedimenti penali e conseguenti revoche;</li><li>• Massa vestiario (istituzione e modifica delle tabelle di assegnazione, segnalazioni agli uffici interessati per le forniture ecc.) ed altre forniture in natura al personale;</li><li>• Individuazione beneficiari buoni pasto, controllo utilizzo e conguagli;</li><li>• Patrocinio legale;</li><li>• Archivio e Protocollo e protocollo disciplinare.</li></ul>



## **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 modello formale dell'organizzazione appare, quindi, piuttosto coerente con il ruolo della HRM di gestore di servizi, in particolare per quanto riguarda lo sviluppo dei sistemi informativi interni ed esterni e lo sviluppo organizzativo (con un servizio ad hoc); anche nel ruolo di partner strategico la HRM appare avere un ruolo e funzioni coerenti alle finalità attribuite.

Per quanto riguarda la prossimità all'organo di indirizzo, si evidenzia però un ruolo della HRM più di supporto tecnico e metodologico, e non un centro di decisione diretta; questo emerge ad esempio nelle scelte di modifiche organizzative e nella definizione dei piani delle assunzioni, in cui l'organo di indirizzo ha un ruolo centrale.

Il servizio personale si presenta non frammentato nelle sue funzioni tra i diversi settori dell'ente, ma si rileva l'obiettivo di decentrare responsabilità di direzione alla dirigenza; in particolare attualmente i dirigenti di linea hanno responsabilità specifiche in tema di direzione del personale (es. procedimenti disciplinari, autorizzazioni dei dipendenti, presenze assenze, definizione dell'orario di lavoro, valutazione delle prestazioni, gestione delle progressioni, progettazione micro-organizzativa all'interno dell'area ed assegnazione formale dei relativi ruoli). Per cui si può affermare che il livello di decentramento del personale è medio, considerata anche la dimensione dell'ente.

Il processo di delega alla dirigenza, è quindi in divenire, ma si rileva un buon coinvolgimento della stessa nella definizione delle scelte e tecniche di gestione del personale.

### **5. I processi di gestione attivati**

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 e carriere - Retribuzione
3. Formazione e sviluppo
4. Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza
5. Comunicazione

## **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. Disciplina risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso
7. Relazioni sindacali
8. Profili professionali e ruoli

### **5.1 Pianificazione, Acquisizione e selezione, mobilità**

#### *Pianificazione*

Il Piano occupazionale è annuale, e collegato con il bilancio; viene predisposto un piano delle assunzioni a tempo indeterminato, che comprende eventualmente anche le progressioni verticali; viene realizzato poi un piano delle assunzioni a tempo determinato.

Viene predisposto poi un piano delle assegnazioni del personale annuale ai dirigenti, che consente loro di definire il PEG.

I contenuti del piano delle assunzioni sono definite dalla Giunta, su proposta della direzione che utilizza i dati elaborati dal personale. L'ufficio del personale decide poi la mobilità di reclutamento, selezione o mobilità esterna.

I processi di pianificazione sono di tipo negoziale (si cerca di rispondere alle esigenze dei singoli dirigenti). Mancano in termini formali politiche di pianificazione dichiarate.

Sul tema hanno inciso, in questa fase, alcune variabili, di carattere sia generale (manovre di finanza pubblica contenute nelle leggi finanziarie degli ultimi anni) che contingente.

A quest'ultima tipologia vanno ascritte sia la fase di c.d. stabilizzazione dei lavoratori socialmente utili, alla quale l'Amministrazione è andata soggetta in forza di esplicite previsioni normative, sia la politica di reclutamento fino a qualche tempo fa fortemente orientata a privilegiare il ricorso al mercato del lavoro quasi esclusivamente per le professionalità medio-basse.

A ciò si aggiunga che l'Ente è ancora impegnato a smaltire procedure concorsuali risalenti a pregresse pianificazioni.

L'autonomia dell'Ente, da una parte compressa in modo deciso nel suo potenziale esplicarsi, dall'altra vincolata nelle scelte da compiere, nel corso di quest'ultimo periodo registra una tendenza diversa.

Ne è sintomo l'investimento, che si sta compiendo, di dotare la struttura di professionalità tecnico-informatiche da distribuire all'interno di tutte le Ripartizioni, in modo da supportare con uguale livello e capacità di interazione le dotazioni tecnologiche introdotte a supporto dei processi di lavoro esistenti.

L'andamento del personale degli ultimi anni registra talune contrazioni, anche in ragione delle restrizioni al turnover imposte dalle manovre finanziarie, come detto (mediamente 70 unità circa lasciano il Comune ogni anno).

## **Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi**

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

Emerge di sintesi un ruolo della funzione personale di supporto tecnico alle politiche di pianificazione che sono definite a livello di organo di indirizzo.

Si rileva anche l'assenza di sistemi strutturati (es. analisi del lavoro, di produttività, ecc..) di analisi del fabbisogno, e questo determina l'affermazione di sistemi in prevalenza negoziali e non pianificati nel reperimento dei fabbisogni professionali.

### *Mobilità*

Dal punto di vista della pianificazione interna, si punta in particolare ad agevolare, ove possibile, l'incrocio tra domanda dei singoli ed offerta delle diverse Ripartizioni.

