

## **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 Chieti**

## **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.	IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....	4
3.	ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM.....	7
4.	METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM.....	11
	4.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ .....	11
	4.2 RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE .....	17
	4.3 FORMAZIONE E SVILUPPO.....	27
	4.4 PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI .....	29
	4.5 POLITICHE DI FLESSIBILITÀ.....	29
5.	INDICATORI DI PERFORMANCE .....	30
6.	POLITICHE DI HRM .....	32
7.	IMPATTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO .....	32
8.	GENERALIZZABILITÀ DEL CASO .....	33

## IL COMUNE DI CHIETI

### 1. Premessa <sup>1</sup>

Il modello di direzione del personale del Comune di Chieti<sup>2</sup> è stato analizzato secondo lo schema concettuale di riferimento adottato dal Programma *Governance delle risorse umane, Linea progettuale A*, sui *Modelli innovativi*, attuato dal Formez per conto del Dipartimento della Funzione Pubblica, *Ufficio per il personale delle Pubbliche amministrazioni*.

Gli aspetti indagati dall’analisi, tratti dal modello citato e riferiti al sistema di *Human resource management* (HRM) di ente, sono i seguenti:

- concetto (o idea) guida di direzione del personale;
- metodi di sviluppo e gestione dei processi;
- assetto organizzativo interno della funzione;
- sistema di direzione del personale;
- politiche effettivamente perseguite;
- impatto, organizzativo e gestionale, del sistema;
- indici di performance di uno dei più significativi processi di gestione praticati.

### 2. Idea di Human resource management

Per idea di HRM si intende quella concezione di fondo che, nell’ambito dell’organizzazione analizzata, lega il sistema delle leve di gestione del personale al sistema di perseguimento delle finalità dell’Amministrazione. L’idea di HRM dice quale sia il ruolo assegnato alla direzione del personale nell’ambito del quadro di perseguimento delle finalità di Ente.

Nel caso specifico del Comune di Chieti, il sistema di HRM sembra soprattutto ispirato ad una funzione di “**gestione dei servizi**” relativi al personale. Il sistema, infatti, presidia la corretta e imparziale esecuzione delle procedure e dei procedimenti relativi al profilo giuridico ed economico del personale, svolgendo una funzione di servizio nei confronti dei *Settori* serventi l’utenza.

L’ufficio del personale, qui denominato *Settore per gli affari del Personale*, svolge, secondo quanto previsto dall’assetto organizzativo interno, una funzione essenzialmente di amministrazione del personale, sebbene le altre funzioni, più propriamente di direzione del personale, siano anch’esse presidiate e direttamente.

I connotati organizzativi che sembrano dimostrare questo tipo di idea di HRM sono principalmente:

- a. la *collocazione organizzativa assegnata al Servizio per gli affari del Personale*, il quale, così come argomentato nel seguito, si connota come unità secondo livello, di responsabilità del

---

<sup>1</sup> Popolazione: 50.171 abitanti (Censimento della popolazione, Istat 2001).

<sup>2</sup> Studio realizzato da Margherita Burgarella grazie alla fattiva collaborazione di Gianfranco Attili, direttore del *III° Settore Affari del personale, economato, demanio, patrimonio, anagrafe e stato civile*, e di Marco d’Urbano, direttore della *Sezione Affari del personale e organizzazione*, del Comune di Chieti.

### 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.

- dirigente di Settore ma operativamente gestito da un funzionario titolare di posizione organizzativa;
- b. le *funzioni effettivamente esercitate dal Servizio* nell'ambito del disegno organizzativo di funzionamento dell'Ente, che assegna al *Personale* il ruolo di gestore dei processi di amministrazione del personale;
  - c. *i principi ispiratori delle politiche di Ente*, dichiaratamente orientate alla flessibilità organizzativa per l'orientamento continuo al servizio all'utenza.

Questo terzo carattere, considerato nel contesto degli altri elementi del disegno organizzativo e funzionale del caso, fanno d'altronde presagire che la gestione del personale, sebbene ispirata principalmente ad una funzione di gestore, abbia, almeno sotto il profilo intenzionale, dei caratteri di "partnership strategica", ovvero che sia proteso ad allineare i meccanismi operativi del personale con le politiche di Ente. Secondo l'approccio metodologico di analisi applicato, l'HRM è ispirato ad un principio di partnership strategica con l'Ente quando tende a spostare l'attenzione dall'operatività dei processi alla loro strategicità, definendo e cercando di agire sugli aspetti critici.

Nel caso specifico del Comune di Chieti gli elementi intenzionali che fanno pensare che questo secondo tipo di principio ispiratore sia presente sono rintracciabili, ad esempio, nello *Statuto*, dove si indica in modo abbastanza puntuale quella che è la finalizzazione dell'azione amministrativa e in questo quadro l'orientamento della gestione del personale.

Si rintraccia l'esistenza di una esplicita politica di monitoraggio dei fabbisogni dell'utenza e di valutazione degli esiti di servizio. Essendo di recente emanazione, lo *Statuto* esplicita principi di gestione coerenti con le politiche di ammodernamento amministrativo perseguite negli ultimi anni, quali la comunicazione interna per la flessibilità, l'integrazione tra sistemi informativi e sistemi statistici territoriali, la verifica della rispondenza dei servizi ai bisogni, l'armonizzazione degli orari di lavoro con quelli del privato e il lavoro di gruppo.

