

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 Cagliari

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell’Abruzzo e del Molise attraverso l’assistenza organizzativa.

INDICE

1. PREMESSA.....	4
2. L’IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	4
3. L’ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM.....	6
4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM	11
4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ	11
4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE	13
4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO	21
4.5. RELAZIONI SINDACALI	42
4.6. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE	42
4.7. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ	43
5. INDICATORI DI PERFORMANCE.....	44
6. POLITICHE DI HRM	46
7. IMPATTO DELLA GESTIONE DEL PERSONALE A LIVELLO ORGANIZZATO E GESTIONALE.....	47
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO	48

IL COMUNE DI CAGLIARI¹

1. PREMESSA

La scheda descrittiva del modello di gestione del personale del Comune di Cagliari², di seguito presentata, segue lo schema generale di riferimenti adottato nella ricerca e conseguentemente indaga i seguenti aspetti (i cui contenuti generali sono stati presentati nel modello generale):

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

2. L'IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

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

L'idea di HRM presente all'interno del Comune di Cagliari è alquanto articolata: si riscontra infatti una forte attenzione alle esigenze strategiche ma anche alla promozione e al coinvolgimento del personale, come ai bisogni dell'utenza e alla qualità del servizio.

L'idea di HRM basata sul "Supporto alle strategie" emerge chiaramente dall'attenzione all'innovazione e alle strategie future dell'Ente e dall'orientamento alla flessibilità organizzativa: non a caso, *i criteri generali di organizzazione del Comune di Cagliari sono informati alla massima flessibilità e sono soggetti alla continua revisione necessaria a garantire che l'Ente possa rispondere in modo adeguato e tempestivo alle proprie mutevoli esigenze³*. L'organizzazione, dunque, e il sistema di HRM, sono variabili dipendenti dalle strategie e dagli obiettivi futuri dell'Ente. Coerentemente, lo sviluppo dell'attività del Comune segue il ciclo: pianificazione strategica, programmazione gestionale, budget, gestione, controllo di gestione, controllo strategico e valutazione. Il sistema di HRM si fonda, inoltre, sulla separazione dei poteri e sulla *chiara individuazione di responsabilità e dei relativi livelli di autonomia con riferimento agli obiettivi e alle risorse assegnate a ciascun livello dirigenziale*.

L'idea di HRM basata sulla "Promozione del personale" si fonda sui seguenti principi:

¹ Studio realizzato da Felice Paolo Arcuri. Si ringrazia per la collaborazione Valeria Scarpa, Responsabile UOC Ispettivo-Formazione, Area Risorse interne, Servizio Sviluppo organizzativo e gestione del personale del Comune di Cagliari.

² La popolazione del Comune di Cagliari è di 164.249 abitanti (Censimento della popolazione, Istat 2001).

³ *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi*

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

- la piena valorizzazione delle attitudini e delle competenze professionali del personale che opera nell'ente, garantendo a tutti pari opportunità e promuovendo il costante miglioramento delle condizioni lavorative e la crescita professionale, anche attraverso la formazione e l'aggiornamento;
- il pieno coinvolgimento del personale sugli obiettivi e sui risultati attesi al fine di contemperare l'esigenza di motivazione individuale ed il perseguimento di una maggiore produttività;
- il pieno sviluppo di relazioni sindacali che permettano di contemperare l'esigenza di efficienza ed efficacia e funzionalità dell'attività amministrativa con gli interessi dei dipendenti.

L'Amministrazione Comunale di Cagliari attribuisce rilevanza strategica alla Funzione Formazione, attraverso cui persegue l'obiettivo di creare le condizioni per attivare processi di diffusione, e scambio di conoscenze in considerazione del fatto che l'elemento umano crea, all'interno di un'amministrazione efficiente, valore aggiunto.

L'attenzione ai rapporti con i cittadini e il miglioramento della qualità dei servizi sono considerati obiettivi da perseguire costantemente e costituiscono elemento di valutazione sia dei dirigenti che del personale. *I dipendenti assegnati alle strutture organizzative che erogano servizi a diretto contatto con i cittadini devono adottare ogni possibile strumento per favorire e valorizzare le relazioni con l'utenza e migliorare la qualità dei servizi.* I dipendenti, inoltre, nell'impegnarsi al rispetto degli standard di qualità e di quantità fissati dalle apposite carte dei servizi, devono tener conto che *ogni Utente ha esigenze specifiche e peculiari non sempre assimilabili genericamente a quelle di altri Utenti, ed assume la soddisfazione dell'Utente medesimo come misura fondamentale della qualità del servizio prestato dalla struttura di appartenenza.* L'Amministrazione comunale accerta la soddisfazione della cittadinanza sui servizi comunali attraverso sondaggi d'opinione e tramite le associazioni di consumatori. Nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi vengono considerati utenti anche le strutture organizzative dell'Ente.

Il coesistere dei due orientamenti e l'attenzione mostrata per i bisogni dei cittadini e la qualità del servizio, prefigurano una transizione, per quanto non ancora completata, verso l'idea di HRM basata sul ruolo di “Agente di cambiamento e sviluppo organizzativo” con un'attenzione crescente alla cultura organizzativa, al sistema dei valori e allo sviluppo delle competenze professionali e alle capacità umane. In questa direzione appaiono significativi il richiamo alle pari opportunità e le norme di buon comportamento:

- *L'Amministrazione Comunale garantisce pari opportunità tra uomini e donne sia nell'accesso che nello sviluppo professionale. L'Amministrazione assicura altresì pari opportunità ai soggetti di ambo i sessi che si trovino in altre condizioni di svantaggio, con particolare riferimento alle situazioni di disabilità.*
- Viene adottato un *Codice di comportamento*⁴ finalizzato a fornire ai dipendenti dell'Ente dei modelli comportamentali diretti ad ispirare condotte conformi ai principi di trasparenza, correttezza, imparzialità, efficienza, imparzialità e decoro, nei rapporti interni ed esterni, nonché di contribuire alla prevenzione e alla rimozione delle molestie sessuali e al mantenimento di un clima di lavoro che assicuri il rispetto della dignità della persona.

L'attuale amministrazione, nel suo programma di governo, ha definito quali obiettivi strategici “*..la realizzazione di una nuova stagione di programmazione che proietti la città verso un ruolo internazionale,*

⁴ *Codice di comportamento per il personale e gli altri collaboratori del Comune di Cagliari*

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

sviluppi una forte identità, una maggiore forza attrattiva, una migliore qualità della vita, un più accentuato gusto di vivere la città". Per l'attuazione del programma è stata previsto, tra l'altro, la riorganizzazione della macchina comunale, la riqualificazione e valorizzazione delle risorse umane nonché la necessità di attivare nuovi canali di finanziamento. La Funzione Formazione, in tale contesto, non può che *"agire per determinare il passaggio dalla cultura dell'adempimento alla cultura del risultato"*. Un'Amministrazione efficiente ed efficace che *"avvicini i cittadini e le imprese all'Ente ricostruendo un clima di proficua collaborazione"*, che *"avvii un processo di stabilizzazione e riduzione della pressione fiscale utilizzando forme di autofinanziamento delle opere pubbliche"* e che *"assicuri certezza, tempestività nel rapporto con i cittadini utenti"* non può prescindere da un miglioramento del livello di performance. Una organizzazione orientata al risultato, infatti, non può prescindere da una corretta gestione delle risorse umane che si attua attraverso una giusta valorizzazione delle competenze. L'obiettivo di continuità consiste nel creare le condizioni per attivare processi di creazione, diffusione e scambio di conoscenze in considerazione del fatto che l'elemento umano crea, all'interno di una amministrazione efficiente, *"valore aggiunto"*. La formazione diviene così uno strumento essenziale di valorizzazione del potenziale umano e concorre all'attuazione del processo d'innovazione.

Il processo di ristrutturazione, quindi, *non si è limitato a comprende la revisione della struttura organizzativa e la predisposizione degli strumenti normativi necessari a rendere operativi i principi di efficienza, efficacia e funzionalità ma ha introdotto altresì meccanismi atti a sviluppare e ad adeguare le professionalità interne al nuovo contesto sociale, legislativo ed organizzativo.*

3. L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM

Il 20 dicembre del 2001 il Comune di Cagliari ha avviato il processo di ristrutturazione attraverso l'adozione, con la Deliberazione della G. C. n.939, del *Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e Servizi e dell'accesso agli impieghi*. L'Amministrazione ha così definito l'architettura complessiva del Comune di Cagliari, in sostituzione della precedente adottata nel 1995 con Deliberazione del C.C. n. 153 e articolata in 40 divisioni. La nuova struttura organizzativa fa propri i seguenti principi, illustrati nella *Relazione di accompagnamento al progetto di revisione*.

- la distinzione tra responsabilità di indirizzo e controllo spettanti agli organi di direzione politica e tra attività di gestione amministrativa, tecnica e finanziaria attribuite ai dirigenti;
- il contenimento dello sviluppo verticale della struttura e del numero delle unità organizzative di massimo livello, mediante articolazione delle stesse per funzioni e finalità omogenee, al fine di favorire il coordinamento, l'integrazione, la comunicazione e la collaborazione tra le diverse unità organizzative;
- lo sviluppo dell'attività dell'ente secondo il ciclo: pianificazione strategica, programmazione gestionale, budget, gestione, controllo di gestione, controllo strategico e valutazione;
- la chiara individuazione di responsabilità e dei relativi livelli di autonomia con riferimento agli obiettivi e alle risorse assegnate a ciascun livello dirigenziale;
- la piena valorizzazione delle attitudini e delle competenze professionali del personale che opera nell'ente, garantendo a tutti pari opportunità e promuovendo il costante miglioramento delle condizioni lavorative e la crescita professionale, anche attraverso la formazione e l'aggiornamento;

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 pieno coinvolgimento del personale sugli obiettivi e sui risultati attesi al fine di contemperare l'esigenza di motivazione individuale ed il perseguimento di una maggiore produttività.

La riorganizzazione trae spunto da un'analisi organizzativa realizzata da una Società di Consulenza in collaborazione con le Divisioni del Personale e Organizzazione e Metodo dalla quale sono emerse delle criticità nel funzionamento della precedente struttura comunale. Le soluzioni proposte sono dupli:

- a) intervenire sull'impalcatura organizzativa attraverso una rivisitazione dei servizi e delle loro attribuzioni;*
- b) agire contemporaneamente sulle risorse umane per sviluppare capacità e competenze funzionali al nuovo processo organizzativo.*

Coerentemente con tali indicazioni e con i principi espressi, il processo di ristrutturazione comprende non solo la revisione della struttura organizzativa e la predisposizione degli strumenti normativi necessari a rendere operativi i principi di efficienza, efficacia e funzionalità ma altresì la previsione di meccanismi atti a sviluppare e ad adeguare le professionalità interne al nuovo contesto sociale, legislativo ed organizzativo.

La nuova struttura organizzativa del Comune di Cagliari è articolata in cinque Aree di coordinamento e da una struttura di Servizi al Sindaco e al Direttore Generale⁵. Le Aree a loro volta sono articolate in Servizi ai quali sono preposti dipendenti con qualifica dirigenziale e area delle posizioni organizzative alle quali sono preposti dei funzionari.

L'**Area** costituisce l'unità organizzativa di massimo livello di coordinamento delle macro funzioni omogenee dell'Ente: è una struttura organizzativa complessa, composta da più servizi normalmente individuati secondo criteri di omogeneità o affinità tecnica e professionale. L'Area svolge i propri compiti secondo gli indirizzi degli organi politici e le direttive impartite dal Direttore Generale e rappresenta il punto di riferimento per:

- la pianificazione strategica degli interventi e delle attività;
- il coordinamento dei servizi collocati al suo interno;
- il controllo di efficacia sull'impatto delle politiche e degli interventi realizzati, in termini di grado di soddisfacimento dei bisogni.

L'Area dispone di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa nell'ambito degli indirizzi della direzione politica dell'Ente, nonché di tutte le risorse e le competenze necessarie al raggiungimento dei risultati, perseguendo il massimo di efficienza, di efficacia e di economicità complessiva a livello di Ente. La cinque Aree istituite sono:

1. Area Economica, Finanziaria, Patrimoniale
2. Area Risorse Interne
3. Area Gestione territorio
4. Area Servizi al cittadino
5. Area Servizi tecnici

⁵ Deliberazione della Giunta n. 410 del 20 giugno 2002, recante l'approvazione della nuova struttura organizzativa comunale

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

I **Servizi** sono le strutture preposte alla produzione ed erogazione di specifiche prestazioni all'interno dell'Area in cui sono inseriti e possono essere ulteriormente articolati, su proposta del Dirigente, in strutture a livello di area delle posizioni organizzative.

Le **posizioni organizzative** sono un'articolazione intermedia del Servizio e sono collegate ad un'assunzione diretta di responsabilità di prodotto e di risultato relativamente a:

- a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali;
- c) lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.

L'**Unità operativa semplice** (ufficio) può costituire una struttura elementare del Servizio, istituita per lo svolgimento di specifiche attività ed organizzata per numero e specializzazione dei componenti in ragione dei carichi di lavoro e delle esigenze specifiche del servizio. All'interno del Servizio, ciascun Dirigente può determinare le unità operative che eventualmente ritiene necessarie per la realizzazione degli obiettivi, nominandone un responsabile. L'istituzione, la modificazione o la soppressione delle unità operative semplici è disposta dal Dirigente del servizio.

Per garantire la maggior flessibilità della struttura e la sua adattabilità alle esigenze mutevoli, possono, inoltre, essere istituite con deliberazione della Giunta Comunale, **Unità di progetto**, ovvero strutture organizzative di carattere temporaneo, semplici o complesse, finalizzate al raggiungimento di speciali obiettivi di forte rilevanza strategica che possono avere valenza intersettoriale o finalità di sperimentazione ed innovazione tecnica o organizzativa. Funzionalmente, il Responsabile dell'Unità di progetto risponde direttamente al Sindaco se il progetto interessa temi di rilevanza trasversale e di forte contenuto strategico o al Dirigente di Area qualora il progetto da realizzare abbia valenza specifica settoriale.