Tale mobilità interna è disposta dalla direzione del personale; i casi vengono esaminati singolarmente, senza l'utilizzo di bandi. E' poco attivata la mobilità sulla base di richieste tra Ripartizioni diverse.

La mobilità interna alla stessa Ripartizione è gestita autonomamente dal dirigente di area; in questo caso l'ufficio personale può organizzare percorsi di riqualificazione.

La mobilità esterna parte dalla richiesta del dipendente, autorizzata eventualmente dalla Giunta; successivamente l'ufficio del personale, con parere non vincolante del dirigente, dispone la mobilità. La mobilità in ingresso viene gestita dalla direzione del personale, sulla base del piano delle assunzioni, avendo cura di dare adeguato rilievo al curriculum degli aspiranti ed agli esiti del colloquio al quale comunque gli stessi vengono sottoposti.

In sintesi, emerge un sistema di pianificazione del personale tecnicamente tradizionale, con un ruolo della HRM di regolatore amministrativo, all'interno di un ente che non ha attivato strategie particolari in termini di assunzioni dall'esterno.

### *Acquisizione e selezione*

Attualmente vi è un regolamento di selezione aggiornato al 2004, piuttosto articolato, che investe le diverse tipologie di copertura delle carenze secondo una disciplina adeguatamente strutturata.

***Disciplina***  
***degli Accessi agli Impieghi***  
***del Comune di BARI***

(Approvata con deliberazione G.M. n. 3079 dell'8/8/1996)  
(Nuovo testo approvato con deliberazione G.M. n. 1717 del 29/12/2000)  
(Ultima modifica disposta con deliberazione G.C. n. 55 del 2/2/2004)

(Agg. 2/2/2004)

I N D I C E

C A P O I

DISPOSIZIONI GENERALI

n. Art.	TITOLO	n. pag.
1	Finalità e norme di riferimento	5
2	Piano del Fabbisogno del personale e modalità di accesso	5
3	Partecipazione del personale in servizio alle selezioni – Progressione verticale per profili professionali parzialmente riservati agli interni	8
4	Graduatorie concorsi – Efficacia	9
5	Requisiti generali e specifici	10

C A P O II

CONCORSI

n. Art.	TITOLO	n. pag.
6	Bandi di concorso – Norme generali	12
7	Bando di concorso – Contenuti	12
8	Bando di concorso – Pubblicazione e diffusione	15
9	Procedura di ammissione	16
10	Domanda e documenti per l'ammissione al concorso	17
11	Modalità per la presentazione delle domande e dei documenti	19
12	Pre-selezione dei candidati: Modalità	20
13	Progressioni verticali per profili professionali riservati esclusivamente al personale interno	21
14	Commissioni giudicatrici – Composizione – Compenso	22
15	Punteggio a ciascun commissario – Modalità di votazione	26
16	Commissione giudicatrice – Norme di funzionamento	27
17	Punteggio complessivo attribuibile	29
18	Criteri generali per la valutazione dei titoli	29
19	Valutazione dei titoli di studio	30
20	Valutazione dei titoli di servizio	30
21	Valutazione dei titoli vari	31
22	Valutazione del curriculum professionale	31

### **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.

23	Valutazione delle sanzioni disciplinari	32
24	Prove di esame – Modalità generali	32
25	Prove scritte - Contenuti e procedure preliminari	33
26	Prove scritte – Svolgimento	35
27	Prove scritte – Valutazione	37
28	Prove scritte – Comunicazioni ai concorrenti	38
<b>n. Art.</b>	<b>TITOLO</b>	<b>n. pag.</b>
29	Prova orale – Contenuti e modalità	39
30	Prove pratica – Modalità	40
31	Graduatoria degli idonei – Formazione	41
32	Riscontro delle operazioni del concorso	43
33	Esito del concorso – Comunicazione	44
34	Assunzione del servizio – Decadenza dall'accesso all'impiego	45

### **CAPO III**

#### **SELEZIONI PER ASSUNZIONI AI SENSI DELL'ART. 16 della legge 28/2/1987 n. 56**

<b>n. Art.</b>	<b>TITOLO</b>	<b>n. pag.</b>
35	Campo di applicazione	47
35	Procedure per l'avviamento a selezione	47
35	Svolgimento della selezione	47
35	Bando di offerta di lavoro	48
35	Assunzioni ai sensi dell'art. 16 della l. 56/87	49

### **CAPO IV**

#### **ASSUNZIONI DI SOGGETTI APPARTENENTI ALLE CATEGORIE PROTETTE EX LEGE 482/68**

<b>n. Art.</b>	<b>TITOLO</b>	<b>n. pag.</b>
36	Campo di applicazione	50
36	Accertamento della idoneità	50

### **CAPO V**

#### **STIPULA DEL CONTRATTO INDIVIDUALE DI LAVORO A TEMPO INDETERMINATO PERIODO DI PROVA**

<b>n. Art.</b>	<b>TITOLO</b>	<b>n. pag.</b>
37	Stipula del contratto individuale di lavoro a tempo indeterminato	52
38	Periodo di prova	52

## CAPO VI

### RAPPORTO DI LAVORO A TERMINE

n. Art.	TITOLO	n. pag.
39	Rapporti di lavoro a tempo determinato	53
40	Rapporti di lavoro a tempo determinato di personale dirigente	53

## CAPO VII

n. Art.	TITOLO	n. pag.
41	Attuazione e cessazione efficacia di norme ed atti	54

<b>ALLEGATO - A -</b>	<b>55</b>
Selezioni Interne – Titoli di Studio e requisiti richiesti	55
<b>ALLEGATO - B -</b>	<b>56</b>
Titoli di studio richiesti ed ulteriori requisiti – Prove di esame	56
<b>ALLEGATO – C</b>	<b>99</b>
Progressioni verticali per profili professionali parzialmente riservati agli interni	99
<b>ALLEGATO – D</b>	<b>100</b>
Progressioni verticali per profili professionali esclusivamente riservati agli interni	100

Nel complesso, le disposizioni poste a base del sistema selettivo presidiano molto l’aspetto legato alla correttezza tecnico-legale delle procedure.