Nel dettaglio, il *Titolo IX* cita, in relazione all'organizzazione degli uffici e del personale, i "criteri funzionali di assicurazione" affinché siano applicati i principi dell'azione amministrativa in modo produttivo in termini di efficacia di servizio al cittadino:

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

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

### **Art. 87 – Criteri funzionali di assicurazione**

1. L'organizzazione della struttura burocratica del Comune, al fine di rendere l'attività amministrativa in favore dei cittadini più produttiva ed efficace, nel rispetto dei principi prima enunciati, deve essere informata dei seguenti criteri:

- a) esaltazione della posizione di servizio alla cittadinanza propria di ogni attività pubblica, adeguando costantemente l'azione amministrativa sulla base dell'individuazione delle esigenze, atta a garantire il miglioramento continuo dei servizi ai cittadini, e verificando la rispondenza dei servizi offerti ai bisogni;
- b) funzionalità rispetto ai compiti ed ai programmi di attività, nel perseguimento degli obiettivi di efficienza ed economicità, procedendo, periodicamente e comunque all'atto della definizione dei programmi operativi e dell'assegnazione delle risorse, a specifica verifica e ad eventuale revisione;
- c) superamento della separazione rigida delle competenze nella divisione del lavoro, attraverso l'avvicinamento del personale, nell'ambito delle professionalità, per il conseguimento della massima flessibilità delle strutture e della massima collaborazione tra gli uffici;
- d) collegamento delle attività degli uffici, favorendo lo sviluppo del lavoro di gruppo, adeguandosi al dovere di comunicazione interna ed esterna, mediante interconnessione fra sistemi informatici e statistici pubblici, per garantire tempi di risposta sempre minori;
- e) garanzia dell'imparzialità e della trasparenza dell'azione amministrativa, anche attraverso l'istituzione di apposita struttura relazionante con l'esterno in modo idoneo a dare risposte immediate ai cittadini;
- f) valutazione annuale della produttività e del grado di efficacia dell'attività svolta da ciascun elemento dell'apparato, avvalendosi, per i responsabili dei servizi, del nucleo di valutazione;
- g) armonizzazione degli orari di servizio con gli orari delle altre amministrazioni pubbliche, nonché con quelle del lavoro privato, e fissazione degli orari di apertura degli uffici al pubblico per il miglior soddisfacimento delle esigenze dei cittadini.

Per quanto riguarda il personale, il richiamo dell'agire del lavoratore pubblico è all'esercizio delle competenze (anziché delle responsabilità) professionali in relazione agli obiettivi. La responsabilità è quindi ancorata all'esercizio delle capacità professionali degli individui, cui si riconosce il diritto alla formazione e all'aggiornamento sui diversi versanti della gestione amministrativa, affinché la flessibilità si concretizzi con la mobilità interna adeguatamente supportata da un apporto di conoscenze ampie e variegate nel tempo e nei contenuti:

### **Art. 88 – Personale**

3. I dipendenti comunali sono tenuti ad assolvere con correttezza e tempestività agli incarichi di competenza dei relativi uffici o servizi e, nel rispetto delle competenze professionali, a raggiungere gli obiettivi assegnati. Sono, altresì, direttamente responsabili verso l'amministrazione dell'attività svolta, non ché della qualità ed efficienza della prestazione.

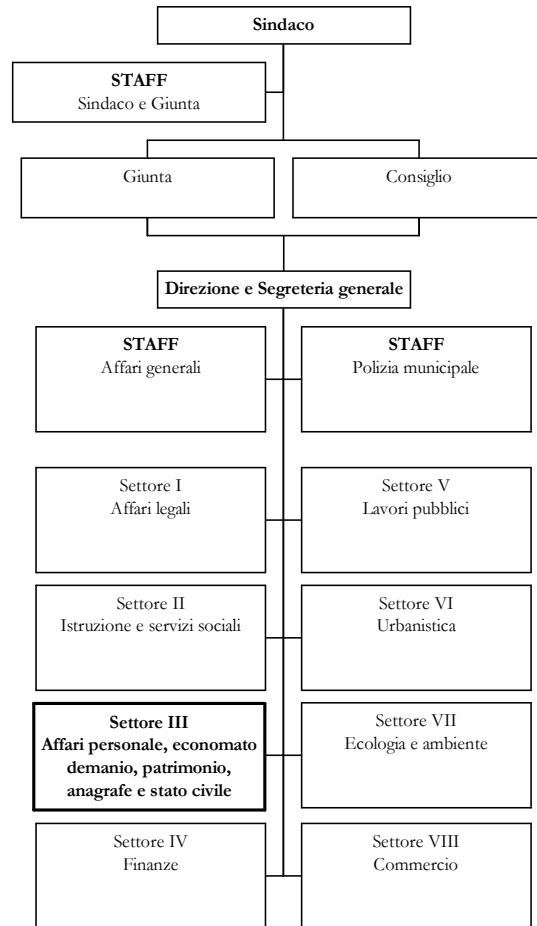
4. Il Comune promuove e realizza il miglioramento delle prestazioni del personale attraverso l'ammodernamento delle strutture, la formazione, la qualificazione professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti.

5. Al personale dovranno essere assicurati mezzi e permessi retribuiti per un costante aggiornamento professionale anche su materie diverse, al fine di utilizzare funzionalmente il principio della mobilità interna.

### 3. Organizzazione della funzione HRM

L'attuale assetto organizzativo del Comune di Chieti è per 8 *Settori* e 3 unità di *Staff*.

Fig. 1. Organigramma del Comune di Chieti



## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

L'*Ufficio del personale* è incardinato come unità organizzativa di secondo livello nel *Settore III Affari generali e personale, economato, demanio, patrimonio, anagrafe e stato civile*.

L'organigramma riportato in Figura 1 segnala che i *Settori* sono ad oggi 8. Tre dei *Settori* che precedentemente erano autonomi e di posizione vacante sono stati assegnati *ad interim* ad altri dirigenti di *Settore* e successivamente coperti con procedure di selezione pubblica. Una terza posizione, relativa al *Settore Ecologia e ambiente*, è stata ricoperta con il ricorso a mobilità esterna in entrata da un dirigente proveniente dalla Provincia di Chieti.

L'idea iniziale della riorganizzazione, non ancora realizzata, è quella di creare delle *Aree* sovraordinate ai *Settori*, con funzioni di coordinamento.