Inoltre, per sopravvenute esigenze impreviste ed imprevedibili in sede di programmazione, possono essere temporaneamente disposti, con provvedimento della Giunta Comunale, sentiti i Dirigenti interessati, **accorpamenti o collegamenti di Servizi e di Uffici** appartenenti ad Aree diverse, fatti salvi i necessari adeguamenti degli atti di programmazione.

Siamo, quindi, in presenza di una struttura molto articolata con una buona presenza di meccanismi di integrazione e di adattabilità. Il coordinamento tra le varie Aree è assicurato tramite la Conferenza tra coordinatori d'Area e il Direttore Generale. Per quanto riguarda le linee strategiche, ogni Area dipende politicamente direttamente dall'Assessorato corrispondente (L'Area Risorse interne è collegata all'Assessorato al personale).

Per realizzare un compiuto processo di integrazione organizzativa sono istituiti il Comitato di Direzione, la Conferenza di Area e la Conferenza dei Dirigenti.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

Il Comitato di Direzione, composto dai Dirigenti responsabili di Area e presieduto dal Direttore Generale e in sua mancanza od assenza dal Segretario Generale, ha compiti consultivi e propositivi ed in particolare:

- a) esamina e approfondisce le questioni che presentino aspetti problematici e difficoltà operative nonché le proposte formulate in merito dall'Area e dai Servizi interessati;
- b) propone al Direttore Generale particolari programmi di lavoro e modalità operative, finalizzate al superamento di tali difficoltà;
- c) propone al Direttore Generale eventuali modifiche e semplificazioni dei processi decisionali che coinvolgano più Aree;

Il Comitato di Direzione si riunisce a cadenza fissa o su iniziativa del Direttore Generale ed esamina le principali questioni e difficoltà operative che emergano nello svolgimento della attività amministrativa e che ostacolano la puntuale e piena attuazione degli indirizzi degli Organi di Governo. Alle riunioni può partecipare il Sindaco o un suo delegato per il raccordo con le strategie generali adottate dall'organo politico.

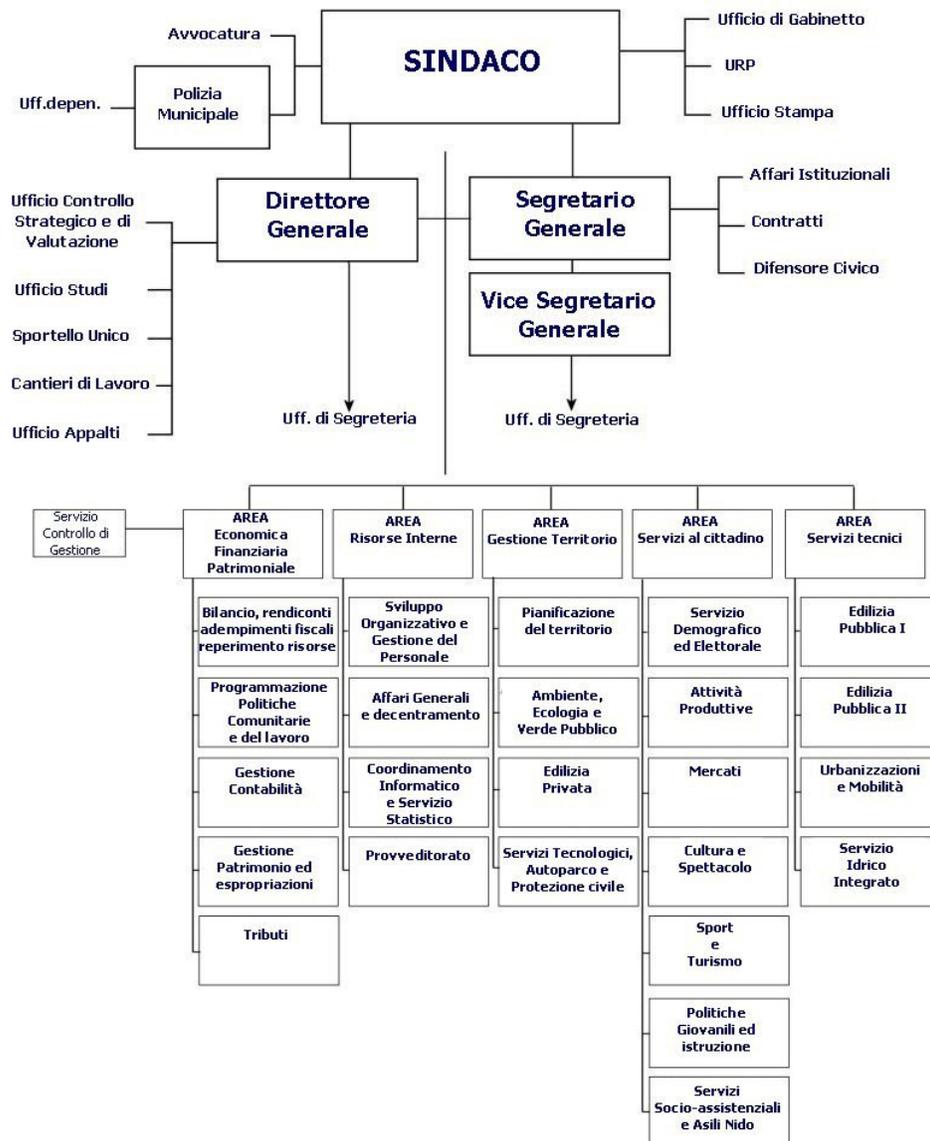
La **conferenza di Area** rappresenta una funzione di coordinamento specifica all'interno di ogni singola Area organizzata: viene indetta periodicamente dal Dirigente dell'Area e ad essa partecipano tutti i Dirigenti dei Servizi dell'Area stessa ed i responsabili di posizioni organizzative di cui si ritenga necessaria la presenza.

La **conferenza dei Dirigenti** è composta da tutti i Dirigenti in servizio presso l'Ente, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato, e svolge una funzione consultiva e propositiva in relazione all'assetto organizzativo del lavoro e, più in generale alle problematiche di carattere trasversale che interessano tutte le strutture dell'Ente. La Conferenza dei Dirigenti è convocata e presieduta dal Direttore Generale, se nominato, o dal Segretario generale.

Possono inoltre essere istituiti dal Sindaco e/o dal Direttore generale **gruppi di lavoro interdisciplinari**, qualora ciò si renda necessario al fine di curare, in modo ottimale, il perseguimento di obiettivi che implicino l'apporto di professionalità qualificate e differenziate. Il coordinamento del gruppo è affidato al Dirigente avente competenza prevalente o, qualora sia impossibile determinarla, ad altro Responsabile individuato nell'atto istitutivo.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell’Abruzzo e del Molise attraverso l’assistenza organizzativa.

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



In questa ristrutturazione la vecchia Divisione del personale diventa **Servizio Sviluppo organizzativo e gestione del personale (Servizio 21)** ed è inserito nell’Area Risorse interne. Non vi è quindi un collegamento diretto tra l’Ufficio del personale e la Direzione Generale e ciò

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.

crea qualche problema di coordinamento. Ad esempio, per la formazione dei dirigenti, l'ufficio formazione per rilevare i fabbisogni o per definire i programmi, deve avviare una fase di contrattazione che comporta un aumento dei tempi e una non sempre perfetta sintonia. Il nuovo modello organizzativo si presenta in sostanza più compatto e funzionale del precedente ma non ancora in grado di risolvere i processi di coordinamento e d'integrazione.

Nella nuova struttura cambia anche il ruolo della funzione del personale, non più esclusivamente di tipo amministrativo-burocratico ma orientato a supportare il complessivo processo di cambiamento.

4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM

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

I sistemi operativi di riferimento, ovvero le leve di gestione del personale sono date dai principali processi implementati e precisamente:

1. Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità
2. Retribuzione, valutazione e carriere
3. Formazione e sviluppo
4. Servizi ai dipendenti
5. Relazioni sindacali
6. Sistema informativo del personale e comunicazione
7. Politiche di flessibilità

4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ

La Giunta Comunale approva il piano triennale del fabbisogno del personale, tenuto conto della programmazione complessiva dell'Ente e delle indicazioni contenute nella relazione previsionale e programmatica adottata dal Consiglio Comunale in sede di approvazione del bilancio e nel rispetto dei vincoli di spesa ivi contenuti. Sulla base del piano triennale, la Giunta Comunale provvede ad elaborare il piano annuale del personale che costituisce l'atto fondamentale per la determinazione annua del fabbisogno di risorse umane in funzione dei servizi erogati o da erogare in rapporto agli obiettivi fissati dall'Amministrazione. Il piano annuale del personale comprende:

- il **piano di assegnazione degli organici** che indica l'organico delle strutture organizzative nell'anno di riferimento. Esso si compone dell'elenco del personale suddiviso per categorie e profili e dell'elenco delle variazioni di dotazione organica previste nell'anno.
- il **piano delle assunzioni** che indica l'elenco dei profili che si intende ricoprire attraverso modalità che danno luogo a nuovi oneri per l'Ente, vale a dire attraverso assunzione dall'esterno, anche attraverso procedure di mobilità, nonché attraverso sviluppi verticali di carriera tramite passaggi di categoria o comunque implicanti una modifica di profilo professionale onerosa per l'Ente.

Il piano è elaborato ogni anno, contestualmente all'approvazione del piano esecutivo di gestione (PEG) e viene approvato dalla Giunta Comunale.

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 Comune di Cagliari nel 2003 aveva una dotazione organica di 1716 dipendenti, così suddivisi:

DIRIGENTI	DIPENDENTI	TOTALE
32	1684	1716

Nel corso del 2004 e 2005 si è registrata una riduzione di circa 100 unità, determinata dalla non sostituzione di coloro che sono andati in pensione o che hanno lasciato il posto di lavoro perché vincitori di concorsi. L'Amministrazione supplisce a queste mancanze attraverso l'uso di forme flessibili di lavoro, quali soprattutto i contratti a termine, il lavoro interinale, i Cantieri di lavoro e i Piani di occupazione regionale (si veda più avanti, paragrafo 4.7 – *Politiche di flessibilità*).

Il Servizio *Sviluppo organizzativo e gestione del personale* ha attualmente in organico 55 dipendenti, di cui 1 dirigente, 6 della categoria D, 30 della categoria C (di cui 2 con contratto di lavoro interinale) e 18 della categoria B (di cui 1 part time). In Tabella 1 è riportata la distribuzione per ufficio e categoria.

Tab. 1 – Dotazione organica del Servizio Sviluppo organizzativo e Gestione del Personale

Ufficio	Dirigenti	D	C	B	Totale
Gestione amministrativa	1	2	5	4	11
Concorsi e assunzioni		1	2	2	5
Stipendi		1	5	2	8
Competenze accessorie		5	3	9	
Formazione		4 (1)	2	6	
Pensioni		3	2	6	
Ispettivo centrale		1	1	3	
CARP		1	5	2 (2)	8
Totale		1	6	30	18

(1) di cui 2 collaboratori interinali

(2) di cui 1 part-time

Per quanto riguarda l'acquisizione e la selezione del personale non c'è molto da segnalare: per la ricerca del personale l'Ente si rivolge in genere al Centro per l'impiego e, soprattutto, ad un'agenzia di lavoro interinale che si è aggiudicata l'appalto. Per i Cantieri di lavoro la ricerca viene fatta attraverso il sito del Comune e il personale viene assunto a tempo determinato.

Nel Comune di Cagliari è molto sviluppata la **mobilità interna** del personale. Essa non è disciplinata da nessun regolamento, ma viene gestita direttamente dal Direttore Generale, mentre il Servizio *Sviluppo organizzativo e gestione del personale* si occupa solo di redigere l'istruttoria su richiesta di un Dirigente di un servizio o del dipendente interessato.

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. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE

Il Sistema Permanente di Valutazione è l'insieme di procedure tramite il quale l'Amministrazione misura il valore e il rendimento delle prestazioni del personale dipendente al fine della corresponsione di specifici emolumenti, facenti parte del trattamento economico accessorio previsto dal contratto collettivo nazionale di comparto e decentrato di amministrazione. La necessità, per le Amministrazioni locali, di dotarsi di metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica orizzontale, è espressamente prevista dall'art. 6 del ccnl per il comparto Regioni ed Autonomie Locali, siglato in data 31 marzo 1999.

Presso il Comune di Cagliari esiste una disciplina molto dettagliata delle varie fasi, criteri e procedure in cui si articola la valutazione del personale in modo da ridurre gli spazi di discrezionalità e le possibilità di innovazione autonoma in sede di elaborazione del Sistema permanente di valutazione. Le coordinate fondamentali del Sistema e le sue modalità di attuazione sono contenute in disposizioni di legge, in clausole contrattuali di matrice collettiva, in atti di auto organizzazione e adempimenti unilaterali dell'Amministrazione comunale. Nel rispetto della predetta normativa, è stato elaborato uno strumento dotato delle seguenti qualità:

- a) facilità di impiego,
- b) duttilità, nel senso di adattabilità rispetto alle mutevoli esigenze dell'Amministrazione ed all'eventuale mutamento del quadro legislativo, regolamentare e contrattuale di riferimento,
- c) facilità di comprensione, sì da garantire adeguata trasparenza alle decisioni inerenti la gestione del salario accessorio ed una conseguente più facile accettazione da parte della comunità del personale,
- d) idoneità ad essere gestito integralmente tramite l'impiego di supporti informatici.

Entro queste coordinate, il Sistema può essere analiticamente scomposto nei seguenti sottosistemi o procedure:

1. *Sistema (o procedura) per la pesatura delle posizioni organizzative*, finalizzato alla determinazione della retribuzione di posizione per i titolari di posizione organizzativa;
2. *Sistema (o procedura) per la misurazione dei risultati* raggiunti dai dipendenti cui sia stata attribuita la titolarità di posizioni organizzativa, finalizzato alla determinazione della retribuzione di risultato da attribuire ai titolari di posizione organizzativa;
3. *Sistema (o procedura) per la selezione* di tutto il personale dipendente ai fini della *progressione economica orizzontale* (PEO) all'interno della categoria di inquadramento contrattuale;
4. *Sistema (o procedura) per la valutazione delle prestazioni individuali e collettive* di tutto il personale dipendente (esclusi i titolari di posizione organizzativa), finalizzato all'attribuzione della retribuzione di rendimento o incentivante.