### **5.2 Valutazione e carriere – Retribuzione**

La definizione del sistema permanente di valutazione discende dalla contrattazione integrativa del quadriennio precedente; di tale sistema si sta facendo applicazione da oltre un quadriennio secondo una logica integrata tra progressioni orizzontali, incentivi e retribuzione di risultato. Più articolata la disciplina per le progressioni verticali, secondo il regolamento sugli accessi sopra ricordato, disciplina che tende a valorizzare in modo decisivo il momento selettivo ai fini della verifica delle capacità e delle attitudini del candidato interno a ricoprire la posizione destinata a tale modalità di sviluppo professionale.

Ai fini delle progressioni orizzontali il personale sarà valutato rispetto alla prestazione lavorativa e alla competenza professionale; la permanenza nella categoria è considerata come condizione necessaria ma non sufficiente ai fini della progressione orizzontale.

Il peso della valutazione tende ad assumere maggior incidenza via via che si cresce nel livello di inquadramento; buona, ed adeguata al contesto ed ai comportamenti

## 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.

che esso è in grado di sviluppare, si presenta la tipizzazione dei fattori di valutazione e la loro descrizione anche come orientamento dei valutatori.

### *Contratto collettivo decentrato integrativo - estratto*

#### **Art. 8**

(Progressione economica orizzontale e metodologie di valutazione)

1. Accedono alle progressioni orizzontali i dipendenti che, alla data di decorrenza dell'attribuzione dell'incremento orizzontale, prestino servizio da almeno 3 anni all'interno dell'Ente.
2. Non partecipa alle progressioni orizzontali il personale che nel biennio precedente alla data della selezione sia stato destinatario di sanzioni disciplinari superiori alla censura o abbia subito condanne penali anche a seguito di patteggiamento.
3. La progressione economica orizzontale si attua attraverso un sistema di valutazione annuale impostato su schede personali da redigersi a cura del Dirigente, previa formulazione di un giudizio sintetico redatto semestralmente secondo gli stessi criteri di valutazione contenuti nelle schede di valutazione. Il Dirigente dovrà trasmettere tempestivamente ai singoli dipendenti le schede personali ed i giudizi sintetici. Al dipendente, nei 5 giorni dalla ricezione, è data facoltà di segnalare al dirigente eventuali omissioni ed errori materiali. Decorso tale termine, le schede saranno trasmesse alla Ripartizione Personale. La valutazione del singolo dipendente non deve essere intesa in senso assoluto: lo stesso deve essere valutato in rapporto alla propria posizione lavorativa e di conseguenza ogni singolo fattore va interpretato in funzione del "peso" (importanza) all'interno della stessa.
4. Le schede di valutazione dei dipendenti si articolano in tre macro fattori:
  - A) valutazione del dirigente;
  - B) anzianità di servizio nella Categoria di appartenenza ed in quelle inferiori;
  - C) titolo di studio superiore rispetto a quello previsto per l'accesso dall'esterno (ad esclusione della categoria D).
5. Ai tre macro fattori è assegnato un peso diverso secondo i seguenti criteri:
  - 1) la valutazione del dirigente ha un valore crescente rispetto alle categorie A, B, C, D;
  - 2) l'anzianità di servizio ha un peso superiore per le categorie più basse;
  - 3) al titolo di studio superiore rispetto a quello previsto per l'accesso dall'esterno è riconosciuto un punteggio pari a tre punti.
6. Sulla base dei suddetti criteri, posto 100 il peso complessivo della scheda di valutazione, ai tre macro fattori vengono attribuiti pesi differenziati in relazione alle diverse progressioni di cui alle seguenti due tabelle. La Tabella A si applica per la progressione nella categoria A e per i passaggi alla prima ed alla seconda posizione delle categorie B e C. La Tabella B si applica per i passaggi all'ultima posizione economica delle categorie B e C nonché per la progressione nella categoria D:

TABELLA A				
Per la progressione nella Cat. A e per i passaggi da B1 a B2 e B3, da B3 a B4 e B5 e da C1 a C2 e C3				
Cat.	Valutazione Dirigente	Anzianità di servizio nelle categorie	Titolo di studio	TOTALE
A	52	45	3	100
B	56	41	3	100
C	60	37	3	100

### 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.

TABELLA B				
Per i passaggi da B3 a B4, da B5 a B6, da C3 a C4 e per la progressione nella categoria D				
Cat.	Valutazione Dirigente	Anzianità di servizio nelle categorie	Titolo di studio	TOTALE
B	64	33	3	100
C	68	29	3	100
D	76	24	//	100