L'attuale assetto organizzativo è essenzialmente tradizionale, denotando un orientamento che continua a pensare l'ente comunale come un soggetto la cui suddivisione è per unità organizzative verticalmente rispondenti agli organi di direzione politica e amministrativa e la cui articolazione risponde a fabbisogni di servizi di primo livello alla collettività.

Due sono però gli elementi che contraddistinguono il modello organizzativo di questo Ente e che introducono trasversalità alle politiche generali. Il primo è la *Conferenza di organizzazione*, organismo di coordinamento interno presieduto dal vertice amministrativo e a partecipazione dei responsabili delle unità di massima dimensione, cui sono demandate funzioni di impulso per il miglioramento continuo dell'azione amministrativa, compresi elementi di gestione del personale quali l'*ambiente di lavoro* e la *formazione professionale*.

### Art. 94 – La conferenza di organizzazione

1. La conferenza di organizzazione è composta dal Direttore generale se nominato, ovvero, dal Segretario comunale, che la convoca e la presiede, e da tutti i responsabili dei servizi. La loro partecipazione alla conferenza è obbligatoria.
2. La conferenza di organizzazione esercita un ruolo di impulso operativo e di supporto organizzativo; su richiesta degli organi di governo avanza anche suggerimenti ed esprime valutazioni su problematiche concernenti il funzionamento della struttura comunale, l'ambiente di lavoro e la formazione professionale.
3. La conferenza svolge, inoltre, un ruolo di collegamento delle strutture organizzative con gli organi di governo; vigila sul rispetto del codice di comportamento dei dipendenti.

Il secondo elemento è l'inserimento in *Staff* del corpo di *Polizia municipale*, una scelta certamente poco diffusa nel contesto delle Amministrazioni pubbliche italiane e che fa pensare ai sistemi di gestione tipici di altri paesi latini che hanno nel tempo sperimentato innovazioni organizzative.

Entrambi questi due elementi fanno capire come la gestione del personale sia identificata come leva gestionale strategica per l'orientamento delle politiche di Ente al servizio del cittadino, tanto che l'adeguatezza dell'ambiente di lavoro e della formazione siano richiamati come ambiti di possibile impulso operativo per l'organo cui è deputata la funzione di coordinamento tra i *Settori*.

Come dire che l'orientamento del fattore umano non è questione che attiene al solo Ufficio del personale, ma che riguarda tutti coloro che ritengono di poter contribuire a fornire impulsi per il suo potenziamento, essendo esso considerato come fattore di successo comune.

La posizione gerarchica della *Sezione Affari del personale e organizzazione* (Fig. 2) è di secondo livello e, come tale, è di rango inferiore a quella dei *Settori*, unità di massima dimensione, per i quali svolge una funzione di servizio.

La *Sezione Affari del personale e organizzazione* svolge tutte le funzioni di gestione e amministrazione del personale, compresa la gestione contabile che normalmente, in molti Enti, è delegata alla



### 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.

*Ragioneria e al Ced.*

Gli altri *Settori* hanno, invece, una funzione di servizio diretto all'utenza e come tali si avvalgono dell'apporto interno per la gestione dei fattori produttivi del lavoro (personale) e del capitale (bilancio).

Fig. 2. Organigramma del Settore III del Comune di Chieti



Il riflesso dell'attribuzione di funzioni di fatto esercitate alla *Sezione Affari del personale e organizzazione* è anche, al di là della sua collocazione organizzativa, nella sua articolazione interna: semplice e compatta, come d'altronde è spesso negli Enti di medie dimensioni come è il Comune di Chieti. Su un organico di 552 unità per l'intero Ente, 55 sono incardinati del *Settore III* e a sua volta 17 nella *Sezione Affari del personale e organizzazione*. Il personale in servizio in questa unità è d'altronde inferiore alla dotazione organica: 12 unità in servizio su 17 teoricamente previste.

Delle 12 unità di personale in servizio, poi, 1 svolge funzioni di direttive, 3 sono istruttori direttivi con funzioni contabili e amministrative, 5 sono istruttori con funzioni sempre amministrative e ancora di tipo contabile, 1 è addetto alla gestione informatica e le altre 2 unità sono collaboratori amministrativi con funzioni esecutive.

Di fatto il sottodimensionamento dell'organico, che è d'altronde comune a molti Enti, riduce notevolmente la disponibilità delle risorse per la gestione di tutte quelle funzioni tipicamente direttive del personale, appiattendosi necessariamente l'impiego del tempo a favore del disbrigo delle pratiche di carattere amministrativo e contabile.

Nella contingenza della disponibilità di personale, nella vacanza della posizione dirigenziale del *Settore III* (di recente copertura) e in considerazione di un passato di dissesto finanziario, la *Sezione Affari del personale e organizzazione* ha finora potuto puntare ad una efficiente gestione delle procedure di gestione del personale, affinché le regole venissero rispettate secondo quanto previsto normativamente e secondo regole di correttezza interna a preservazione del clima organizzativo interno.

**In definitiva**, quindi, la *Sezione Affari del personale e organizzazione* ha le seguenti caratteristiche:

1. organizzativamente collocata come unità di 2° livello, sebbene rappresentata da una posizione dirigenziale che gli assicura un rapporto diretto con la *Segreteria generale*, alla quale

### **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.

- offre servizi di informazione utili per la programmazione, e agli altri *Settori*, cui offre servizi di gestione con valenza di supporto amministrativo;
2. ad articolazione interna semplice e compatta, con 17 unità di personale, di cui solo 12 effettivamente in servizio, e prevalentemente assorbite dallo svolgimento dei necessari adempimenti di carattere amministrativo e contabile.