Ciascun sottosistema, sia pure normativamente autonomo, partecipa di una medesima finalità, che è quella di prevedere un indispensabile momento di controllo e verifica nella gestione amministrativa del Comune e, allo stesso tempo, di stimolare la crescita e lo sviluppo professionale di ogni dipendente e dell'intera organizzazione, nell'ottica di assicurare un migliore soddisfacimento delle esigenze del cittadino-utente.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

La valutazione è un processo che informa l'intera azione amministrativa e che governa i rapporti fra i vari attori, collocati ai vari livelli dell'organizzazione gerarchica del Comune, il cui funzionamento si impernia sulla determinazione ed il perseguimento di obiettivi di amministrazione. Così il Segretario generale e gli altri dirigenti apicali rispondono al Sindaco, i Responsabili dei Servizi rispondono ai responsabili di Area; i Titolari di posizione organizzativa ai Responsabili di Servizio, ciascun dipendente al Titolare della posizione organizzativa alla quale è assegnato.

Pesatura delle posizioni organizzative e attribuzione della retribuzione di posizione

Le posizioni organizzative sono posizioni di lavoro che richiedono coassunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato nello svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, o nello svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione, ovvero nello svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza. (art. 8., c. 1 del ccnl 31/03/99). Nell'attuale conformazione organizzativa dell'Amministrazione comunale di Cagliari, risultante dalla Deliberazione della Giunta n. 410 del 20 giugno 2002 (recante l'approvazione della nuova struttura organizzativa comunale) e dall'art. 12 della Deliberazione della Giunta n. 939 del 20 dicembre 2001 (recante l'approvazione del regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi), l'area delle posizioni organizzative è stata individuata nelle strutture intermedie fra il servizio e l'unità operativa. Alla titolarità delle posizioni organizzative – come disposto dal ccnl 31/03/99 - è preposto personale collocato nella categoria D.

La pesatura delle posizioni organizzative è il procedimento tramite il quale, in applicazione di criteri e parametri predeterminati, l'Amministrazione attribuisce un valore (o peso) ad ogni singola posizione organizzativa, sulla base del quale, poi, determina l'ammontare della retribuzione di posizione di competenza del personale incaricato della titolarità di posizione organizzativa medesima⁶.

A ciascuno dei criteri individuati è collegata una scala di punteggi e di giudizi sintetici, secondo il seguente schema:

⁶ Deliberazione della Giunta municipale n. 47 del 11 luglio 2002, con la quale si è approvato il regolamento di attuazione dell'area delle posizioni organizzative del Comune di Cagliari.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Tab. 2 – Punteggi per la pesatura delle posizioni organizzative

a) Complessità organizzativa e gestionale	
ridotta	3
media	4
elevata	5
molto elevata	7
b) Responsabilità gestionali e amministrative intere o esterne	
ridotta	2
media	3
elevata	4
molto elevata	5
c) Rilevanza strategica per lo sviluppo dell'Ente	
ridotta	1
media	2
elevata	3
d) Professionalità richiesta per la direzione della struttura organizzativa	
ridotta	2
media	3
elevata	4
molto elevata	5

I punteggi attribuibili ad ogni posizione organizzativa variano da un minimo di 10 a un massimo di 25. Il punteggio riportato da ciascuna posizione organizzativa rappresenta e costituisce il suo peso. In relazione al peso riconosciuto ad ogni posizione organizzativa, l'Amministrazione riconosce al personale incaricato della relativa titolarità un importo in misura fissa annua, da determinarsi entro un minimo di euro 5.164,57 ed un massimo di euro 12.911,42.

Entro la predetta forbice, l'Amministrazione ha distinto 3 fasce economiche, differenziate in ragione del peso della posizione organizzativa considerata, a ciascuna delle quali ha collegato un certo ammontare fisso di retribuzione annua di posizione:

Fascia I - punteggio 10/17 – euro 6.500,00;

Fascia II - punteggio 18/22 – euro 9.000,00;

Fascia III - punteggio 23/25 – euro 11.500,00.

I criteri di valutazione, i parametri che li specificano, i punteggi, i giudizi sintetici, le fasce di retribuzione di posizione sono stati inseriti in un foglio di calcolo che consente al Valutatore, con immediatezza, di inserire i dati relativi ai punteggi, fornendogli automaticamente e istantaneamente la collocazione di ogni posizione organizzativa all'interno della sua fascia 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.

pertinenza e, correlativamente, determinando l'ammontare monetario della retribuzione di posizione che deve essere corrisposta al titolare di posizione organizzativa.

La retribuzione di risultato

Oltre alla retribuzione di posizione, il dipendente che sia stato incaricato della titolarità di posizione organizzativa matura il diritto a percepire un'ulteriore voce di salario accessorio, denominata retribuzione di risultato, la quale è corrisposta in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla posizione organizzativa. L'art. 10, c. 3 del ccnl di comparto, siglato in data 31 marzo 1999, ne fissa l'ammontare in una percentuale variabile dal 10 al 25% della retribuzione di posizione e ne subordina la corresponsione al conseguimento della positiva valutazione annuale. Entro detta forbice, l'ammontare della retribuzione di risultato è stabilito discrezionalmente, in misura fissa, dall'Amministrazione e l'attribuzione a ciascun dipendente avente diritto avviene in misura proporzionale al conseguimento degli obiettivi di amministrazione che sono stati assegnati alla posizione organizzativa ed al suo titolare.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi rappresenta la base per la determinazione della retribuzione di risultato. Questo è misurato da una serie di parametri che l'Amministrazione ha provveduto a fissare e che di seguito si riportano:

- 1) Grado di raggiungimento degli obiettivi – punti da 7 a 13;
- 2) Valutazione delle capacità gestionali – punti da 2 a 7;
- 3) Valutazione delle qualità professionali – punti da 1 a 5.

A misura che il titolare di posizione organizzativa mostrerà di aver raggiunto gli obiettivi e i risultati prefissati, aumenterà il punteggio riportato e, di conseguenza, l'ammontare monetario della retribuzione di risultato maturata. Anche per quanto attiene a questa voce del salario accessorio, i criteri, le percentuali e i punteggi sono raccolti in un foglio di calcolo, il quale, una volta inseriti i dati di input (punteggio corrispondente a ciascuno dei parametri considerati, ammontare percentuale della retribuzione di risultato che l'Amministrazione ha deciso di elargire e ammontare della retribuzione di posizione), è in grado di determinare istantaneamente l'ammontare monetario della retribuzione di risultato di competenza del dipendente valutato. Il Sottosistema concernente la determinazione della retribuzione di risultato funziona in modo coordinato con quello relativo alla determinazione della retribuzione di posizione. Questo tiene conto automaticamente (cioè senza necessità di defatiganti e forieri di errori interventi manuali del Valutatore) del peso della posizione organizzativa cui si riferisce il calcolo della retribuzione di risultato, in guisa tale che al diverso peso della posizione organizzativa alla quale il dipendente è preposto corrisponde istantaneamente e automaticamente una diversa incidenza dei parametri utilizzati per la determinazione della retribuzione.

La progressione economica orizzontale (P.E.O.)

La Progressione economica orizzontale designa il transito di ciascun dipendente verso le posizioni economiche superiori all'interno della medesima categoria di inquadramento contrattuale (ad es. da b2 a b3 o da c1 a c2, etc.). Detto passaggio avviene subordinatamente alla valutazione di ogni singolo dipendente da effettuarsi sulla base di criteri predeterminati in via generale dalla contrattazione collettiva nazionale di comparto (art. 5 del ccnl 31/03/99)

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.

e specificati ed illustrati analiticamente dalla contrattazione decentrata. Come per le altre parti di cui si compone il Sistema permanente di valutazione, la predetta disciplina rappresenta la cornice normativa vincolante per l'Amministrazione. Il Sistema permanente di valutazione, pertanto, si adegua rigorosamente al suo contenuto, solo provvedendo ad apportare alcune correzioni ad evidenti errori materiali nella stesura dei documenti contrattuali⁷ e alcune semplificazioni necessarie alla redazione di schede e tabelle in vista della loro migliore utilizzazione tramite supporto informatico.

La valutazione del dipendente avviene utilizzando due distinte schede.

La prima è la **scheda di valutazione individuale**, che il Dirigente o un suo delegato, compila per ciascun dipendente. In questa prima scheda sono stati inseriti appositi spazi nei quali dovranno indicarsi i dati identificativi del dipendente e quelli significativi ai fini della progressione (categoria di inquadramento, anzianità nel segmento, anzianità di servizio, anzianità anagrafica, etc.). Sono poi riportati i seguenti criteri di valutazione patteggiatamente stabiliti:

- a) Risultati ottenuti;
- b) Prestazioni con più elevato contenuto professionale;
- c) Impegno;
- d) Qualità della prestazione individuale;
- e) Esperienza acquisita.

A ciascun criterio corrisponde una determinata incidenza o peso ai fini della progressione, che è moltiplicato per il punteggio dato dal Valutatore. Detta incidenza è misurata da una cifra percentuale, che varia per ogni progressione, in guisa tale che ogni criterio ha un'incidenza diversa nelle diverse progressioni.

La scheda è stata riversata in un foglio elettronico-matrice, capace di calcolare istantaneamente il punteggio finale riportato da ciascun dipendente ed in grado di selezionare istantaneamente i criteri da utilizzare e l'incidenza percentuale di ciascuno per ogni singola progressione.

La seconda, consta di quattro distinte sottoschede, una per ogni categoria di personale (A, B, C, D), contenenti la graduatoria dei dipendenti valutati, raggruppati per ogni progressione economica contemplata dal contratto. La predetta graduatoria è stilata in base al punteggio riportato e, in caso di parità di punteggio, in applicazione dei fattori negoziali di merito comparativo (anzianità nel segmento, anzianità di servizio, anzianità anagrafica). E' fatto obbligo ai Dirigenti preposti alla valutazione di concordare, in appositi incontri, un metro di giudizio unitario ed omogeneo, sì da minimizzare la possibilità o il rischio che si dia luogo a disparità di trattamento fra il personale valutato. La gestione tramite apposito software consente al Valutatore di compilare in modo rapido le schede personali su computer e poi di riversarle in apposito archivio donde attingere per la predisposizione delle graduatorie. Queste ultime si aggiornano istantaneamente e sono in grado di tenere conto dei fattori di merito comparativo dei dipendenti che avessero riportato pari punteggio in sede di valutazione, con grande risparmio di tempo per il Valutatore e maggiore affidabilità della valutazione.

⁷ Ad es., nella determinazione delle percentuali di incidenza dei criteri di valutazione relativi ai diversi passaggi nella progressione economica orizzontale valevole per gli anni successivi al 2000, nel passaggio dalla posizione b3 a quella b4, l'incidenza del criterio qualità è stato erroneamente indicato in 20 anziché in 15.

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.

Una volta effettuata la valutazione e compilata la scheda individuale, il Dirigente dovrà dare al dipendente valutato apposita comunicazione contenente la motivazione del giudizio espresso. La predetta comunicazione dovrà avere un contenuto che consenta al dipendente di comprendere gli elementi posti a base della valutazione ed il procedimento logico seguito dal Valutatore nell'esprimerla.

Qualora il dipendente valutato non concordi con il giudizio espresso dal Valutatore, può, entro 15 giorni dal ricevimento della propria scheda di valutazione e della correlativa motivazione, fare ricorso in opposizione, evidenziando eventuali errori di valutazione e/o di giudizio. La disciplina negoziale di riferimento (art. 11 del vigente contratto integrativo di amministrazione) stabilisce che il ricorso debba essere presentato allo stesso Dirigente che ha effettuato la valutazione. La decisione sul ricorso deve essere resa entro 15 giorni dalla data della presentazione e, ove non pervenga entro tale termine, questo si intenderà respinto. Questa regolamentazione delle procedure di impugnazione è avversata da alcuni settori sindacali, che ne hanno auspicato il superamento e che chiedono che la decisione del ricorso debba essere presa da altro dirigente. La materia dovrebbe essere definita in sede del prossimo contratto collettivo decentrato di amministrazione.

La valutazione ai fini della PEO doveva tener conto anche di un parametro oggettivo, relativo ai Crediti Formativi conseguiti da ogni dipendente (vedi paragrafo 4 Formazione e Sviluppo). Nella pratica, però, questo sistema, che doveva essere introdotto in occasione dell'ultimo passaggio di progressione economica orizzontale, non è ancora entrato in vigore perché in sede di contrattazione non si è raggiunto l'accordo sui criteri relativi all'attribuzione dei crediti formativi. Il Comune ha perso così, per ora, la possibilità di associare alla valutazione soggettiva dei Dirigenti un criterio oggettivo legato ai crediti formativi.

La valutazione della produttività ai fini della corresponsione della retribuzione incentivante

Il sottosistema di valutazione della produttività della generalità del personale dipendente di categoria non dirigenziale è la parte più qualificante del Sistema di valutazione, perché compendia l'interesse dell'Amministrazione ad ottenere incrementi significativi di produttività e di qualità delle prestazioni e l'interesse del dipendente a percepire la quota più elevata possibile di retribuzione variabile. Consiste nell'insieme di criteri e procedure tramite le quali l'Amministrazione misura la qualità della prestazione del dipendente (in termini di merito e di impegno), sia a livello individuale che di gruppo e sulla base delle quali eroga al personale una voce di salario accessorio, detto *retribuzione incentivante*, al fine di stimolare il miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi, nel che si concreta l'incremento di produttività.

Il contesto di base per la misurazione della produttività del personale e per il computo e l'erogazione della retribuzione incentivante è il singolo servizio. A tal fine, secondo quanto prescrive l'art. 3, c. 4 del contratto collettivo decentrato di amministrazione, l'ammontare annuo del predetto fondo è diviso fra i diversi servizi in misura proporzionale al personale assegnato a ciascuno di questi, secondo una scala parametrica che tiene conto del livello di inquadramento contrattuale del personale assegnato ad ogni servizio (nel computo del personale assegnato ad ogni servizio si tiene conto anche di quelle unità che, sebbene assegnate formalmente ad altro dirigente, siano adibite in via stabile e continuativa al medesimo servizio). Inoltre, qualora il

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 di dipendenti previsto dalla Dotazione organica sia superiore a quello di dipendenti in servizio, il budget di servizio è assegnato per lo 80% in rapporto al personale in servizio e per il restante 20% in rapporto alle previsioni della Dotazione organica.