7. I fattori da prendere in considerazione per la valutazione da parte del dirigente, per le categorie A, B e C, contenuti in apposita scheda di valutazione (Allegati nn. 1, 2, 3, 4 e 5) sono:

- 1) Posizione
  - a) PRESTAZIONE è
  - 2) Efficienza e qualità
    - 1) Autonomia operativa
    - b) CAPACITA' PROFESSIONALE è
    - 2) Iniziativa
      - 1) Collaborazione
      - c) QUALITA' PERSONALI è
      - 2) Adattabilità
        - 1) Preparazione generale
        - d) PREPARAZIONE PROFESSIONALE è
        - 2) Preparazione specifica

8. I gradi di giudizio per gli otto elementi da utilizzare per le progressioni di cui alla Tabella A sono:

			Cat. A	Cat. B	Cat. C
Sufficiente	Valore numerico	Punti	3	4	5
Buono	Valore numerico	Punti	5	5,5	6
Ottimo	Valore numerico	Punti	6,5	7	7,5

9. I gradi di giudizio per gli otto elementi da utilizzare per le progressioni di cui alla Tabella B sono:

			Cat. B	Cat. C
Sufficiente	Valore numerico	Punti	4	5
Buono	Valore numerico	Punti	6	6,5
Ottimo	Valore numerico	Punti	8	8,5

10. I dirigenti, nell'attribuire i suddetti giudizi, in relazione ai fattori di cui innanzi, devono considerare che:  
· per PRESTAZIONE deve intendersi il contenuto delle mansioni affidate e le modalità di svolgimento, per cui:

- per POSIZIONE deve valutarsi il grado di complessità della posizione ricoperta e le eventuali responsabilità tecnico-procedimentali assegnate;
- per EFFICIENZA/QUALITA' deve valutarsi il grado di rendimento in relazione alle prestazioni richieste in termini di tempo, precisione e competenza;
- per CAPACITA' PROFESSIONALE deve intendersi il grado e la completezza della preparazione professionale in relazione alle mansioni affidate che si traducono in comportamenti attivi, per cui:



### 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.

- per AUTONOMIA OPERATIVA deve valutarsi la capacità dimostrata di saper lavorare anche senza continue istruzioni;
- per INIZIATIVA deve valutarsi la capacità di proporre soluzioni innovative alle problematiche di ogni giorno;
- per QUALITA' PERSONALI deve intendersi il profilo caratteriale del soggetto, quindi:
- per COLLABORAZIONE deve valutarsi la capacità di lavorare in gruppo;
- per ADATTABILITA' deve valutarsi la capacità di far fronte a situazioni nuove di tipo ambientale e/o procedurali con riferimento anche alla capacità di operare, sia pure temporaneamente, in strutture diverse da quelle di assegnazione;
- per PREPARAZIONE PROFESSIONALE deve intendersi il grado di conoscenza delle mansioni assegnate (nozioni teoriche, tecniche, amministrative, gestionali), nonché di conoscenze di carattere interdisciplinare anche a seguito di partecipazione a corsi formativi e di aggiornamento e, di conseguenza:
- per PREPARAZIONE GENERALE deve valutarsi il grado di conoscenza delle tematiche di interesse intersettoriale e la propensione ad apprendere;
- per PREPARAZIONE SPECIFICA deve valutarsi il grado di conoscenza delle attività proprie del profilo di appartenenza.

11. L'anzianità di servizio nella Categoria di appartenenza ed in quella immediatamente inferiore - intendendo che la posizione giuridica B3 costituisce Categoria distinta - è valutata al 100% mentre quella nella categoria ulteriormente inferiore è valutata al 40%, mediante l'attribuzione di distinti punteggi da utilizzare nei casi di applicazione delle TABELLE A e B come segue:

VALUTAZIONE ANZIANITA' PER LE PROGRESSIONI DI CUI ALLA TABELLA A			
CAT.	da 0 a 10 anni per ciascun anno	da 11 a 20 anni per ciascun anno	da 21 a 30 anni per ciascun anno
A	1,10	1,50	1,90
B1 e B3	1,00	1,40	1,70
C	0,90	1,20	1,60

VALUTAZIONE ANZIANITA' PER LE PROGRESSIONI DI CUI ALLA TABELLA B			
CAT.	da 0 a 10 anni per ciascun anno	da 11 a 20 anni per ciascun anno	da 21 a 30 anni per ciascun anno
B1 e B3	0,80	1,10	1,40
C	0,70	0,90	1,30

12. Si considerano nell'anzianità i servizi di ruolo e fuori ruolo prestati presso il Comune di Bari o presso l'Amministrazione di provenienza nel caso di dipendente assunto per mobilità. Le frazioni di servizio superiori a 15 giorni vengono valutate a mese intero, quelle pari o inferiori a 15 giorni vengono trascurate.

13. La progressione economica orizzontale per la categoria D si attua attraverso lo stesso sistema di valutazione annuale impostato su schede personali da redigersi a cura del Dirigente previa formulazione di un giudizio sintetico elaborato semestralmente secondo gli stessi criteri di valutazione contenuti nelle schede di valutazione.

14. I fattori da prendere in considerazione per la valutazione da parte del dirigente, contenuti in apposita scheda di valutazione (allegato n. 6) sono:

a) CAPACITA' DIRETTIVA (ovvero abilità nell'indurre i collaboratori a rendere le prestazioni desiderate).