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

### 4. Metodologie e processi di HRM

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

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

L'analisi propone approfondimenti sui punti tra quelli elencati che presentano elementi d'interesse ai fini della presentazione del caso. Per alcuni di questi punti, infatti, non si sono rintracciati particolari elementi di innovatività e/o di interesse e per questo se ne omette la presentazione.

#### 4.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

Per comprendere quale sia il livello di finalizzazione dei processi di pianificazione, acquisizione, selezione, e mobilità del personale nell'ambito del Comune di Chieti occorre premettere alcune informazioni di contesto, relative al passato che connota questa Amministrazione, nonché al futuro al quale essa guarda:

- ad oggi l'Amministrazione rispetta in termini finanziari i vincoli di bilancio imposti dalle *Leggi finanziarie* e dal *Patto di stabilità interno*; a partire dal 1992 è iniziata una fase di riassorbimento del disavanzo di bilancio, che ha portato ad oggi ad un efficiente sistema di monitoraggio e parametrizzazione dei costi; in parallelo l'organico del personale in servizio si è progressivamente ridotto, portandosi da 790 unità nel '92 a 550 unità in servizio nel '06; la situazione attuale è quindi, da un lato di parità di bilancio, dall'altro lato di sottodimensionamento dell'organico; situazione molto comune agli Enti pubblici locali, dalla quale discendono una serie di aggiustamenti necessari per l'adozione di politiche pubbliche a potenziale commisurato alla capacità di spesa e al personale disponibile;
- il vertice politico dell'Amministrazione è stato rinnovato nel 2005, mentre il vertice amministrativo è stato recentemente reintegrato a seguito dell'espletamento di procedure selettive per la copertura di due delle tre posizioni che sono rimaste vacanti nel 2005. La *Sezione Affari del personale e organizzazione* è una delle due UOC con posizione dirigenziale di recente avvicendamento. Questi due fattori, combinati, rendono conto del tempo necessario minimale che occorrerà affinché il Comune di Chieti possa identificare gli strumenti e le forme più idonee per avviare gli investimenti per la "rinascita" della città,

### 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.

puntando sulla valorizzazione del suo potenziale turistico e commerciale;

- una delle leve di intervento delle quali la *Sezione Affari del personale e organizzazione* intende avvalersi è la comunicazione: il dialogo con le organizzazioni sindacali e la comunicazione interna con il personale; lo scopo è agire positivamente sul clima organizzativo per potenziare la capacità di orientamento del vertice amministrativo sui comportamenti lavorativi. Un aspetto rilevante, che appartiene al passato e che ha nel tempo avuto i suoi effetti sul clima interno perché valevole fino all'anno scorso, è nel fatto che l'ex-Sindaco ha deciso personalmente per anni l'orientamento delle politiche del personale. Questo carattere, associato agli interventi effettuati in passato per il recupero del disavanzo di bilancio e alla progressiva riduzione dell'organico, ha fatto sì che le relazioni sindacali si congelassero nel tempo, comportando di conseguenza lo sviluppo di un clima organizzativo facilmente soggetto a fenomeni di burocratizzazione. Il riferimento è ai fenomeni di irrigidimento che si determinano nelle burocrazie quando il personale percepisce ed enfatizza soprattutto l'onere e il carattere adempitorio del lavoro piuttosto che la componente di partecipazione e di sviluppo individuale e collettivo connessa allo svolgimento delle proprie funzioni;
- tre le possibili forme di intervento per il ripensamento dell'assetto organizzativo e funzionale di Ente si potranno, infine, valutare, per il prossimo futuro, ipotesi di istituzione di *Aree di coordinamento* tra i *Settori* e di un *Settore* autonomo per la gestione del personale, in modo che quello che attualmente accorpa anche le funzioni di *anagrafe, ced, tributi, autoparco ed economato* possa alleggerirsi rispetto a numerose e diversificate funzioni per specializzarsi nello sviluppo delle componenti di direzione del personale (dato che fino ad oggi, così come argomentato nei paragrafi successivi, esso ha potuto finora concentrarsi sulla parte gestionale di tipo amministrativo e contabile lasciando naturalmente e conseguentemente meno spazio alle azioni di sviluppo e programmazione).

Per quanto riguarda la pianificazione, la dotazione organica, rideterminata nel 2004 a spesa invariata, indica che l'Ente ha un fabbisogno di personale corrispondente a 533 unità. A fronte di questa dotazione, il personale in servizio è di sole 403 unità. Il fabbisogno netto è quindi di 130 unità, pari al poco meno del 25% della dotazione teorica.

Tabella 1. Dotazione organica

<i>Livello - Categoria</i>	<i>n. unità</i>
Dirigenti	8
Non dirigenti	525
- categoria D posizione D1	57
- categoria D posizione D3	35
- categoria C	192
- categoria B	162
- categoria A	79
<b><i>Totale</i></b>	<b><i>533</i></b>

Il *Programma del fabbisogno di personale per il triennio 2005/2007* è stato approvato di recente, con deliberazione del 15 febbraio 2005. Con l'approvazione del piano del fabbisogno è stato approvato anche il *Piano annuale delle assunzioni per l'anno 2005*.

Per procedere alle nuove assunzioni, l'Ente ha predisposto a bilancio il *Fondo assunzione nuovo personale in posti vacanti*. La capacità di spesa sostenibile dall'Ente per i tre anni di riferimento del

### 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.

*Piano*, nel rispetto dell'equilibrio di bilancio secondo quanto disposto dal *Patto di stabilità* e dalle *Leggi finanziarie* sono crescenti: 104 mila Euro per il 2005, 304 mila Euro per il 2006 e 359 mila Euro per il 2007.