L'ammontare monetario del fondo di incentivazione della produttività, destinato ad ogni servizio è denominato budget di produttività del servizio. Per semplificare il calcolo di tale budget è stata predisposta una apposita scheda, da compilare per ciascun servizio, che, una volta inseriti i dati di riferimento (ammontare complessivo delle risorse destinate a produttività, numero dei servizi, numero di dipendenti per servizio, categoria di inquadramento di ciascuno) fornisce automaticamente l'ammontare monetario del budget di servizio (oltre ad una serie di altri dati di particolare utilità, quali la quota di produttività per categoria di personale, la quota di produttività unitaria; il budget di produttività individuale, il budget di produttività collettiva, il budget piani, il budget progetti).

Presso ciascun servizio, la valutazione del personale avviene su una duplice base (art. 3, cc. 8 e 9 del contratto collettivo decentrato di amministrazione):

- a) la valutazione della produttività individuale;
- b) la valutazione della produttività collettiva.

L'ammontare complessivo del budget di servizio viene diviso fra le due forme di produttività secondo la seguente proporzione:

- il 70% destinato alla remunerazione della produttività collettiva;
- il 30% destinato alla remunerazione della produttività individuale.

a) La valutazione della produttività individuale (PI) misura l'apporto di ciascun dipendente all'attività del servizio di assegnazione. Detta misurazione si effettua tramite l'applicazione dei seguenti criteri, previsti dall'art. 5 del contratto collettivo decentrato di amministrazione:

- 1) impegno reso nei piani e nei progetti;
- 2) risultati conseguiti nei piani e/o nei progetti;
- 3) qualità delle prestazioni rese durante l'anno;
- 4) capacità propositive e organizzative.

In applicazione di ciascun criterio, il Valutatore dovrà attribuire un punteggio, entro la scala da 0 a 10, al dipendente valutato. Similmente a quanto avviene per la Progressione Economica Orizzontale, a ciascuno dei sopra enumerati criteri, il contratto collettivo assegna un peso specifico, espresso da un fattore numerico, che deve essere moltiplicato per il punteggio riportato dal dipendente valutato⁸. Il punteggio riportato viene moltiplicato per un coefficiente numerico determinato dal contratto collettivo e denominato parametro di categoria e, ulteriormente, per

⁸ A differenza che per la Progressione Economica Orizzontale, dove l'incidenza o il peso sono diversi da criterio a criterio e variabili in relazione alle diverse progressioni (ad es. A1-A2, B1-B2, etc.), qui il peso specifico è uguale per ciascun criterio ed è fisso.

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.

un fattore di correzione che tiene conto del numero delle assenze dal lavoro nel periodo di riferimento. Il risultato finale è il punteggio di valutazione qualitativa individuale. L'ammontare annuo della retribuzione di produttività individuale da erogare a titolo di produttività individuale si ottiene dividendo l'ammontare complessivo del budget di produttività individuale per il punteggio di valutazione complessivo riportato da tutti i dipendenti del servizio e, successivamente, moltiplicando il risultato di questa divisione per il punteggio di valutazione individuale.

I criteri da utilizzare per la valutazione finalizzata all'erogazione della retribuzione di produttività coincidono, in parte, con quelli da utilizzare ai fini della Progressione Economica Orizzontale. La corrispondenza si registra fra i seguenti criteri:

- 1) il criterio PI dell'impegno reso nei piani e nei progetti è affine a quello PEO dell'impegno;
- 2) il criterio PI dei risultati conseguiti nei piani e nei progetti è affine al criterio PEO dei risultati ottenuti;
- 3) il criterio PI della qualità delle prestazioni rese durante l'anno è affine a quello PEO della qualità della prestazione individuale.
- 4)

In considerazione di ciò, l'attribuzione del punteggio corrispondente ai predetti criteri coincidenti o affini avviene utilizzando un metro omogeneo rispetto a quello utilizzato al fine della Progressione Economica Orizzontale, onde evitare che vi siano irragionevoli disparità di trattamento nelle due valutazioni, che minerebbero la credibilità di ciascuna.

b) La valutazione della produttività collettiva misura l'apporto individuale che ciascun dipendente dà alla realizzazione di appositi piani e/o progetti. A tal fine, all'inizio di ciascun anno, ogni dirigente predispose un apposito programma dei piani e/o dei progetti da realizzare presso la struttura da lui diretta, assegnando al finanziamento dei piani una quota del budget di produttività collettiva non inferiore al 60% ed al finanziamento dei progetti una quota non superiore al 40%.

Dopodiché, la valutazione del singolo dipendente coinvolto in uno o più piani o in uno o più progetti avviene sulla base dell'applicazione di una serie di criteri (o indicatori) oggettivi di valutazione, che devono essere preventivamente indicati dal Dirigente in sede di elaborazione dei piani e dei progetti e che l'art. 4 del contratto collettivo decentrato di amministrazione, siglato in data 21 febbraio 2001, esemplifica individuandoli:

- a) nel numero di pratiche espletate o di procedimenti seguiti;
- b) nel numero di ore impegnate da ciascun dipendente per progetto;

oppure e solo dove non risultino applicabili i sopradetti criteri,

- c) il tempo di lavoro medio pro capite reso per lo sviluppo del piano o progetto o altro parametro individuato e indicato preventivamente nel piano o progetto, idoneo a misurare l'incremento medio pro capite di produttività connesso alla realizzazione del piano o progetto medesimo.

In applicazione dei soprarichiamati criteri, ciascun dipendente si vede assegnato un punteggio di valutazione oggettiva, che è la risultante del prodotto della concreta misura dell'apporto quantitativo determinato in base al parametro scelto dal Valutatore (ad es. il numero di ore impegnate) moltiplicato per il fattore di correzione commisurato al numero di

20

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.

assenze dal lavoro, ulteriormente moltiplicato per un coefficiente numerico determinato dal contratto collettivo e denominato parametro di categoria. Detto punteggio costituisce la base per la determinazione della quota di retribuzione incentivante da erogare a titolo di produttività collettiva.

Questa si ottiene dividendo l'ammontare della risorsa destinata al singolo piano o progetto per il punteggio complessivo riportato dai dipendenti valutati in relazione al singolo piano o progetto e moltiplicando questo quoziente per il punteggio di valutazione oggettiva. E' questa la parte del sistema di valutazione di gran lunga più complessa e nella quale maggiori sono i vantaggi, in termini di facilità di utilizzazione e di affidabilità della valutazione, derivanti dall'informatizzazione. Si è predisposta, pertanto, una gestione del sistema articolata su tre distinte schede, che utilizzano altrettanti fogli elettronici.

La prima scheda raccoglie le valutazioni date dal Dirigente con riferimento alla produttività individuale e a quella collettiva. In ragione di ciò è divisa in due sezioni, la prima delle quali, intitolata alla valutazione oggettiva, raccoglie gli elementi per la valutazione del dipendente rispetto a ciascun piano o progetto nel quale è stato inserito o al quale ha partecipato, mentre la seconda, intitolata alla valutazione qualitativa individuale, raccoglie gli elementi per la valutazione dell'apporto individuale di ciascun dipendente. La scheda, tenendo conto dei sopradetti parametri, dati e criteri, è in grado di calcolare automaticamente ed istantaneamente il punteggio di valutazione qualitativa individuale e il punteggio di valutazione oggettiva. Le ulteriori due schede consentono, rispettivamente, per ciascun dipendente, la liquidazione della quota di retribuzione incentivante collegata alla produttività collettiva e la quota di retribuzione incentivante collegata alla produttività individuale.

4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO

Durante il processo di riorganizzazione avviato nel 2002 sono stati ridisegnati molti processi di lavoro, tra cui quello della formazione. Durante lo studio del processo formativo sono state riscontrate una serie di criticità, tra cui il fatto che la formazione svolgeva una funzione di servizio ma non strategica, in quanto si limitava a rispondere alle necessità che di volta in volta le singole divisioni manifestavano.

Nella pratica, dalle divisioni veniva espressa la richiesta di partecipazione a corsi a catalogo presso strutture esterne e la funzione della formazione (che non era strutturata) era sostanzialmente quella di assumere l'impegno di spesa. La formazione, quindi, veniva gestita dagli uffici *Stipendi e Competenze accessorie* in modo amministrativo e contabile, limitandosi ad inviare i dipendenti a partecipare a corsi esterni, senza nessuna pianificazione, senza una strategia a monte.

Il 2002 rappresenta per l'Amministrazione e per l'Area del Personale l'anno di transizione fra la vecchia situazione caratterizzata da una sostanziale assenza di regolamentazione e programmazione delle attività formative e quella nuova, rispondente agli obiettivi strategici dell'Ente: è stato realizzato per la prima volta il programma di formazione triennale e il regolamento che disciplina l'attività dei formatori, approvato pochi mesi dopo l'adozione del programma triennale. Nel nuovo contesto, in sostanza, la *Funzione Formazione* assume un ruolo non più di supporto alle strutture dell'Ente ma strategico, finalizzato a favorire il passaggio dalla cultura dell'adempimento alla cultura del risultato. Ciò significa, tra l'altro, che l'organizzazione della Funzione Formazione viene orientata a far emergere bisogni formativi latenti e non a rispondere esclusivamente alla domanda espressa formulata dagli altri settori 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.

Ciò ha comportato la costituzione di una struttura organizzativa capace di soddisfare esigenze apparentemente contrapposte: da un lato la necessità di presiedere tutti i processi formativi a livello centralizzato per evitare la frantumazione delle relative procedure impedendo il raggiungimento dei risultati; dall'altra consentire ai diversi settori dell'Ente di partecipare attivamente all'elaborazione della fase progettuale, al fine di predisporre dei percorsi maggiormente rispondenti ai bisogni formativi delle singole strutture.

E' stata così progettata una struttura centrale posta alle dipendenze del Servizio personale con l'obiettivo di:

- Procedere alla rilevazione del fabbisogno di “**formazione trasversale**” (con tale termine si vuole indicare la formazione che interessa diversi settori dell'Ente);
- Assegnare il budget alle Aree e ai Servizi in posizione di staff al Sindaco, al Direttore Generale e al Segretario Generale, sulla base dei criteri ed entro i termini previsti nel Regolamento sulla Formazione.
- Progettare un programma annuale di formazione trasversale nei limiti delle somme stanziare nel bilancio di previsione;
- Raccogliere i programmi di formazione specifica formulati dalle Aree e dagli Uffici di staff al Sindaco, al Direttore Generale e al Segretario Generale. Tali programmi soddisfano esigenze formative proprie di quel singolo settore in sintonia con gli obiettivi strategici dell'Ente;
- Presentare, con un unico documento, il piano di formazione trasversale e i piani di formazione specifici alle OO.SS. per l'attivazione della contrattazione integrativa decentrata ai sensi dell'art. 4 del C.C.N.L. del 01.04.1999 e poi alla Giunta Comunale per l'approvazione;
- Individuare, sulla base del programma generale, comprensivo del piano di formazione trasversale e dei piani specifici, le società di formazione ovvero i singoli professionisti a cui affidare la gestione dei singoli corsi. A tale fine possono essere adottate due soluzioni alternative:
 1. l'intera organizzazione del corso è affidata alla struttura interna al Comune;
 2. l'organizzazione del corso è affidata alle stesse società o Enti di formazione i quali provvedono a erogare il corso in loco ovvero presso la sede della Società medesima.
- Verificare l'efficacia dei singoli interventi ;
- Procedere all'inserimento delle competenze acquisite dai singoli dipendenti nella Banca Dati – Dipendenti. Ciò consente di disporre in tempo reale delle informazioni sulla professionalità delle risorse umane.

Inoltre, all'interno delle 5 Aree di cui all'art.10 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e Servizi e in posizione di staff alle strutture collegate al Sindaco, al Direttore Generale e al Segretario Generale sono costituite delle Unità operative, costituite da personale presente in servizio preventivamente formato, dipendenti gerarchicamente dai Dirigenti d'Area ma funzionalmente dal Dirigente del Servizio Personale.

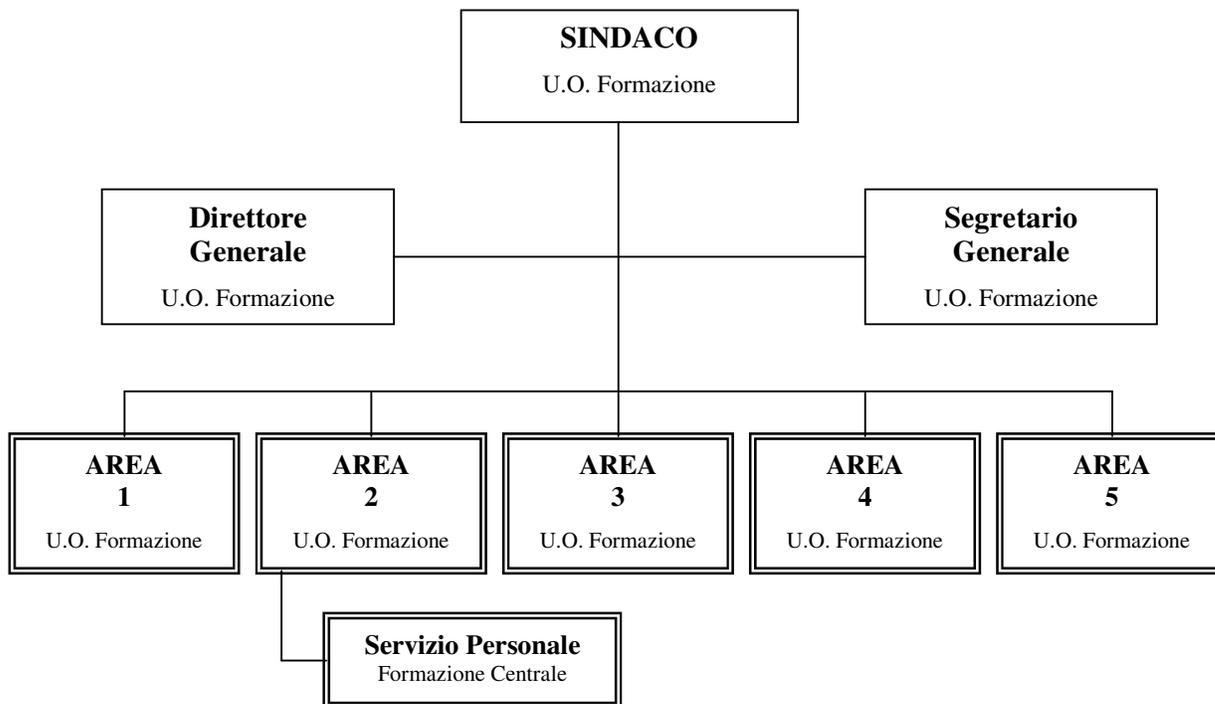
Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell’Abruzzo e del Molise attraverso l’assistenza organizzativa.