Gradi di valutazione:

- Abilità a dirigere ottima Valore numerico 8
- Abilità a dirigere buona Valore numerico 6

## **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.

- Abilità a dirigere normale Valore numerico 4
  - Abilità a dirigere sufficiente Valore numerico 2
- b) INIZIATIVA (ovvero tendenza ad agire in autonomia – propensione ad assumersi responsabilità – originalità).
- Gradi di valutazione:
- Intraprendenza ed originalità ottima Valore numerico 8
  - Tendenza ad assumere responsabilità ed a migliorare il servizio Valore numerico 6
  - Garanzia di mantenimento delle responsabilità Valore numerico 4
  - Garanzia di attività di normale routine – mancanza di originalità e iniziativa Valore numerico 2
- c) AFFIDABILITA' (ovvero risposta in termini di qualità ed efficacia alle disposizioni ricevute).
- Gradi di valutazione:
- Affidabilità ottima Valore numerico 8
  - Piena affidabilità – esattezza di giudizio – Qualità del prodotto Valore numerico 6
  - Buona affidabilità e buona autonomia operativa Valore numerico 4
  - Sufficiente autonomia operativa – richiede interventi correttivi Valore numerico 2
- d) LAVORO DI GRUPPO (ovvero attitudine al lavoro di gruppo, capacità di coordinare altri colleghi).
- Gradi di valutazione:
- Ottima propensione al lavoro di gruppo Valore numerico 8
  - buona volontà di condividere il lavoro Valore numerico 6
  - collabora ma non si spinge oltre Valore numerico 4
  - non collabora – è portato al lavoro autonomo Valore numerico 2
- e) PROPRIETA' DI ESPRESSIONE (ovvero capacità di espressione orale e scritta).
- Gradi di valutazione:
- Ottima capacità nell'esprimere idee e pensieri (capacità di sintesi) Valore numerico 4
  - ottima capacità di espressione Valore numerico 3
  - buona capacità di espressione Valore numerico 2
  - sufficiente capacità di espressione Valore numerico 1
- f) COMPETENZA (ovvero grado di conoscenza del lavoro affidato)
- Gradi di valutazione:
- Approfondita conoscenza sotto tutti gli aspetti Valore numerico 8
  - conosce bene il lavoro nei dettagli, con ampia visione dei problemi Valore numerico 6
  - conosce bene i dettagli, manca di visione d'insieme Valore numerico 4
  - sufficienti conoscenze fondamentali Valore numerico 2
- g) ADATTABILITA' (ovvero grado di prontezza nell'apprendere e nell'applicare nuove procedure, teorie, disposizioni)
- Gradi di valutazione:
- Molto rapida Valore numerico 8
  - buona Valore numerico 6
  - sufficiente Valore numerico 4
  - lenta – difficoltà nell'accettare i cambiamenti Valore numerico 2
- h) RENDIMENTO (ovvero produttività individuale per procedimenti assegnati e attività di studio).
- Gradi di valutazione:
- Ottima produttività – alto livello di rendimento personale Valore numerico 8
  - buona produttività Valore numerico 6

### 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.

- normale e costante rendimento Valore numerico 4
- discontinuo, talvolta inferiore alle aspettative Valore numerico 2
- i) DECISIONI (ovvero capacità di prendere decisioni in modo autonomo sia per attività di routine che per problemi di carattere straordinario).

Gradi di valutazione:

- Ottima capacità in qualsiasi occasione Valore numerico 8
- tendenza a prendere decisioni per i procedimenti assegnati Valore numerico 6
- prende decisioni per lavori di routine Valore numerico 4
- non prende decisioni, tende costantemente a riversarle sugli altri Valore numerico 2

- j) COMUNICAZIONE (ovvero capacità di trasmettere ai superiori ed alle strutture le proprie conoscenze, capacità di trasmettere l'input giusto per il raggiungimento del risultato).

Gradi di valutazione:

- Ottima abilità, si rivolge sempre alla persona giusta Valore numerico 8
- buona abilità, solo in casi straordinari ha bisogno di indicazioni Valore numerico 6
- normale abilità per il flusso di dati di routine Valore numerico 4
- non molto abile, ha difficoltà nel comunicare Valore numerico 2

15. L'anzianità di servizio prestata nella Categoria – intendendo che la posizione giuridica D3 costituisce Categoria distinta - è valutata mediante l'attribuzione del seguente punteggio con gli stessi criteri fissati al comma 12:

CAT.	da 0 a 10 anni per ciascun anno	da 11 a 20 anni per ciascun anno	da 21 a 30 anni per ciascun anno
D1 e D3	0,50	0,80	1,10

16. La sommatoria dei valori numerici attribuiti ai singoli fattori valutativi e oggettivi produrrà il “peso” di ciascun dipendente che sarà utile al fine della stesura della graduatoria di merito generale per l'intero Ente, ordinata per ciascun percorso economico di sviluppo. In caso di parità di punteggio costituirà criterio di preferenza la maggiore età. Avverso alla graduatoria eventuali osservazioni su errori dovranno essere rivolte alla Ripartizione Personale entro 5 giorni lavorativi dalla pubblicazione della graduatoria stessa. I passaggi alle posizioni economiche superiori saranno determinati alla fine di ogni anno, entro il limite numerico e di budget finanziario annualmente fissati fermo restando il rispetto, a decorrere dall'1.1.2001, del costo medio di ciascun percorso di sviluppo.