Tabella 2. Fabbisogno di personale

Posti	Livello - Categoria	Profilo	
1	Dirigente		
5	D3	Contabile	
1		Tecnico	
13		Amministrativo	
1		Informatico	
1	D1	Ragioniere	
5		Amministrativo	
1		Addetto stampa	
1		Perito chimico	
14		Geometra	
8		Sottufficiale	
1		Educatore	
1		Tecnico responsabile per le attività ispettive	
17		Agente di polizia municipale	
2		Tecnico responsabile per gli impianti	
1		Perito industriale	
4		Amministrativo commesso	
10		C	Addetto servizi informatici
3			Autista mezzi speciali
3	Operaio altamente specializza		
1	Capo operaio		
14	B	Collaboratore amministrativo	
1		Fabbro	
1		Idraulico	
12		Operaio specializzato	
3		Operatore per impianti termici	
1		Guardarobiere	
1		Messo	
1		Magazziniere	
7		Usciere	
4		Operatore scale mobili	
4		Operaio qualificato	
<b>145</b>	<b>Totale</b>		

A fronte d'altronde, come spesso accade, di una puntuale stima degli impegni anche sotto il profilo finanziario, gli impegni assunti in sede di approvazione del *Piano del fabbisogno di personale per il triennio 2005/2007* sono stati dimezzati per il 2006 e 2007 e praticamente quasi annullati per il 2005<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Anno per il quale si proponeva una spesa di oltre 865 mila Euro e si è impegnata una spesa di 104 mila Euro per i primi sette mesi dell'anno, dato che l'approvazione è avvenuta ad annualità già in corso e sulla base della stima dei tempi di espletamento delle procedure selettive.

### 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.

#### Anno 2005

Categoria	N.	Concorso pubblico	Mobilità	Legge n. 68/99	Concorso interno	Progressione verticale	Spesa individuale	Spesa totale <sup>2</sup>
Dirigente	2	1			1		48.075	56.086
D3								
D	2	1				1	20.266	13.204
C	1	1	1				18.450	10.763
C	2	2	2				19.561	22.821
B3	2	1	1			1	17.371	10.626
B	2	2	1				16.525	19.278
A	3	3	2				15.605	27.308
<b>Totale</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>7</b>		<b>1</b>	<b>2</b>		<b>104.000</b>

#### Anno 2006

Categoria	N.	Concorso pubblico	Mobilità	Legge n. 68/99	Concorso interno	Progressione verticale	Spesa individuale	Spesa totale
Dirigente								
D3	2	1				1	23.342	26.495
D	2	1	1			1	20.266	22.081
C	4	4	3				18.450	73.800
C	4	4	4				19.561	78.244
B3	5	3	3			2	17.371	53.805
B	3	1	1	1		1	16.525	33.970
A	1			1			15.605	15.605
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>2</b>		<b>5</b>		<b>304.000</b>

#### Anno 2007

Categoria	N.	Concorso pubblico	Mobilità	Legge n. 68/99	Concorso interno	Progressione verticale	Spesa individuale	Spesa totale
Dirigente								
D3								
D	3	2	1			1	20.266	42.304
C		2	1			4	18.450	41.220
C	4	4	2				19.561	78.244
B3	2	1	1			1	17.371	18.217
B	8	7	1	1			16.525	132.200
A	3	2	1	1			15.605	46.815
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>2</b>		<b>6</b>		<b>359.000</b>

La *Sezione Affari del personale e organizzazione* ha effettuato a tale fine una ricognizione sui profili carenti, che risulta dalla Tabella 2 e una proiezione sulle modalità di reclutamento delle professionalità i cui posti sono vacanti. Le modalità considerate sono quelle del concorso interno, del concorso pubblico con accesso dall'esterno, la mobilità, le progressioni verticali e naturalmente la riserva (Legge n. 68/99) per le categorie protette. Attingendo quindi da tutte le possibili fonti di reclutamento, interno ed esterno, la *Sezione Affari del personale e organizzazione* ha pianificato da qui a tre anni gli scatti di carriera interna per progressione verticale, i reclutamenti di legge e per nuove unità di personale da effettuarsi dall'esterno e la mobilità (interna ed esterna). Il *Contratto integrativo* stipulato per il quadriennio normativo 1998-2001 ha stabilito, per la "qualità del lavoro e l'innovazione degli assetti organizzativi" che per contemperare l'incremento e/o il mantenimento dell'efficacia ed efficienza dei servizi erogati all'utenza con il miglioramento delle condizioni di lavoro e della crescita professionale del personale si effettuano annualmente incontri con le rappresentanze sindacali per valutare le eventuali modificazioni procedurali o della

## 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.

distribuzione e utilizzazione del personale. I casi di prevedibile esigenza di cambiamento riguardano l'innovazione organizzativa e tecnologica così come l'attivazione o la ristrutturazione dei servizi.

In sede di stipula del contratto decentrato integrativo citato è stato anche istituito un *Osservatorio consultivo bilaterale paritetico* costituito da 4 dirigenti di parte pubblica e 4 rappresentanze sindacali, che approfondisce e monitora le specifiche problematiche inerenti la gestione del personale e in particolare: l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro, l'igiene e la sicurezza del lavoro. L'Osservatorio non ha funzione negoziale quanto piuttosto consultiva sulle tematiche indicate, di interpretazione delle eventuali controversie interpretative e su altre tematiche di successivo aggiornamento contrattuale o normativo, come ad esempio in tema di pari opportunità, *mobbing*, clima organizzativo.

Ad oggi i profili di più urgente necessità sono quelli del personale di vigilanza, per i servizi sociali e per la gestione dei tributi (*Settori* per i quali si fa ricorso al lavoro flessibile, *si veda il par. 4.5*).

Sotto il profilo strettamente metodologico la particolarità che connota i processi di pianificazione del personale è nell'efficienza di gestione. Il *Piano*, infatti, denota l'esistenza di un chiaro sistema di definizione e pianificazione dei fabbisogni, attingendo anche dai diversi canali di integrazione possibile della gestione del personale.

Nell'anno in corso l'Amministrazione ha avviato procedure di reclutamento e selezione per l'assunzione a termine di specifiche professionalità, scelte tra quelle più carenti e di più urgente impiego.