Queste Unità operative provvedono a:

- Rilevare i fabbisogni di formazione specifica dei Servizi compresi all’interno dell’Area di competenza ovvero dei Servizi collegati al Sindaco, al Direttore Generale e al Segretario Generale;
- Predisporre i programmi di formazione specifica entro i termini previsti nel Regolamento sulla formazione e nei limiti dello stanziamento di bilancio;
- Collaborare con la struttura centrale nell’organizzazione e gestione dei corsi di formazione specifica, secondo le modalità preventivamente determinate.

Il personale di queste Unità operative (dipendenti delle categorie C e D) sono state formate attraverso un laboratorio teatrale attraverso cui hanno potuto apprendere le varie fasi della formazione. Questa iniziativa ha portato ad avere ora 40 persone, distribuite nell’organigramma, che parlano lo stesso linguaggio.

Fig. 2 - Organigramma struttura formativa



Tutti i Dirigenti sono responsabili della gestione del personale e quindi della formazione del personale ad essi assegnato. Sono parimenti responsabili del rispetto delle norme previste dal

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.

presente regolamento e del principio cardine delle pari opportunità di accesso ai crediti formativi per tutto il personale ad essi assegnato.

L'**analisi dei bisogni formativi** è finalizzata ad adeguare le risorse umane alla realtà in via di sviluppo. Ciò non significa che non vengono progettati interventi formativi che si prefiggono lo scopo di incrementare le conoscenze e le capacità attualmente possedute, ma che l'obiettivo strategico della formazione consiste nell'accompagnare il Comune nel processo di cambiamento organizzativo che presuppone necessariamente il mutamento della "cultura" dell'Ente.

Annualmente, entro e non oltre il 15 settembre, l'Ufficio Formazione procede alla verifica del fabbisogno formativo mediante l'invio di questionari di rilevazione alle unità operative decentrate presso le Aree di coordinamento e dei Servizi di staff. I questionari, finalizzati alla rilevazione delle esigenze di Formazione Trasversale e delle esigenze di Formazione Specifica, vengono poi trasmessi entro il 15 ottobre dalle unità operative decentrate debitamente compilati unitamente ad una proposta di Piano Annuale di Formazione Specifica.. Per la rilevazione dei fabbisogni di competenze viene utilizzata la scheda riportata in Figura 3.

In questo momento si è in una fase di evoluzione nella rilevazione dei fabbisogni formativi, in quanto fino ad ora ogni piano formativo era costruito intorno ad ogni servizio, mentre, adesso si ha l'intenzione di costruire dei piani formativi intorno ad aree tematiche.

Nel corso del 2005 si è avviata a livello sperimentale una rilevazione del fabbisogno formativo attraverso la rilevazione delle competenze (Fig. 4): l'analisi viene realizzata verificando i bisogni "insoddisfatti", ovvero quantificando il *gap* tra le competenze possedute dalle risorse umane e quelle attese. A tale scopo vengono definiti:

- a) il contesto organizzativo, normativo e culturale nel quale si opera;
- b) il contesto organizzativo, normativo e culturale nel quale si opererà in seguito alla definizione del processo di rivisitazione della macchina comunale;
- c) le esigenze di conoscenze richieste dalle posizioni rispetto a quelle espresse dai titolari delle posizioni.

Tale esperimento ha presentato delle difficoltà legate alla complessità del modello adottato e al non perfetto funzionamento dei Servizi. Pertanto si è deciso di ritornare, almeno per quest'anno, all'utilizzo della scheda tradizionale, in attesa della realizzazione del corso per i Referenti dove verrà presentato il Progetto sulle competenze.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :
 Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Fig. 3 – Scheda di rilevazione del fabbisogno di formazione per la formazione specialistica

Comune di Cagliari
Servizio Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale
 * Ufficio Formazione *

Annualità 2005

PIANO DI FORMAZIONE SPECIFICA del Servizio _____

Obiettivo Strategico del Servizio 1 _____

N°	Argomento dell'iniziativa formativa	Obiettivo specifico	Destinatari		Periodo 2	Spesa preventivata 3	Modalità di Erogazione 4
			Cognome e nome	Cat.			
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

Il Dirigente

1 L'obiettivo strategico del Servizio deve tenere conto degli obiettivi stabiliti dal PEG e dalle finalità il Servizio intende perseguire con la formazione specifica.

2 Espresso in trimestri. La Formazione specifica deve svolgersi nell'anno di riferimento.

3 Le spese devono comprendere: costo del corso (esclusa IVA se si tratta di Corsi organizzati da Enti Formatori esterni), spese di viaggio, alloggio, vitto, indennità di trasferta, ecc.

4 CE = Iniziative erogate **fuori sede** da soggetti esterni all'Ente; FE = Iniziative erogate **all'interno dell'Ente** da Formatori **esterni**; FI = Iniziative erogate **all'interno dell'Ente** da Formatori **interni**; A = altro (specificare)

Fig. 4 – Scheda di rilevazione del fabbisogno di competenze per la formazione specialistica

SCHEDA DI RILEVAZIONE DEL FABBISOGNO DI COMPETENZE PER LA PREDISPOSIZIONE DEL PIANO DI FORMAZIONE SPECIALISTICA

DATI GENERALI	
Area	
Servizio	
Dirigente dell'Area	
Dirigente del Servizio	
Referente dell'Area per l'Ufficio Formazione	
Referente del Servizio per l'Ufficio Formazione	
Altre persone coinvolte nella compilazione	
Data in cui è iniziata la compilazione	
Data in cui è terminata la compilazione	

INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ CRITICHE

Un Servizio gestisce – in toto o in parte – molteplici procedimenti, o se si preferisce attività, intese come processi lavorativi complessi. Tra le attività che interessano il personale del Servizio, ve ne sono di più e di meno critiche, alcune delle quali è possibile affrontare con la formazione.

La criticità di un'attività può essere strutturale, quando per le caratteristiche stesse dell'attività essa si presenta come di difficile gestione, o richiede l'integrazione di molti diversi contributi, o ancora richiede l'apporto di competenze molto specializzate. La criticità può altresì essere contingente, se si riferisce alla particolare situazione esistente al momento attuale nel Servizio, per esempio per l'assenza anche temporanea dei profili professionali necessari, o per l'attraversamento di una fase di aggiornamento normativo o regolamentare, etc.

Elencare di seguito, tra le attività critiche del Servizio che è utile affrontare con la formazione, le prime 5 in ordine di priorità, specificando se la criticità è di ordine strutturale o contingente.

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.

	Attività critica	Criticità strutturale	Criticità contingente	Note
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6				
7				
8				

DEFINIZIONE DEL FABBISOGNO DI COMPETENZE

Le attività si compongono di sottoattività, o se si preferisce di fasi del procedimento. Ciascuna sottoattività “richiede” all’operatore un certo comportamento (ad esempio, all’interno dell’attività “Gestione dei fornitori” la sottoattività “Esercitare un controllo costante sulle forniture” richiede che l’operatore metta in atto il comportamento “Diffidare di qualsiasi cosa”.

Un comportamento può essere messo in atto con maggiore o minore facilità, sulla base delle competenze dell’operatore; competenze che possono essere schematicamente descritte secondo il modello allegato.

Riprendendo le 5 attività individuate in precedenza come maggiormente critiche, articolare per ciascuna le principali sottoattività di cui si compone, limitando la descrizione a quelle individuate come fattori all’origine della criticità, e per ognuna di esse descrivere i comportamenti richiesti e le competenze necessarie, utilizzando per queste ultime solo quelle presenti nel modello.

	Attività critica	Principali sottoattività di cui si compone*	Comportamenti richiesti	Competenze necessarie*
1				
2				
3				
4				
5				

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			
7			
8			

Firma del Dirigente

Sulla base delle strategie di sviluppo dell'Ente, del Piano Triennale di Formazione e delle proposte di Piano Annuale di Formazione Specifica delle Aree di coordinamento e dei Servizi di staff, l'Ufficio Formazione provvede alla redazione del Programma Annuale di Formazione che comprende il Piano di Formazione Trasversale e il Piano di formazione Specifica. I due Piani contengono indicazioni puntuali relative a:

- Obiettivi strategici del Piano;
- Obiettivi specifici dei singoli interventi formativi;
- Contenuto dei corsi;
- Destinatari;
- Periodo di erogazione;
- Metodologia didattica;
- Modalità di erogazione con specificazione delle iniziative formative sviluppate direttamente dall'Amministrazione e di quelle per le quali si deve far ricorso a soggetti formatori esterni, pubblici o privati.

Il programma di formazione, in relazione ai programmi ed obiettivi assegnati con il piano esecutivo di gestione (PEG) annuale, è finalizzato a:

- accrescere i saperi di base e consentire l'acquisizione di competenze specialistiche;
- completare la formazione d'ingresso dei lavoratori neo-assunti;
- fornire strumenti normativi e/o pratici per lo svolgimento della propria attività lavorativa e per il miglioramento della professionalità;
- favorire processi di rinnovamento delle procedure e delle integrazioni tra servizi, sviluppando capacità comunicative e relazionali, coerenti con il superamento di modelli organizzativi tradizionali.

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.

- riqualificare il personale interessato a processi di riassegnazione di mansioni anche a seguito di processi di esternalizzazione o di riorganizzazione, qualora vi siano effettive disponibilità nell'ambito delle dotazioni organiche rideterminate.

Il Piano formativo viene poi discusso con le OO.SS e, quindi, approvato dalla Giunta comunale entro il 31 dicembre o, al più tardi, immediatamente dopo l'adozione del PEG. Il personale viene informato sulle varie iniziative o corsi attivati dall'Ufficio Formazione attraverso il sito internet e la creazione di note che vengono spedite via e-mail a tutti i Referenti.

L'ufficio Formazione programma la formazione trasversale utilizzando le risorse del bilancio comunale. In applicazione dell'art 23 del C.C.N.L. 1998-2001 la somma stanziata nell'anno 2002 per il perseguimento degli obiettivi formativi è stata di € 717.000,00, così suddivisi:

- Fondo comunale previsto per la formazione del personale con qualifica dirigenziale:
€ 77.927,00;
- Fondo comunale previsto per la formazione del personale dipendente:
€ 576.717,00 + fondi R.A.S € 62.356,00.

In Figura 5 è riportato il Piano triennale di formazione trasversale 2002-2004.

Come emerge chiaramente dal Piano triennale, l'Ufficio Formazione ha orientato l'attività trasversale a sostegno del progetto di cambiamento delineato dall'Ente, intervenendo in particolare sulla diffusione della cultura e degli strumenti del lavoro per obiettivi.

Tutti i dipendenti sono stati invitati a partecipare a queste attività di formazione. Va segnalato che il Piano è stato interamente realizzato, anche se ha avuto un anno di interruzione e, quindi, è slittato sino all'annualità 2005/2006. Nelle annualità 2002/2003 e 2004/2005 i dipendenti erano in totale 1716, di cui 32 dirigenti, mentre nella annualità 2005/2006 vi è stata una riduzione dell'organico di circa 100 unità. Durante queste tre annualità, il personale ha seguito un percorso formativo che si interseca. Ad esempio il primo anno è stato realizzato un corso su "*Elementi di Organizzazione della Pubblica Amministrazione*" per dipendenti della categoria D; il secondo anno è stato realizzato il corso "*Elementi di diritto dell'Ente Locale*" per cat. A. e B; il terzo anno è stato realizzato il corso "*Rilevazione e miglioramento dei Processi Organizzativi*" per cat. C.