#### Art. 12

(Criteri generali relativi ai sistemi incentivanti la produttività)

1. E' istituito, a decorrere dal 1°1.1999, un compenso individuale diretto ad incentivare il miglioramento dei servizi, collegato all'apertura pomeridiana degli uffici e correlato alla presenza effettiva nelle giornate di rientro fissate per l'articolazione dell'orario di lavoro. Il compenso è pari a L. 15.000 per la presenza effettiva in ogni giornata di rientro e viene erogato mensilmente sulla base di atti di liquidazione di competenza dei responsabili dei servizi.
2. Il sistema di incentivazione della produttività collettiva è strettamente collegato agli obiettivi del PEG. Il sistema di valutazione riconosce e premia l'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi predeterminati, in sintonia con i programmi dell'Amministrazione.
3. Il premio è riconosciuto all'intera struttura in relazione alla realizzazione degli obiettivi. La condivisione dell'obiettivo, da parte del gruppo, potrà essere da stimolo e motivazione all'incremento della produttività di tutti i componenti, in vista del traguardo prestabilito.
4. Le risorse complessive destinate alla incentivazione della produttività collettiva vengono ripartite prioritariamente, per struttura, in proporzione ai seguenti elementi:

## 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.

· numero dei dipendenti – tenuto conto del periodo di servizio nell'anno –ponderato secondo i seguenti pesi relativi alla professionalità:

- per ciascun dipendente di Cat. A peso 1,00
- per ciascun dipendente di Cat. B peso 1,50
- per ciascun dipendente di Cat. C peso 2,00
- per ciascun dipendente di Cat. D peso 2,50

· raggiungimento degli obiettivi misurato con il punteggio attribuito a tale fattore dal Nucleo di Valutazione in sede di valutazione del Dirigente di vertice della struttura.

5. Nell'ambito di ciascuna struttura, le risorse così determinate saranno ripartite tra i singoli dipendenti in proporzione ai seguenti parametri:

· Professionalità:

- per i dipendenti di Cat. A coeff. 1,00
- per i dipendenti di Cat. B coeff. 1,50
- per i dipendenti di Cat. C coeff. 2,00
- per i dipendenti di Cat. D coeff. 2,50

· Qualità della prestazione misurata con il punteggio assegnato dal dirigente in sede di valutazione, con le modalità di cui all'art. 8, tenendo conto della presenza in servizio del dipendente nel rispetto della normativa vigente.

L'esperienza in tema di valutazione del personale e della dirigenza degli ultimi anni ha fatto emergere logiche ancora di tipo distributivo, all'interno però di regole definite e metodologie evolute.

Richiede ancora di essere sviluppata – rispetto alle enunciazioni formali del regolamento di organizzazione - la direzione per obiettivi e l'utilizzo della stessa ai fini della valutazione della dirigenza.

Per quanto riguarda le posizioni organizzative, viene utilizzata una metodologia di pesatura delle stesse attraverso fattori di valutazione.

Il ruolo delle posizioni organizzative si presenta ben definito all'interno della struttura; risultano evidenti, anche se non strutturati, i processi di delega utilizzati in armonia con le disposizioni regolamentari.

### ALLEGATO B

COMPETENZE DELLE RIPARTIZIONI  
COME ARTICOLATE  
NEI SETTORI E NELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE  
E DELLE CIRCOSCRIZIONI E DEI SETTORI DI STAFF  
DELIBERAZIONE DI G.M. N. 764 DEL 28.6.2001

### *Testo aggiornato*

#### RIPARTIZIONE GABINETTO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA CERIMONIALE, PUBBLICHE RELAZIONI, AFFARI GENERALI **	<ul style="list-style-type: none"><li>• Predisposizione dei servizi di rappresentanza in occasione di cerimonie, celebrazioni solenni, festeggiamenti, nonché dei viaggi del Sindaco e degli Assessori Comunali.</li><li>• Concessione di contributi in favore di Enti ed Istituzioni pubbliche o private, nei limiti di quanto stabilito dal vigente Regolamento Comunale in</li></ul>
--	---

28

### 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.

	<p>materia.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Concessione di patrocinii a convegni culturali, scientifici e ad iniziative di vario rilievo.</li><li>• Pianificazione, programmazione e realizzazione di manifestazioni, convegni, ricevimenti organizzati dall'Amministrazione Comunale.</li><li>• Trattazione delle pratiche inerenti alle deleghe agli Amministratori Comunali e liquidazione in loro favore del trattamento economico di missione e delle competenze spettanti.</li><li>• Affidamento e gestione degli incarichi di consulenza esterna, ai sensi dell'art.29 del Regolamento sull'Organizzazione degli Uffici e dei Servizi.</li><li>• Supporto all'attività della Commissione "Pari Opportunità" – Organizzazione di manifestazioni ed eventi ed espletamento dell'attività amministrativa.</li><li>• Attività connessa alle politiche di partenariato, di coesione e di cooperazione internazionale e transfrontaliera. Stipulazione di gemellaggi e di accordi internazionali.</li><li>• Protocollo, archiviazione ed assegnazione della corrispondenza alle Ripartizioni in base alla rispettiva competenza.</li></ul>
--	---

#### POSIZIONE ORGANIZZATIVA STAMPA

- Rapporti con gli organi di informazione (stampa – radio e televisione nazionali e locali), redazione di comunicati stampa, verbali di riunioni, informazioni, notizie, ecc.
- Predisposizione dei discorsi ufficiali.
- Raccolta della stampa quotidiana e distribuzione di fotocopie di articoli riguardanti la vita comunale agli Amministratori e agli Uffici Municipali interessati.
- Redazione delle pubblicazioni destinate all'esterno o all'interno
- Gestione Servizi di informazione sito Internet Comune di Bari.(.)