Tra queste c'è la procedura selettiva attuata nel 2004, ad esempio, per gli agenti di *Polizia municipale* per l'assunzione a tempo determinato, a tempo pieno, di categoria C posizione economica C1. Il bando di selezione indica requisiti non particolarmente stringenti, coerenti a quanto spesso richiesto in altre procedure selettive per il reclutamento di questo profilo professionale. La stessa cosa vale per la modalità, abbastanza tradizionale, di espletamento della procedura selettiva.

L'aspetto che connota questa procedura è nella previsione di una prova pre-selettiva, utile per sbarrare l'accesso a numeri elevati di candidati alle successive prove selettive per titoli e colloquio. E' quindi evidente che le procedure selettive pur essendo ancora espletate con procedure del tutto tradizionali, si avvalgono di principi selettivi discriminanti utili per alleggerire le affluenze numeriche alle prove e per dare maggiore importanza al colloquio piuttosto che alla formalità dei titoli.

Occorre d'altronde sottolineare che il vigente *Regolamento per la selezione e l'assunzione* è stato emanato nel 1988 ed è in fase di revisione e di prossima approvazione.

Mentre per quel che riguarda i concorsi interni è stato emanato nel 1998 un nuovo regolamento, adottato in occasione del passaggio dal vecchio sistema delle qualifiche funzionali all'attuale sistema delle categorie professionali; passaggio che ha richiesto l'adozione di un chiaro sistema di reinquadramento e di riconoscimento, per procedure selettive, di sistemi di carriera giuridica ed economica.

---

### Procedura selettiva per l'assunzione a termine di personale di Polizia municipale

La selezione è effettuata per via pre-selettiva mediante quiz, a risposta multipla, e per colloquio. Il superamento della prova pre-selettiva conferisce diritto di accesso alle successive prove selettive, per titoli e colloquio. Questa prova conferisce massimo 40 punti.



### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Tabella 3. Sistema di valutazione per l'assunzione a termine di personale di *Polizia municipale*

Fattori di valutazione	Punteggi attribuiti	
Titoli: massimo 10/40 mi	di studio: 4 p.ti	<ul style="list-style-type: none"><li>titoli: da 0 a 3,6 p.ti</li><li>ulteriori titoli di studio pari a quello richiesto per l'ammissione: 0,30 p.ti; valutabile per un solo titolo</li></ul>
	di servizio: 6 p.ti	<ul style="list-style-type: none"><li>reso con profilo di Agente di PM: 0,13 punti per ogni mese di servizio</li><li>reso con inquadramento in categoria C: 0,07 punti per ogni mese di servizio</li><li>reso con inquadramento in categoria B e A: 0,01 punti per ogni mese di servizio</li></ul>
Colloquio: massimo 30/40 mi		

Il colloquio pesa per 30 su 40 punti rispetto alla valutazione dei titoli, che contano per un massimo di 10 punti su 40. Ai fini della valutazione i titoli sono suddivisi in due categorie e i complessivi 10 punti riservati si ripartiscono come schematizzato nella tabella sopra riportata.

I provvedimenti di mobilità interna vengono emanati dal *Segretario generale* a seguito di intese con i *Responsabili di Settore* interessati, tenendo conto di:

- anzianità di servizio,
- professionalità,
- esigenze di servizio.

La mobilità è attivata per:

- rispondere a esigenze di servizio non in contrasto con l'assetto degli uffici e dei servizi;
- conseguire specifici obiettivi, tra cui:
  - razionalizzare l'impiego del personale,
  - accelerare le procedure di copertura dei posti vacanti,
  - riorganizzare e trasferire i servizi.

E' naturalmente prevista anche la possibilità di accogliere richieste di mobilità interna volontaria formulate dai dipendenti e per motivi familiari.

Quando l'assegnazione o il trasferimento del dipendente presso un altro Settore comporta, entro la stessa categoria, la modificazione del profilo professionale, la mobilità viene attuata nei confronti del personale che risulta in possesso dei requisiti professionali richiesti per l'accesso al posto da ricoprire e per cui è stata valutata l'idoneità allo svolgimento delle mansioni diverse da quelle precedentemente adempiute, risultante anche da esperienza di lavoro similare espletato.

Occorre sottolineare che per gestire la mobilità interna l'Ente ha emanato un regolamento dedicato, concordato con le OO.SS. che però risulta nei fatti inapplicato.

**In definitiva**, il Comune di Chieti ha un approccio tradizionale ma efficiente alla selezione, alla pianificazione e alla mobilità del personale. Il carattere di gestore dei servizi al personale del sistema di HRM di questo Ente emerge già osservando questi tre processi, così come emerge che la finalizzazione dei processi è alla razionale ed efficiente gestione per l'accompagnamento degli obiettivi di vertice amministrativo, siano essi di cambiamento interno o di rivisitazione delle modalità di erogazione dei servizi all'utenza.



## 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

L'Amministrazione ha accantonato per il Fondo art. 15 al CCNL 1998-2001 risorse che variano da 1.558 mila Euro (1999) e 2.573 mila Euro (2001). Particolarmente rilevanti risultano, in proporzione alle risorse totali quelle destinate alla produttività, individuale e collettiva, mentre inferiori che altrove risultano le risorse destinate alla progressione economica orizzontale.

Tabella 4. Allocazione delle risorse 2001 destinate al Fondo

<i>Componente</i>	<i>Quota del fondo</i>
Produttività, individuale e collettiva e indennità di comp	45%
Progressioni economiche orizzontali	16%
Retribuzione di posizione e risultato	11%
Responsabilità di procedimento	9%
Altre specifiche responsabilità	4%
Indennità varie (rischio, disagio, reperibilità, ecc)	14%
Riposi non fruiti	1%

Il contratto di lavoro stabilisce, a proposito del riconoscimento dei premi di produttività, che le risorse siano destinate ad *“accrescere l'efficacia amministrativa, la flessibilità e l'innovazione”*. E' questo un altro carattere di finalizzazione del sistema di HRM da un lato alla gestione efficiente dei servizi al personale, dall'altro al sostegno ai progetti di cambiamento perseguiti dal vertice amministrativo.