Fig. 5 – Piano triennale di formazione 2002-2004

PROGETTAZIONE

OBIETTIVO STRATEGICO —————▶ **sviluppare le competenze delle risorse umane per consentire loro di operare in una realtà dinamica.**

A tale fine il suddetto programma prevede cinque linee di formazione trasversale che si sviluppino attraverso dei percorsi finalizzati alla trasformazione della cultura organizzativa. I corsi verranno erogati nell'arco di tre anni (2002- 2003- 2004) secondo il seguente calendario:

ANNO 2002

1. LINEA DI FORMAZIONE —————▶ **Fornire alla categoria D gli strumenti per gestire efficacemente le risorse umane economiche:**

Titolo del corso	Contenuto	Obiettivo specifico	Destinatari	Durata	Metodologia didattica
Elementi di Organizzazione della pubblica Amministrazione		Fornire ai destinatari le nozioni in materia di organizzazione per consentire loro di suggerire ai Responsabili le opportune modifiche alla microstruttura per adattarla agli obiettivi del PEG	Cat. D	Tre giorni	Aula, esempi reali
Tecniche di redazione dei piani di formazione	Progettare la formazione, analizzare i bisogni formativi, organizzare e gestire la formazione	Fornire ai formatori interni le tecniche per redigere i piani formativi specifici	Formatori presenti negli altri servizi, appartenenti alla Cat. D	Due giorni	Aula

2. LINEA DI FORMAZIONE —————▶ **Fornire ai dipendenti inquadrati nella cat. C gli strumenti per operare nella nuova realtà:**

Tecniche di redazione degli atti amministrativi	Teoria degli atti, e tecniche di redazione	Apprendere le tecniche per una corretta redazione degli atti amministrativi	Cat. C	Due giorni	Esercitazioni
Tecniche di redazione dei piani di formazione	Progettare la formazione	Fornire ai formatori interni le tecniche per redigere i piani formativi specifici	Formatori presenti negli altri servizi	Quattro giorni	Aula

3. LINEA DI FORMAZIONE —————▶ **Fornire ai dipendenti inquadrati nella cat. A, B gli strumenti per operare in una realtà dinamica:**

Il modello organizzativo del Comune di Cagliari	La struttura, gli obiettivi e gli atti	Sviluppare nei destinatari il senso di appartenenza all'Ente	Cat. A e B	Due giorni	Aula
---	--	--	------------	------------	------

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. LINEA DI FORMAZIONE → Fornire ai dipendenti inquadrati nella cat. D e C gli strumenti per il reperimento delle risorse finanziarie (Comunitarie, statali, regionali etc.):					
Titolo del corso	Contenuto	Obiettivo specifico	Destinatari	Durata	Metodologia didattica
I fondi strutturali	La riforma delle politiche comunitarie con particolare riferimento alle politiche strutturali. I principi della riforma dei fondi strutturali, gli obiettivi, la programmazione degli interventi a livello comunitario, nazionale, regionale, le iniziative comunitarie, tassi di partecipazione finanziaria, etc.	Fornire gli elementi necessari per la comprensione dei fondi strutturali e del loro funzionamento	Cat. D	Quattro giorni	Aula
5. LINEA DI FORMAZIONE → Fornire a coloro che svolgono attività operativa gli strumenti per gestire le relazioni esterne:					
Tecniche per una comunicazione efficace	Comunicazione interpersonale, assertività, l'importanza di un ascolto attivo	Migliorare le capacità relazionali per un miglior servizio al cittadino	Cat. A e B	Tre giorni	esercitazioni

ANNO 2003

1. LINEA DI FORMAZIONE → Fornire alla categoria D gli strumenti per gestire efficacemente le risorse umane economiche:					
Titolo del corso	Contenuto	Obiettivo specifico	Destinatari	Durata	Metodologia didattica
Rilevazione e miglioramento dei processi organizzativi	Rilevazione e miglioramento dei processi organizzativi Programmazione e dell'attività di rilevazione, miglioramento e sperimentazione e del processo	Fornire gli strumenti per "gestire i processi"	Cat. D	Tre giorni	Aula, esercitazioni
I nuovi modelli organizzativi	Un manager privato e uno pubblico discutono dei rispettivi modelli organizzativi	Apprendere attraverso il confronto fra i diversi processi organizzativi	Cat. D	Due giorni	Aula, interazione con i docenti
Leadership e management	Il ruolo del funzionario, i diversi stili di leadership, l'uso efficace	Sviluppare le capacità dei funzionari nella gestione delle R. U. Apprendere gli strumenti della motivazione	Cat. D	Tre giorni	Esercitazioni, Role play

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.

Titolo del corso	Contenuto	Obiettivo specifico	Destinatari	Durata	Metodologia didattica
	della delega	delle R. U. Analizzare i diversi stili di leadership			
Il C. C. N. L e il sistema di valutazione dei dipendenti		Utilizzare il sistema di valutazione come strumento di motivazione del personale	Cat. D	Due giorni	Aula, interazione con i docenti
2. LINEA DI FORMAZIONE → Fornire ai dipendenti inquadrati nella cat. C gli strumenti per operare nella nuova realtà:					
PEG – metodo operativo per la gestione -	Rilettura critica dopo i primi anni di applicazione negli enti locali, analisi dei criteri di raccordo fra struttura organizzativa e struttura contabile. Tecniche di redazione	Costruire un PEG in chiave gestionale	Cat. C	Due giorni	Aula, Esercitazioni
3. LINEA DI FORMAZIONE → Fornire ai dipendenti inquadrati nella cat. A, B gli strumenti per operare in una realtà dinamica:					
Elementi di diritto dell'Ente Locale	L'attività del Comune, i nuovi testi normativi, gli organi e il PEG	Fornire ai destinatari le conoscenze elementari per comprendere le dinamiche del Comune	Cat. A e B	Due giorni	Esercitazioni role play
4. LINEA DI FORMAZIONE → Fornire ai dipendenti inquadrati nella cat. D e C gli strumenti per il reperimento delle risorse finanziarie (Comunitarie, statali, regionali etc.):					
Titolo del corso	Contenuto	Obiettivo specifico	Destinatari	Durata	Metodologia didattica
Progettare e gestire nell'ambito dei patti territoriali	Gli strumenti di programmazione negoziata, gli accordi di programma quadro, il patto territoriale, il contratto d'area	Acquisire conoscenze di base e competenze per progettare e gestire gli investimenti cofinanziati da fondi comunitari e/ o nazionali	Cat. D, C	Due giorni	Aula
Progettare e gestire un progetto nel campo delle infrastrutture	Identificazione dell'idea, diagnosi territoriale, elaborazione progettuale	Acquisizione di conoscenze e di competenze di base nella progettazione e gestione di investimenti cofinanziati da fondi comunitari e/ o nazionali	Funzionari e collaboratori dei servizi tecnici	Due giorni	Aula, esercitazioni, simulazione di un caso pratico
Progettare e gestire un progetto nel campo dello sviluppo	Identificazione dell'idea, diagnosi territoriale, elaborazione progettuale	Acquisizione di conoscenze e di competenze di base nella progettazione e gestione di investi-	Funzionari e collaboratori dei servizi di sviluppo (?)	Due giorni	Aula, esercitazioni, simulazione di un caso pratico

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.

locale		menti cofinanziati da fondi comunitari e/ o nazionali			
--------	--	---	--	--	--

ANNO 2004

1. LINEA DI FORMAZIONE → **Fornire alla categoria D gli strumenti per gestire efficacemente le risorse umane economiche:**

Titolo del corso	Contenuto	Obiettivo specifico	Destinatari	Durata	Metodologia didattica
PEG – metodo operativo per la gestione -	Rilettura critica dopo i primi anni di applicazione negli enti locali, analisi dei criteri di raccordo fra struttura organizzativa e struttura contabile.	Costruire un PEG in chiave gestionale	Cat. D	Due giorni	Aula, esercitazioni
L'efficacia del formatore	Apprendere i meccanismi per gestire l'aula	Formare dei formatori interni per favorire la trasmissione di competenze interne all'Ente	Formatori - Cat. D	Tre giorni	Role play
Pianificazione finanziaria		Apprendere le tecniche per la pianificazione finanziaria	Cat. D	Tre giorni	Aula

2. LINEA DI FORMAZIONE → **Fornire ai dipendenti inquadrati nella cat. C gli strumenti per operare nella nuova realtà:**

L'efficacia del formatore	Apprendere i meccanismi per gestire l'aula	Formare dei formatori interni per favorire la trasmissione di competenze interne all'Ente	Formatori - Cat. C	Tre giorni	Role play
Rilevazione e miglioramento dei processi organizzativi	Programmazione e dell'attività di rilevazione, miglioramento e sperimentazione e del processo	Fornire gli strumenti per "gestire i processi"	Cat. C	Tre giorni	Aula, esercitazioni

3. LINEA DI FORMAZIONE → **Fornire ai dipendenti inquadrati nella cat. A, B gli strumenti per operare in una realtà dinamica:**

CCNL	Principi contenuti nel contratto collettivo nazionale. Applicazione nel Comune di Cagliari	Apprendere i meccanismi di lavoro introdotti dal contratto	Cat. A e B	Due giorni	Aula
------	--	--	------------	------------	------

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. LINEA DI FORMAZIONE → **Fornire ai dipendenti inquadrati nella cat. D e C gli strumenti per il reperimento delle risorse finanziarie (Comunitarie, statali, regionali etc.):**

Titolo del corso	Contenuto	Obiettivo specifico	Destinatari	Durata	Metodologia didattica
Progettare e gestire un progetto nel campo delle risorse umane	Identificazione dell'idea, diagnosi territoriale, elaborazione progettuale	Acquisizione di conoscenze e di competenze di base nella progettazione e gestione di investimenti cofinanziati da fondi comunitari e/o nazionali	Funzionari e collaboratori del servizio organizzazione e personale	Due giorni	Aula, esercitazioni, simulazione di un caso pratico
Gestione di un programma comunitario	Passaggi tecnico-amministrativi per gestire i fondi strutturali con particolare riferimento alle procedure finanziarie	Fornire gli elementi conoscitivi per comprendere il funzionamento di un programma comunitario nel momento in cui viene attuato	Cat. D	Tre giorni	Aula e descrizione di casi esemplificativi
Le fonti di informazione sui nuovi fondi strutturali	Disposizioni normative che regolano la pubblicità e l'informazione sui fondi strutturali	Fornire delle indicazioni utili per reperire le informazioni sui fondi strutturali	Cat. D	Due giorni	Aula e esercitazioni tramite accesso ad internet

CORSI IN MATERIA DI INFORMATICA

I corsi in materia di informatica sono programmati e gestiti dalla Divisione Sistemi informativi il cui Responsabile, Ing. Claudio D'Aprile ha provveduto a inviare alla Divisione del Personale la pianificazione dei seguenti percorsi:

1. LINEA DI FORMAZIONE → **Consentire l'acquisizione delle conoscenze di base per utilizzare al meglio gli strumenti informatici messi a disposizione dall'Amministrazione (iniziative di formazione destinate a tutti i dipendenti che utilizzano tali strumenti per svolgere i propri compiti istituzionali)**

Titolo del corso	Contenuto	Obiettivo specifico	Destinatari	Durata	Metodologia didattica
Word livello base	idem	Apprendimento conoscenze di base	n. 100		Esercitazioni in aula
Word livello avanzato	idem	Apprendimento conoscenze avanzate	n. 100		Esercitazioni in aula
Excel livello base	idem	Apprendimento conoscenze di base	n. 100		Esercitazioni in aula
Excel livello avanzato	idem	Apprendimento conoscenze avanzate	n. 50		Esercitazioni in aula
Access livello base	idem	Apprendimento conoscenze di base	n. 50		Esercitazioni in aula
Access livello avanzato	idem	Apprendimento conoscenze avanzate	n. 20		Esercitazioni in aula
Posta elettronica	idem	Apprendimento delle relative nozioni	n. 200		Esercitazioni in aula

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.

Utilizzo intranet/ internet	idem	Apprendimento delle relative nozioni	n. 200		Esercitazioni in aula
Titolo del corso	Contenuto	Obiettivo specifico	Destinatari	Durata	Metodologia didattica
Autocad	idem	Apprendimento delle relative conoscenze	n. 20		Esercitazioni in aula
Concant	idem	Apprendimento delle relative conoscenze	n. 40		Esercitazioni in aula
Primus	idem	Apprendimento delle relative conoscenze	n. 20		Esercitazioni in aula
Word livello avanzato	idem	Apprendimento delle relative conoscenze	n. 40		Esercitazioni in aula

2. LINEA DI FORMAZIONE → **Consentire l'aggiornamento tecnologico di chi opera in un settore in rapidissima evoluzione come quello informatico (iniziative di formazione destinate ai dipendenti dell'Area Informatica)**

Titolo del corso	Contenuto	Obiettivo specifico	Destinatari	Durata	Metodologia didattica
Ingegneria del Software	idem	Aggiornamento in materia	n. 1 analista		Seminari, convegni, Ferie
Progettazione di Basi di Dati	idem	Aggiornamento in materia	2 programmatori spec.		Seminari, convegni, Ferie
Amministrazione MS Windows 2000 Server	idem	Aggiornamento in materia	1 programmatore spec. 1 programmatore		Seminari, convegni, Ferie
Amministrazione MS Exchange Server	idem	Aggiornamento in materia	1 programmatore spec. 1 programmatore		Seminari, convegni, Ferie
Amministrazione di reti locali e geografiche	idem	Aggiornamento in materia	3 programmatori		Seminari, convegni, Ferie
Risoluzioni problematiche di networking su TCP/ IP	idem	Aggiornamento in materia	3 programmatori		Seminari, convegni, Ferie
Amministrazione di Sistemi Linux	idem	Aggiornamento in materia	5 programmatori		Seminari, convegni, Ferie
Gestione della sicurezza sui server Linux	idem	Aggiornamento in materia	5 programmatori		Seminari, convegni, Ferie
Programmazione Java e XML per il Web Server	idem	Aggiornamento in materia	8 programmatori		Seminari, convegni, Ferie
Linguaggio SQL avanzato e PL/SQL	idem	Aggiornamento in materia	8 programmatori		Seminari, convegni, Ferie
Linguaggio Visual Basic	idem	Aggiornamento in materia	8 programmatori		Seminari, convegni, Ferie

La somma stanziata per l'attivazione dei sopraelencati percorsi formativi ammonta a € _____

CORSI IN MATERIA DI TUTELA DELLA SALUTE E SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO

In attuazione di quanto disposto dall'art 9 del D. Lgs n. 626 del 1994 il Servizio di Prevenzione e Protezione ha provveduto a individuare i seguenti percorsi formativi:

1. LINEA DI FORMAZIONE —————> **Consentire l'acquisizione delle conoscenze di base per utilizzare al meglio gli strumenti informatici messi a disposizione dall'Amministrazione (iniziative di formazione destinate a tutti i dipendenti che utilizzano tali strumenti per svolgere i propri compiti istituzionali)**

Titolo del corso	Contenuto	Obiettivo specifico	Destinatari	Durata	Metodologia didattica
Corso per addetto antincendio	Quanto disposto dal DM. del 10. 03. 1998	Fornire le competenze per gestire le situazioni di emergenza	Squadre di emergenza degli stabili comunali	4/8 ore in relazione alle esigenze delle Divisioni	Esercitazioni teorico-pratiche
Corso base	Normativa in materia di sicurezza e salute. Principali tecniche di controllo e prevenzione dei rischi.	Fornire adeguate nozioni sulle principali tecniche di controllo e prevenzione dei rischi	Operatori	Due giorni	Aula ed esercitazioni
Corso base	Normativa in materia di sicurezza e salute. Principali tecniche di controllo e prevenzione dei rischi.	Fornire adeguate nozioni sulle principali tecniche di controllo e prevenzione dei rischi	Amministrativi	Due giorni	Aula ed esercitazioni
Corso base	Normativa in materia di sicurezza e salute. Principali tecniche di controllo e prevenzione dei rischi.	Fornire adeguate nozioni sulle principali tecniche di controllo e prevenzione dei rischi	Tecnici	Due giorni	Aula ed esercizi pratici
Addetti al pronto Soccorso	Nozioni minime di Pronto soccorso	Fornire le competenze necessarie ad effettuare i primi minimi interventi in caso di infortunio o malore di dipendenti o esterni	Dipendenti addetti al Pronto Soccorso	4 ore	Aula ed esempi pratici

La somma stanziata per l'attivazione dei sopraelencati percorsi ammonta a € 26. 000 per l'anno 2002

In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 19 del D. lgs n. 626/ 94 e dalle norme del C. C. N. L. sono stati progettati dei percorsi formativi con l'obiettivo di fornire ai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza le competenze necessarie per assolvere direttamente ai compiti previsti dal decreto di cui sopra.