*Regolamento di organizzazione uffici e servizi - Estratto*

#### **ART. 13 BIS "TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA STRUTTURALE"**<sup>2</sup>

Il titolare di posizione organizzativa strutturale svolge funzioni che implicano responsabilità aggiuntive rispetto a quelle previste dalla sola appartenenza alla Cat. D e che consistono nell'essere di norma destinatario da parte del Dirigente competente della responsabilità dell'istruttoria e di ogni altro adempimento inerente il procedimento, nonché eventualmente dell'adozione del provvedimento finale

<sup>2</sup> Articolo aggiunto con deliberazione di G.M. n. 1327 del 2.11.2000.

### **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.

(art. 5, c. 1, L. 241/90), per le materie ascritte alla posizione organizzativa assegnata, sulla base degli indirizzi generali formulati dallo stesso Dirigente.

I Dirigenti possono altresì specificamente delegare al titolare di posizione organizzativa l'adozione di autonome determinazioni e la gestione del P.E.G. nei limiti della delega”.

Il titolare di posizione organizzativa strutturale non può chiedere la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale se non previa espressa rinuncia dello stesso al relativo incarico.<sup>3</sup>

In sintesi emergono in tema di valutazione del personale metodologie complete e tecnicamente aggiornate, con una buona attenzione anche gli aspetti di corretta applicazione.

### **5.3 Formazione e sviluppo**

Per quanto attiene alla gestione della formazione, nell'ente si realizza un piano di formazione annuale a inizio anno.

La gestione del budget della formazione precede l'assegnazione di una quota delle risorse ai dirigenti, che la gestiranno in forma autonoma per la formazione specialistica e in via, per così dire, obbligata per le iniziative di carattere generale individuate dalla ripartizione personale.

Si effettua una analisi delle esigenze formative evidenziate dai dirigenti di linea, e sulla base di questa si definiscono contenuti e risorse economiche per percorsi formativi comuni e intersettoriali.

Gli obiettivi formativi più importanti, che vengono privilegiati nella programmazione dell'attività, che viene comunque effettuata nel rispetto delle indicazioni di legge, mirano ad allineare il personale sulle conoscenze – a seconda dei livelli – tecniche, specialistiche o di base.

Non risulta che siano state sviluppate particolari innovazioni nei processi formativi quali l'utilizzazione di forme di e-learning e sostanzialmente l'attività formativa è attuata in modo frontale. I contenuti dei corsi tendono ad essere orientati al saper fare e al saper essere.

Emerge in sintesi un ruolo della formazione non marginale, ma che potrebbe orientarsi anche in modo convinto verso sistemi più articolati di progettazione e definizione di percorsi di sviluppo, collegati in modo più forte con le strategie dell'ente.

---

<sup>3</sup> [Comma aggiunto con deliberazione di G.C. n. 552 del 26 giugno 2003.](#)

#### **5.4. Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza**

Elevata l'applicazione informatica nella gestione degli stipendi, che consente un adeguato livello di controllo del processo.

#### **5.5 Comunicazione**

Vi è una buona attenzione ai sistemi di comunicazione interna in tema di personale, grazie soprattutto allo sviluppo delle tecnologie informatiche (intranet aziendale) e al collegamento con procedure interne (regole del personale on-line, schede e moduli disponibili on line per dirigenti e dipendenti, cartellino on-line).

L'uso della intranet permette lo scambio di documenti tra uffici e dipendenti, visione del cartellino in linea, Cral aziendale, modulistica, circolari.

#### **5.6 Disciplina, risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso**

L'ente non ha realizzato nel recente passato procedimenti di licenziamento.

E' presente un ufficio per i procedimenti disciplinari. Il contenzioso non è molto elevato in rapporto alle dimensioni dell'Ente; le controversie per lo più risalgono a normative pregresse o ad aspetti previdenziali

##### *Gestione dei provvedimenti disciplinari*

La dimensione del fenomeno non tocca quantità significative rispetto alla consistenza della struttura.

#### **5.7 Relazioni sindacali**

Si rileva una certa predisposizione dell'Ente verso le esigenze e richieste sindacali, con un ruolo incisivo del sindacato.

La direzione dell'ente tiene una comunicazione aperta e costante.

La rappresentanza di parte pubblica è composta dal direttore generale e dalla dirigenza di riferimento (personale, bilancio).

#### **5.8 Profili professionali e ruoli**

Il sistema di classificazione del personale è stato definito all'indomani dell'introduzione del nuovo sistema di classificazione del personale.

Emerge un sistema dei profili piuttosto articolato

.....