Il Fondo per l'incentivazione della produttività e il miglioramento dei servizi è determinato annualmente sulla base della contrattazione decentrata integrativa. Questo tipo di incentivazione è collegato, come dovuto, alla realizzazione di programmi e di progetti per obiettivi definiti dal PEG, da cui discendono anche obiettivi a perseguimento individuale.

I Settori realizzano annualmente dei programmi, dei progetti e dei piani di attività, cui corrispondono degli *Incentivi Medi Individuali* (abbr. IMI) per il personale di ciascun Settore, i cui obiettivi vengono definiti a un mese dall'approvazione del bilancio di previsione.

L'ammontare dell'entità delle risorse destinate ai premi di produttività viene destinato a ciascuno dei Settori sulla base delle previsioni di spesa e ad avvenuta approvazione del PEG. L'assegnazione della quota di produttività collettiva tra Settori è parametrizzata in rapporto alla categoria e al numero dei dipendenti previsti dalla dotazione organica dell'Ente per ciascun Settore.

---

#### Metodo di calcolo delle quote del premio di produttività collettiva:

1. *calcolo dei Punt totali categorie (PTC)*: la somma dei prodotti di ciascun valore della scala parametrica per il numero di unità appartenenti al relativo raggruppamento di categorie previste nella dotazione organica dell'Ente determina il *Totale dei punti delle categorie* (abbr. PTC) riferiti al personale delle singole categorie. La scala parametrica (coefficiente P) oscilla entro un range corrispondente a 19 categorie economiche corrispondenti a loro volta ad altrettanti parametri, da un minimo di 1,5 p.ti a un massimo di 3,5 p.ti.

### 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.

Esempio:

Categoria	N. dip.ti in dotazione organica	Parametri (P)	Punti categorie
A.1	100	1,5	150
B.1	100	1,9	190
B.3	50	2,1	105
C.1	100	2,5	250
D.1	50	2,9	145
D.3	20	3,1	62
Punti totali categorie (PTC)			902

2. *calcolo del Valore economico punto (VEP):* è dato dal rapporto tra il Fondo totale da ripartire e i Punti totali categorie (PTC):  $VEP = \text{Valore economico punto} / \text{PTC}$

Esempio:

Importo del Fondo per la produttività collettività: 258.228 Euro;

$VEP = 258.228 / 902 \text{ (PTC)} = 286 \text{ Euro.}$

3. *calcolo della Quota pro capite di riferimento (QPC):* si attribuisce a ciascun dipendente della dotazione organica dell'Ente ed è dato dal rapporto tra il VEP e il Parametro del raggruppamento nel quale è inclusa la categoria di appartenenza.

Esempio:

Quota pro capite di riferimento (QPC) = Parametro (P) x VEP

Categoria	Parametri (P)	VEP	QPC
A.1	1,5	286	429,0
B.1	1,9	286	543,4
B.3	2,1	286	600,6
C.1	2,5	286	715,0
D.1	2,9	286	829,4
D.3	3,1	286	886,6

Verifica del conteggio:

Categoria	N. dip.ti in dotazione organica	QPC	Totale
A.1	100	429,0	42.900
B.1	100	543,4	54.340
B.3	50	600,6	30.030
C.1	100	715,0	71.500
D.1	50	829,4	41.470
D.3	20	886,6	17.732
Totale			257.972

4. *calcolo delle Quote di risorse da assegnare al Settore (QS):* data dal prodotto tra il numero dei dipendenti previsti nella dotazione organica del Settore di ogni categoria per la QPC.

**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.

*Esempio:*

Importo del Fondo per la produttività collettività: 258.228 Euro;

QS = Numero dipendenti del Settore (NDS) x Quota pro capite (QPC)

<i>Categoria</i>	<i>N. dip.ti in dotazione organica del Settore</i>	<i>QPC</i>	<i>Totale</i>
A.1	30	429,0	12.870
B.1	30	543,4	16.302
B.3	20	600,6	12.012
C.1	20	715,0	14.300
D.1	20	829,4	16.588
D.3	4	886,6	3.546
<i>Quota del Settore (QS)</i>			<i>75.618</i>

5. *calcolo dell'Incentivo medio personale effettivo (IMP):* il dirigente calcola gli incentivi del personale del proprio Settore con il procedimento descritto prendendo come base di calcolo il n. dei dipendenti effettivamente in servizio presso il proprio Settore e la loro effettiva posizione nella categoria di appartenenza, tenendo conto del relativo parametro (P) e delle risorse assegnate al Settore (QS).

*Esempio:*

<i>Categoria</i>	<i>N. dip.ti in servizio nel Settore</i>	<i>Parametri (P)</i>	<i>Incidenza</i>	<i>Punti categorie</i>
A.1	20	1,6	1	32
B.1	20	1,9	1	38
B.3	10	2,1	1	21
C.2	10	2,6	1	26
D.1	10	2,9	1	29
D.3	1	3,1	1	3,1
<i>Punti totali categorie (PTC)</i>				<i>149,1</i>

VEP = QS / PTC = 75.618 / 149,1 = 507,15

IMP = P x VEP

<i>Categoria</i>	<i>Parametri (P)</i>	<i>VEP</i>	<i>IMP</i>
A.1	1,6	507,15	811,44
B.1	1,9	507,15	963,59
B.3	2,1	507,15	1.065,02
C.2	2,6	507,15	1.318,59
D.1	2,9	507,15	1.470,74
D.3	3,1	507,15	1.572,17

Verifica del conteggio:

<i>Categoria</i>	<i>N. dip.ti in servizio nel Settore</i>	<i>IMP</i>	<i>Totale</i>
A.1	20	811,44	16.228,80
B.1	20	963,59	19.271,80
B.3	10	1.065,02	10.650,20
C.2	10	1.318,59	13.185,90
D.1	10	1.470,74	14.707,40
D.3	1	1.572,17	1.572,17
<i>Totale</i>			<i>75.618</i>

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

L'IMP così determinato ad inizio anno può subire aumenti o diminuzioni in funzione delle variazioni di dotazione organica effettiva del *Settore* in corso d'anno.