Sicurezza sul lavoro	Legislazione generale e speciale in materia di prevenzione degli infortuni. Valutazione dei rischi, individuazione delle misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione.	Fornire ai destinatari le competenze in materia	R. L. S. di nuova nomina	Da definire	Aula
----------------------	--	---	--------------------------	-------------	------

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.

Titolo del corso	Contenuto	Obiettivo specifico	Destinatari	Durata	Metodologia didattica
Sicurezza sul lavoro	Organizzazione e gestione in sicurezza dei processi lavorativi, il ruolo del management. Valutazione e documento del rischio, prevenzione degli incendi.	Fornire ai destinatari le competenze in materia	R. L. S. con professionalità acquisita	Da definire	Aula

CORSI IN MATERIA DI LEGISLAZIONE SULLA PRIVACY E IN MATERIA DI DOCUMENTAZIONE AMMINISTRATIVA

1. LINEA DI FORMAZIONE → Fornire ai destinatari le conoscenze per favorire l'innovazione e la semplificazione

Titolo del corso	Contenuto	Obiettivo specifico	Destinatari	Durata	Metodologia didattica
La tutela della Privacy	Lo schema del D. lgs del 21. 11. 2001, il diritto di accesso ai dati personali, la sicurezza nel trattamento dei dati etc.	Fornire ai destinatari le conoscenze per l'attuazione della normativa sulla privacy nella Pubblica amministrazione	Da definire	Tre giorni	Aula
Il nuovo testo Unico in materia di documentazione amm. va	Gestione informatica dei documenti e rapporti con l'accesso	Approfondimento normativo	Da definire	Due giorni	Aula

CORSI DI LINGUA INGLESE

1. LINEA DI FORMAZIONE → Fornire ai destinatari gli strumenti per gestire le relazioni internazionali

Titolo del corso	Contenuto	Obiettivo specifico	Destinatari	Durata	Metodologia didattica
Corso base	Da definire	Apprendere le conoscenze di base del lessico e della grammatica e essere in grado di esprimersi parlando e scrivendo in situazioni comunicative tipiche e schematiche	Da definire	? ore	Aula e conversazione con docenti di lingua madre
Corso avanzato	Da definire	Da definire	Da definire	Da definire	Da definire

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.

Come si è detto, parallelamente alla formazione trasversale viene programmata anche la **formazione specifica** che, dal 2004, è stata denominata “**specialistica**” per rimarcare il diverso orientamento delle attività formative dei servizi. L'obiettivo consiste nel differenziare ulteriormente la formazione trasversale da quella specifica. La prima ha la finalità di fornire competenze che incidono sull'organizzazione globale, la seconda quella di formare professionalità specialistiche. In quest'ottica i Piani sono stati formulati con l'obiettivo didattico di accrescere competenze coerenti con gli obiettivi dei singoli servizi, e contestualmente sono state cassate iniziative che investono aspetti trasversali. Laddove, peraltro, queste ultime sono state ritenute necessarie al fine del miglioramento del servizio, l'Ufficio Formazione provvede a inserirle nella programmazione trasversale. Per rafforzare questo orientamento, dal 2004 il 70% dell'intero fondo (e non più il 50%) è stato ripartito fra i servizi, nel rispetto del criterio fissato dal regolamento.

L'individuazione dei Referenti, avvenuta nel novembre 2003, ha costituito un indubbio vantaggio poiché ha drasticamente ridotti i tempi della formulazione del documento programmatico. Infatti le direttive impartite dal Servizio del Personale sono state trasmesse, a cascata e in tempo reale, ai servizi e successivamente si è provveduto alla raccolta dei Piani di Formazione specialistica per il 2004, formulati dai Servizi stessi.

Dall'analisi del documento programmatico emerge che i destinatari delle iniziative formative specialistiche sono, nel maggior numero di casi, il personale appartenente alle categorie C e D mentre le iniziative formative destinate al personale appartenente alle categorie A e B rientrano, più appropriatamente, nella formazione trasversale. Questa impostazione è coerente con l'obiettivo della specializzazione delle professionalità. Per il 2004 sono state programmate 292 iniziative formative specialistiche per un totale, in media, di 600 giornate d'aula. Di seguito (Figg. 6 e 7), a solo titolo esemplificativo, viene riportata la programmazione delle attività specialistiche del Servizio 21 – Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale per gli anni 2004 e 2005.

Fig. 6 – Piano di formazione specialistica del Servizio 21 - anno 2004

Area/Servizio/ Ufficio/Staff	Piano formazione specialistica	Destinatari (cat.)			
	Corso	cat. A	cat. B	cat. C	cat. D
Servizio 21 - SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DEL PERSONALE	Processo del lavoro e difesa in giudizio				1
	Relazioni e diritti sindacali nelle P.A.			1	
	Valutazione del personale e incentivazione della produttività			1	
	La certificazione unica dei redditi di lavoro dipendente ed assimilati CUD 2004			3	
	Come si gestiscono paghe e contributi				1
	Incentivi legge 109/94			1	
	Aspetti innovativi del CCNL			?	?
	I sistemi di sviluppo del personale			3	2
	Conguagli di fine anno e modello CUD			1	
	Il nuovo modello 770/2004 semplificato e ordinato			1	
	Il trattamento pensionistico di fine rapporto per il personale iscritto all'INPDAP			2	
	La riforma del lavoro			1	2

38

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.

	Guida pratica per gestire il contenzioso				1
	Linguaggi di programmazione web			?	?

Fig. 7 – Piano di formazione specialistica del Servizio 21 - anno 2005

Area/Servizio/ Ufficio/Staff	<i>Rilevazione</i>	<i>Piano formazione specialistica</i>	<i>Destinatari (cat.)</i>			
	<i>Attività critica</i>	<i>Argomento dell'iniziativa formativa</i>	<i>cat. A</i>	<i>cat. B</i>	<i>cat. C</i>	<i>cat. D</i>
Servizio 21 - SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DEL PERSONALE	Gestione flussi documentali on supporti tecnologici	Comunicazione e gestione flussi documentali con supporti tecnologici		?	?	?
	Gestione contenzioso e disciplinare	Gestione contenzioso e disciplinare			2	2
	Gestione relazioni sindacali	Gestione relazioni sindacali			1	1
	Gestione concorsi e altre forme di reclutamento	Gestione con orsi e altre forme di assunzione			1	1
	Gestione pensioni e previdenza	Gestione pensioni e materia previdenziale			4	
	Gestione delle trasferte e missioni	Gestione delle trasferte e missioni			2	
	Gestione stipendiale e contributiva	Gestione stipendi a contributi			1	1
	Sviluppo procedure web based per la gestione del personale con tecnologie AIPA	Sviluppo procedure web based per la gestione del personale con tecnologie AIPA			?	?
	Creazione di un sistema di competenze	Creazione di un sistema di competenze				
	Progettazione della formazione	Progettazione della formazione			1	1

La realizzazione degli interventi formativi può essere realizzata internamente dall'Amministrazione ovvero essere affidata a soggetti esterni pubblici o privati. L'Amministrazione opera anche come soggetto formatore, progettando proprie iniziative aperte alla partecipazione di dipendenti di altre pubbliche amministrazioni.

Nel caso della formazione interna, le iniziative di formazione vengono affidate a docenti individuati tra i dipendenti dell'Amministrazione con elevata professionalità e riconosciute abilità formative. A tal fine è stato istituito un Albo dei Docenti al quale possono iscriversi, previa verifica da parte dell'Amministrazione, i dipendenti in possesso dei seguenti requisiti:

- Competenze specifiche
- Capacità d'aula.

I formatori interni si distinguono in formatori/progettisti con compiti di programmazione e progettazione di iniziative formative e formatori/docenti con compiti di docenza. Ai formatori/docenti possono essere attribuiti anche incarichi di progettazione di singole attività formative. Ai formatori progettisti possono essere conferiti incarichi di progettazione di iniziative formative non incluse nel Piano di formazione specifica annuale e tendenzialmente destinate all'esterno. Per l'attività di docenza viene corrisposta al formatore interno una somma

39

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.

pari a € 17,00/ora, incrementata del 10% se l'attività è destinata all'esterno e il Comune richiede per la partecipazione una quota di iscrizione; per l'attività di progettazione destinata all'esterno e per la quale il Comune riceve un compenso, al formatore interno viene corrisposta una somma nel limite del 5% di quella accertata per la vendita del progetto.

Gli incarichi vengono conferiti tenendo conto:

- a. dello specifico titolo di studio posseduto in relazione al tipo di docenza da svolgere
- b. del curriculum formativo e professionale
- c. di precedenti esperienze maturate nel campo della formazione

I dipendenti vengono cancellati dall' Albo nel caso in cui:

- l'incaricato abbia rinunciato senza motivo alla docenza conferita;
- non abbia diligentemente e puntualmente svolto l'incarico affidatogli;
- la valutazione dell'attività espletata si sia rivelata insoddisfacente.

L'utilizzo delle professionalità interne ai fini della docenza ha il duplice vantaggio di favorire lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in possesso delle competenze e di contribuire a ridurre i costi della formazione. L'obiettivo dichiarato consiste, nel miglioramento della qualità del servizio con contestuale riduzione dei costi.

La realizzazione delle attività viene svolta in collaborazione con strutture esterne. Più in particolare, l'Ente si avvale soprattutto del supporto del Formez per le iniziative di Formazione trasversale e dell'Università di Cagliari, per la formazione specialistica.

E' stato deciso di appoggiarsi a queste istituzioni per assicurare da subito un servizio di qualità, mentre si è preferito ridurre al minimo il ricorso ad appalti pubblici dove finiscono spesso per prevalere criteri prettamente economici.

La collaborazione con il Formez è basata sulla stipulazione di specifiche Convenzioni e prevede che sia il Comune di Cagliari a stabilire i programmi, gli obiettivi strategici e didattici per ogni percorso formativo, mentre al Formez compete la realizzazione di tali percorsi formativi. Il Comune collabora alla realizzazione attraverso la messa a disposizione delle aule dell'ex Lazzaretto, affidato in gestione ad una cooperativa. Dalla collaborazione con il Formez deriva l'ideazione di nuove iniziative, come quella finalizzata alla prevenzione del Mobbing, che prevede la realizzazione di Seminari di informazione sul Mobbing da realizzare nell'arco di tre anni e la realizzazione di un cortometraggio da parte di Formatori interni.

La *Funzione formazione* ha anche il compito di procedere alla **valutazione dell'efficacia del prodotto formativo** in termini di *reazioni* dei partecipanti, di *apprendimento*, di *comportamento*, e di *cambiamento organizzativo*. In sostanza si tratta di misurare lo sviluppo di conoscenze e di capacità nonché la modifica di atteggiamenti e di comportamenti di lavoro al fine anche di poter verificare, in ultima analisi, l'impatto sia del singolo intervento, sia di tutto il percorso formativo sulla realtà organizzativa del Comune. L'Ufficio Formazione ha, a tale scopo, individuato per ogni intervento formativo lo strumento ritenuto idoneo, in considerazione del fatto che è importante rilevare se il cambiamento vi è stato, se è avvenuto nel senso voluto e se è unicamente riferibile all'azione formativa.

Tab. 3 – Strumenti di valutazione dell'attività formativa

Corso	Obiettivo specifico	Strumento per verificare le reazioni	Strumento per verificare l'apprendimento	Strumento per Verificare il comportamento	Strumento per verificare il cambiamento organizzativo

Il Sistema di Valutazione dei percorsi formativi viene gestito dal Comune di Cagliari, dal Formez e da una società privata che ha l'incarico di acquisire i dati. Il primo anno in cui è stato utilizzato tale sistema sono state distribuite anche delle schede anagrafiche, poiché si è tentato di ricostruire il profilo professionale di ogni singolo dipendente visto che il Comune di Cagliari non era in possesso dei dati del personale. Il tutto è stato informatizzato e si sta attualmente studiando la realizzazione di una banca dati che prevede anche la gestione informatizzata dei corsi e delle aule per la Formazione (si veda più avanti, paragrafo 4.6 – *Sistema informativo del personale e comunicazione*).

Un elemento portante della strategia della formazione è costituito dall'adozione dei **Crediti Formativi**, dove per credito formativo si deve intendere l'unità di misura del possesso di conoscenze teoriche, competenze e abilità professionali ottenute attraverso l'acquisizione di attività di formazione. Le conoscenze e/o competenze professionali comprendono sia le capacità necessarie per lo svolgimento di una specifica attività professionale, sia le abilità cognitive e le qualità comportamentali. Sono valutabili ai fini del riconoscimento dei Crediti solo le iniziative formative inserite nel Piano Annuale di Formazione. I Crediti Formativi vengono espressi in unità numeriche intere riferite allo specifico profilo professionale e vengono acquisiti secondo il seguente schema:

- 1 Credito per ogni iniziativa formativa di almeno 5 ore effettive;
- raddoppio dei crediti collegato al superamento di una prova finale basata su elementi oggettivi che valuti almeno il raggiungimento di una idoneità minima.