### **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.

Per quanto riguarda il modello organizzativo, dal 2002 in poi sono state fatte revisioni organizzative atte a definire con maggior puntualità le aree e gli snodi di responsabilità, secondo logiche di distribuzione diffusa di tali punti (il ragionamento coinvolge, come detto, anche le posizioni organizzative) e di azioni decisionali molto customer oriented.



*Estratto da regolamento di organizzazione uffici e servizi*

**Art. 2 "CRITERI DI ORGANIZZAZIONE DELL'ENTE"**

L'organizzazione delle strutture e dell'attività del Comune si conforma ai seguenti criteri:

- distinzione tra responsabilità di indirizzo e controllo spettanti agli organi di governo e quelle di gestione amministrativa, attribuite agli organi burocratici;
- suddivisione degli uffici per funzioni omogenee tenendo conto di quelle finali, rivolte all'utenza, e quelle strumentali e di supporto;
- flessibilità organizzativa degli uffici, sia in relazione alle dinamiche dei bisogni dell'utenza, sia alle nuove o mutate competenze dei servizi;
- flessibilità nella gestione delle risorse umane, volta a favorire lo svolgimento delle professionalità interne, il migliore apporto partecipativo dei singoli dipendenti, le pari opportunità fra uomini e donne per l'accesso ed il trattamento sul lavoro;
- responsabilità e collaborazione di tutto il personale per il risultato dell'azione amministrativa, nel rispetto della normativa contrattuale vigente;
- soddisfacimento delle esigenze degli utenti, garantendo la trasparenza dell'azione amministrativa, il diritto di accesso agli atti e ai servizi, l'informazione e la partecipazione dei cittadini;
- riduzione dei tempi dei procedimenti amministrativi attraverso una sistematica ricerca di semplificazione delle procedure interne.

### **5.8 Politiche di flessibilità**

La consistenza del movimento legato alle diverse forme flessibili risente in buona misura delle restrizioni legate alle recenti leggi finanziarie.

In questo senso si giustifica il ricorso al tempo determinato, forma attraverso la quale l'Ente tende a compensare i vincoli suddetti.

Più attento e contenuto si presenta il ricorso alle collaborazioni coordinate e continuative.

Non vi sono aree o settori di attività nei quali si registra una preferenza per l'una o l'altra delle tipologie flessibili in modo identificativo.

Il part-time è diffuso nei limiti consentiti dalla normativa contrattuale generale

## 6. Politiche di HRM

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

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

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

Emerge nel caso analizzato un modello di politica del personale diviso tra le funzioni di presidio forte degli obiettivi specifici di gestione operativa e la dimensione di distribuzione del personale; emerge, soprattutto nel recente passato un orientamento crescente anche allo sviluppo di competenze individuali e istituzionali.

Nel caso di utilizzo di HRM per il “perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa”, la logica è quella di raggiungere specifiche finalità gestionali (es. migliorare i processi di aggiornamento del personale, ecc..) collegate spesso a esigenze definite dell’ente, secondo una prospettiva tecnica finalizzata allo sviluppo di specifiche tecniche/soluzioni a macro-aree di questioni.

La focalizzazione sarà verso lo sviluppo dei sistemi di gestione del personale, con un orientamento di tipo professionale.

L’analisi del caso fa emergere una funzione di HRM molto orientata allo sviluppo di sistemi operativi di gestione e di supporto tecnico alla direzione dell’ente.

Permane, come spesso accade negli enti locali, una politica di distribuzione delle risorse, ovvero a fare in modo che le risorse economiche e di personale siano distribuite in modo da non creare tensioni interne all’ente; ma rispetto a questo emerge la volontà di riportare i criteri di distribuzione a principi di buona amministrazione e di gestione orientata al servizio.

Emerge anche una sostanziale tendenza allo “sviluppo delle competenze individuali e istituzionali”, in particolare con riferimento al ruolo strategico dei sistemi informativi e al lavoro intrapreso sul sistema dei ruoli di direzione.

Si conferma così nei fatti un ruolo del personale orientato alla gestione dei servizi (in una prospettiva evoluta) e a una progressiva evoluzione verso il ruolo di partner strategico.

## 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.

### 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.

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.

L'analisi della funzione di HRM e la definizione dei driver emersi permette di identificare un impatto orientato sicuramente alle forme di performance management, in particolare per quanto riguarda la dimensione di sviluppo tecnologico e orientamento alla comunicazione interna. In questo si collega il ruolo della HRM che sta crescendo nella funzione di Partner strategico della direzione soprattutto negli interventi di tipo organizzativo.

L'organizzazione della Ripartizione personale secondo un modello di conoscenze diffuse, che agevola la circolarità delle informazioni ed il senso di appartenenza alla funzione, determina il diffondersi di un sensibile "spirito di squadra" delle figure professionali coinvolte, che accresce l'identità e la forza del gruppo e lo accredita quale interlocutore decisivo nelle dinamiche relazionali interne.

### **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 dimensione di change management sembra emergere ad esempio nei percorsi di ridefinizione dei ruoli e dell’orientamento al rapporto con l’esterno loro significato, ma appare ancora in divenire.

In sintesi, è sicuramente molto complesso cogliere nel breve periodo l’impatto organizzativo di una funzione di HRM, poiché questo rimanda alla capacità di creare valore pubblico, vale a dire il valore prodotto dalle istituzioni, che determinano conseguenze importanti, volute o non volute che siano, per la società.