I Crediti Formativi sono certificati dal Servizio Sviluppo Organizzativo e Gestione delle Risorse Umane previa verifica della rispondenza alle norme del regolamento. Nelle intenzioni i Crediti Formativi una volta conseguiti possono essere utilizzati dal dipendente per le seguenti finalità:

- Titoli validi per i passaggi di Progressione Verticale
- Titoli validi per i passaggi di Progressioni Economiche Orizzontale
- Titoli validi per l'attribuzione degli incarichi di responsabile di Posizioni organizzative.

Nella pratica, però, come si è avuto modo di dire, questo sistema non è ancora entrato in vigore perché in sede di contrattazione non si è raggiunto l'accordo sui criteri relativi all'attribuzione dei crediti formativi.

4.4. SERVIZI AI DIPENDENTI

Il Servizio Sviluppo organizzativo e gestione del personale svolge un'attività di consulenza per aiutare il personale che ha intenzione di lasciare il posto di lavoro, al fine di determinare il momento migliore.

4.5. RELAZIONI SINDACALI

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

L'elaborazione, la predisposizione e l'eventuale modifica delle metodologie per la valutazione del personale incrociano il sistema di Relazioni Sindacali in più punti. In particolare:

- 1) sono oggetto di contrattazione decentrata integrativa a livello di ente:
 - a) i criteri generali relativi ai sistemi di incentivazione del personale sulla base di obiettivi e programmi di incremento della produttività e di miglioramento della qualità del servizio;
 - b) i criteri generali delle metodologie di valutazione ed i criteri di ripartizione delle risorse economiche;
 - c) il completamento e l'integrazione dei criteri per la progressione economica all'interno della categoria (P.E.O.);
 - d) le modalità di ripartizione delle eventuali risorse aggiuntive per il finanziamento della progressione economica e per la loro distribuzione tra i fondi.
- 2) Sono oggetto di informazione ed eventualmente di concertazione sindacale:
 - a) la valutazione delle posizioni organizzative e relativa graduazione delle funzioni;
 - b) il conferimento degli incarichi relativi alle posizioni organizzative e la relativa valutazione periodica;
 - c) la metodologia permanente di valutazione.

Il Regolamento sulle Formazioni è stato concertato insieme alle Rappresentanze sindacali, che in quella sede hanno premuto per l'introduzione dei crediti formativi. In sede di contrattazione però non si è poi raggiunto l'accordo sui criteri relativi all'attribuzione dei crediti formativi e quindi questi non vengono ancora utilizzati ai fini della valutazione del personale.

4.6. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE

Attualmente il Comune di Cagliari sta realizzando una Banca dati informatizzata del personale, contenente il profilo professionale di ogni singolo dipendente, con l'indicazione degli incarichi svolti e delle iniziative formative frequentate. La realizzazione della banca dati era stata tentata senza successo già negli anni passati ma vi è stato un errore fondamentale rappresentato dalla difficoltà di comunicazione tra il personale amministrativo e gli informatici esterni. Ciò ha portato alla creazione di una banca dati non funzionale alle esigenze del Comune e alla necessità 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.

realizzarne un'altra con l'utilizzo di risorse interne e l'ausilio di una lavoratrice interinale. Tale banca dati viene pensata per tutta la gestione dei corsi ed è predisposta in modo tale che possa essere condivisa con le banche dati delle altre Aree anche se al momento vi sono differenze enormi dal punto di vista di supporti informatici tra le varie Aree del Comune di Cagliari.

L'Ente è dotato di uno spazio *intranet* che permette l'utilizzo libero di internet ai dipendenti. Inoltre il Comune di Cagliari dispone di un sito *internet* nel quale si sta realizzando una Biblioteca virtuale che contiene l'elenco di tutti i libri presenti nelle biblioteche situate in ogni locale del Comune.

4.7. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ

Per far fronte alle proprie esigenze di organico, tenendo conto dei limiti imposti dalle leggi finanziarie con particolare riferimento al blocco delle assunzioni, il Comune di Cagliari utilizza diverse modalità di lavoro flessibile, quali i contratti a termine, il lavoro interinale, i Cantieri di lavoro e i Piani di occupazione regionale.

Le **assunzioni a tempo determinato** vengono utilizzate in particolare per incarichi dirigenziali e/o per alte specializzazioni, fermi restando i requisiti richiesti per la qualifica da ricoprire. Il numero di posizioni coperte con tali tipi di contratto non può eccedere comunque il 5% del totale della dotazione organica dell'area dirigenziale e dell'ex area direttiva. I contratti a tempo determinato non possono avere durata superiore al mandato elettivo del Sindaco e il trattamento economico, equivalente a quello previsto dai vigenti contratti collettivi nazionali per il personale degli Enti locali, può essere integrato, con provvedimento motivato della Giunta Comunale, sentito il Direttore Generale, da una indennità "ad personam" commisurata alla specifica qualificazione professionale e culturale posseduta, anche in considerazione della temporaneità del rapporto e delle condizioni di mercato relative alle specifiche competenze professionali. Gli incarichi di alta specializzazione sono attribuiti per la copertura di particolari esigenze funzionali e organizzative che comportino il possesso di elevata professionalità, attestata dall'iscrizione ad albi professionali e/o dal prolungato e valido esercizio di attività professionale, corrispondente alle prestazioni richieste.

E' inoltre possibile il ricorso a **collaborazioni esterne ad alto contenuto di professionalità** per il conseguimento di obiettivi predeterminati. Questi vengono definiti attraverso apposita convenzione nella quale devono essere individuati:

- a) Oggetto del rapporto ed obiettivi da conseguirsi
- b) Durata della collaborazione
- c) Corrispettivo
- d) Modalità di espletamento della collaborazione
- e) Possibilità di utilizzo da parte del collaboratore di risorse strumentali dell'Ente
- f) Rapporti con i Dirigenti, responsabili del Servizio e degli Organi politici dell'Ente.

Il contratto di fornitura di prestazione di lavoro temporaneo (**lavoro interinale**) è utilizzato nei seguenti casi:

- a) per acquisire temporaneamente professionalità non previste nella dotazione organica, anche al fine di sperimentarne la necessità;

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.

- b) per la temporanea copertura di posti vacanti, in presenza di eventi eccezionali e motivati non considerati in sede di programmazione dei fabbisogni;
- c) per punte di attività o per attività connesse ad esigenze straordinarie, derivanti anche da innovazioni legislative che comportino l'attribuzione di nuove funzioni, alle quali non possa farsi fronte col personale in servizio;
- d) per particolari fabbisogni professionali che non possono essere soddisfatti ricorrendo unicamente al personale in servizio;
- e) nei casi previsti dai contratti collettivi nazionali di lavoro.

I lavoratori con contratto di fornitura di lavoro temporaneo, contemporaneamente impiegati presso l'Amministrazione Comunale, non possono superare il tetto del 7%, calcolato su base mensile, dei lavoratori a tempo indeterminato in servizio. Il ricorso al lavoro temporaneo non è consentito per i profili della categoria A, per quelli dell'area di vigilanza e per quelli del personale educativo e docente degli asili nido e delle scuole materne, elementari, medie e superiori. Sono, altresì, escluse le posizioni di lavoro che comportano l'esercizio di funzioni nell'ambito delle competenze del Sindaco come Ufficiale di Governo.

Il Comune, in linea di principio, promuove la sperimentazione del **telelavoro** fra i possibili strumenti di flessibilità. Il *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi* prevede, infatti, che *nel rispetto dei vincoli di Bilancio potranno stipularsi, compatibilmente con l'organizzazione degli uffici e con la natura specifica delle attività da realizzare in forma sperimentale, appositi contratti di lavoro con i quali, previa installazione delle necessarie apparecchiature informatiche e telematiche, sia consentito ai dipendenti di svolgere la propria attività lavorativa in luogo diverso dalla sede ufficiale di lavoro*. In realtà ad oggi si è fatto ben poco: negli anni passati è stato definito un progetto indirizzato ad un solo dipendente diversamente abile; poi il dipendente ha lasciato il Comune e il progetto si è arenato.

L'Amministrazione Comunale al fine di favorire l'impiego flessibile del personale, nelle sue varie articolazioni e forme, costituisce rapporti di **lavoro a tempo parziale** mediante trasformazione di rapporti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale su richiesta dei dipendenti interessati, dando priorità ai lavoratori disabili e alle lavoratrici madri.

5. INDICATORI DI PERFORMANCE

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

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

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

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

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.

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

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

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

Tab. 6 – Performance del processo di Formazione

<u>Processo</u>	
Politiche di formazione e sviluppo	
<p><u>Driver di efficienza</u></p> <p>Livello medio-alto: le risorse impegnate nella gestione della formazione sono adeguate alle esigenze, soprattutto se si tiene conto oltre che del personale in servizio presso l'Ufficio formazione anche dei Referenti dislocati nelle diverse Aree e del contributo fornito da attori esterni. La mole di attività realizzata è notevole e sono state messe in atto una serie di accorgimenti che hanno consentito di ottimizzare i costi.</p>	<p><u>Driver di qualità</u></p> <p>Livello alto: la pianificazione è molto articolata e grazie al contributo dei Referenti riesce a rappresentare bene le effettive esigenze. I temi sono coerenti con lo sviluppo organizzativo e le strategie dell'Ente. Vengono utilizzate anche metodologie didattiche attive, finalizzate al coinvolgimento dei partecipanti. Le collaborazioni esterne, in particolare con il Formez e con l'Università di Cagliari, contribuiscono ad assicurare un alto livello di qualità. Sviluppato è anche il sistema di valutazione, che non si limita a rilevare il solo gradimento dei partecipanti.</p>
<p><u>Driver di equità</u></p> <p>Livello alto: tutto il personale è coinvolto costantemente nelle principali iniziative di formazione e il Piano triennale è chiaramente finalizzato a determinare una crescita complessiva in tutta l'Amministrazione.</p>	<p><u>Driver di politica</u></p> <p>Livello alto: l'impatto del processo sulle politiche del personale è molto forte. L'intero processo di cambiamento organizzativo si basa sul cambiamento culturale prodotto dalla formazione (dal lavorare per adempimenti al lavorare per obiettivi) e sullo sviluppo di nuove competenze.</p>
<p><u>Driver di sviluppo di risorse</u></p> <p>Livello alto: i programmi consentono di sviluppare le competenze necessarie al nuovo funzionamento dell'organizzazione e, al contempo, consentono l'acquisizione di competenze specialistiche relative agli specifici campi di attività.</p>	<p><u>Driver di immagine e comunicazione</u></p> <p>Livello alto: attraverso le iniziative di formazione allargate alla partecipazione di soggetti esterni l'Ente proietta una sua immagine positiva e innovativa. A testimonianza della buona immagine di cui gode, il Comune di Cagliari è stato citato quale buona pratica nel VI Rapporto sulla formazione nella P.A.</p>

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.

Nel Comune di Cagliari la Funzione personale ha sostanzialmente modificato la sua politica dal 2002 con l'avvio del processo di cambiamento organizzativo, passando da una gestione di tipo burocratico-amministrativa finalizzata esclusivamente ad assicurare un'ottimale distribuzione di risorse ad una gestione di tipo operativo, finalizzata a sostenere il processo di cambiamento in atto. Gli obiettivi di questa fase, orientati alla diffusione della cultura del lavoro per obiettivi, sembrano complessivamente raggiunti e l'Ufficio del Personale sembra pronto a compiere un nuovo salto, orientando la propria azione verso lo sviluppo di competenze individuali e istituzionali. Il passaggio al modello per competenze è però difficoltoso e controverso, come

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.

testimoniano il sostanziale fallimento della nuova scheda per la rilevazione dei bisogni e il mancato aggancio dei crediti formativi alla valutazione e incentivazione del personale.

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

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

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

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

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

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

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

Per quanto emerso dall'indagine il modello di riferimento per il Comune di Cagliari sembra avvicinarsi a quello del *performance management*: lo sforzo della *Funzione personale* è stato infatti in questi anni orientato alla creazione di metodi e strumenti atti a supportare il cambiamento organizzativo e le nuove strategie di sviluppo e a diffondere all'interno dell'Ente una cultura del risultato. Si segnala che il Servizio *Sviluppo organizzativo e gestione del personale* è stato in questi anni uno dei motori del cambiamento e che questo ha assicurato una forte interrelazione tra strategie dell'Ente e strategia della formazione. Non a caso il Comune di Cagliari è stato indicato nel VI Rapporto sulla formazione nella P.A. come caso di eccellenza perché è stata colta l'opportunità che veniva offerta dal progetto di ristrutturazione e la formazione è stata agganciata al processo di cambiamento.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

Emerge anche una crescente attenzione verso lo sviluppo di competenze individuali e istituzionali: il *Servizio del personale* sembra arrivato ad un punto di svolta che potrebbe preludere ad una nuova evoluzione orientata alla gestione per competenze.

8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO

Il caso del Comune di Cagliari rappresenta un esempio estremamente articolato ed interessante di cambiamento organizzativo finalizzato a favorire il passaggio da una cultura dell'adempimento alla cultura del risultato. I cambiamenti hanno interessato in modo coordinato e coerente le strategie dell'Ente, la struttura organizzativa, i processi di lavoro, le strutture di coordinamento, la formazione del personale, il sistema di valutazione ed incentivazione. Preziosi sono in questo senso i dettagliati regolamenti e il sistema di strumenti ad essi connessi, così come il ciclo di lavoro articolato nelle fasi: pianificazione strategica, programmazione gestionale, budget, gestione, controllo di gestione, controllo strategico e valutazione. Il processo di ristrutturazione, poi, non si è limitato a comprendere la revisione della struttura organizzativa e la predisposizione degli strumenti normativi necessari a rendere operativi i principi di efficienza, efficacia e funzionalità ma ha introdotto altresì meccanismi atti a sviluppare e ad adeguare le professionalità interne al nuovo contesto sociale, legislativo ed organizzativo. In questo senso il caso analizzato rappresenta una positiva testimonianza di come la leva formativa possa fornire un contributo centrale per il concreto cambiamento organizzativo.

Particolarmente interessante risulta anche l'attenzione al futuro che, tra l'altro, ha portato alla predisposizione di accorgimenti organizzativi finalizzati a garantire la massima flessibilità organizzativa e la capacità di adattarsi velocemente al mutare del contesto.