Al termine di ogni anno il dirigente di *Settore* redige una relazione nella quale espone i risultati raggiunti, indicando la percentuale di risultato conseguito nonché l'apporto individuale conferito dai diversi partecipanti. La relazione viene presentata agli organi interni di controllo.

E' previsto che nel mese di luglio di ogni anno ciascun dirigente effettui una verifica sullo stato dei progetti e dei programmi, chiedendo eventualmente agli organi interni di controllo di modificare di conseguenza gli obiettivi da perseguire. Programmi e progetti di *Settore* possono essere modificati e/o integrati in corso d'opera e comunque non oltre il 30 novembre se non per effetto di cambiamenti intervenuti nelle strategie perseguite dal vertice amministrativo-politico di Ente.

La valutazione dell'apporto individuale al conseguimento degli obiettivi viene formulata dal dirigente di *Settore* nel quale è incardinato il personale. Per i *Settori* a posizione dirigenziale vacante il giudizio è espresso dal funzionario titolare di P.O. o di qualifica più alta.

Per la formulazione dei giudizi di valutazione ciascun dirigente si avvale delle schede predisposte dal *Settore per gli affari del personale*.

L'IMP, *Incentivo medio personale*, calcolato secondo il procedimento descritto, è attribuito in proporzione al punteggio calcolato con il metodo descritto di seguito.

#### Metodo di attribuzione delle quote del premio di produttività collettiva:

Percentuale spettante (PS) =  $(\text{Punti ottenuti in Scheda di valutazione (PSO)} \times 100) / \text{Massimo punteggio attribuibile per il rendimento (MPAR)}$

*Esempio:*

IMP previsto (D1) = 1.549 Euro

MPAR (D1) = 70 (punteggio progressioni orizzontali senza valutazione di anzianità)

PSO (D1) = 50

Percentuale spettante =  $(50 \times 100) / 70 = 71,42$

IMP attribuito =  $(1.549 \times 71,42) / 100 = 1.106$  Euro

La somma eventualmente residua viene ridistribuita in quota proporzionale alla percentuale ottenuta tra tutti i dipendenti del *Settore*.

Per il personale con orario di lavoro ridotto si applica il riproporzionamento dell'IMP previsto. Per il personale che invece riceve altre forme di incentivazione previste da specifiche disposizioni di legge l'IMP viene decurtato, a beneficio delle risorse dell'anno successivo, applicando le seguenti percentuali:

Importo degli incentivi riconosciuti per previsione normativa		Decurtazione IMP
Min	Max	
0 Euro	1.033 Euro	5%
1.033 Euro	1.066 Euro	20%
1.066 Euro	5.164 Euro	30%
5.164 Euro	7.747 Euro	50%
7.747 Euro	oltre	70%

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

L'incentivo compete al personale dipendente in misura dei mesi di effettivo servizio prestati durante l'anno:

$$\text{IMP} : X = 12 : \text{N. mesi di servizio}$$

---

Anche il premio di produttività individuale è attribuito sulla base del giudizio di valutazione espresso sulla prestazione individuale da parte del dirigente di *Settore* nel quale la prestazione è stata svolta, sebbene concorra alla valutazione anche il dirigente della *Sezione Affari del personale e organizzazione* (che però appone i soli punteggi relativi ai titoli di professionalità e culturali previsti dalle schede di valutazione, *si veda oltre*).

Per l'attribuzione del premio vengono effettuate annualmente delle selezioni, con effetto dal 1° gennaio e con riferimento all'anno precedente, fermo restando che la quota attribuibile a titolo di premio di produttività è demandata alla contrattazione decentrata.

Possono accedere alla selezione coloro che hanno, nell'ambito della categoria considerata, una anzianità minima di permanenza di 1 anno nella posizione già in godimento; mentre sono esclusi i titolari di P.O. e coloro che percepiscono il trattamento economico per PEO; il personale che svolge orario di lavoro ridotto concorre in proporzione al tempo lavorato. Al personale che percepisce altre forme di incentivazione previste per legge sono applicate le riduzioni di quota indicate nella precedente tabella, stilata per i premi di produttività collettiva. Il premio individuale, infine, analogamente a quanto vale per la produttività collettiva, è riconosciuto al personale sulla base dei mesi di effettivo servizio svolto nell'anno di riferimento.

La progressione economica orizzontale non è legata ad automatismi. La valutazione per il riconoscimento degli scatti di carriera economica viene effettuata con cadenza annuale, nel rispetto delle disponibilità economiche assegnate al personale, secondo quote stabilite nel *Fondo unico per l'amministrazione del personale* e la graduatoria unica di Ente.

Analogamente a quanto vale per le selezioni per l'attribuzione del premio di produttività individuale, le selezioni per il riconoscimento degli scatti di PEO vengono effettuate ogni anno con effetto dal 1° gennaio di ogni anno ma con riferimento all'anno in corso.

Le schede di valutazione, compilate nel *quadro per la valutazione* a cura del dirigente di *Settore*, vengono trasmesse alla *Sezione Affari del personale e organizzazione* ogni 15 gennaio, il quale appone anche i punteggi relativi ai *quadri per i titoli, professionali e culturali*, stila e pubblica la graduatoria unica di Ente.

Per accedere alle selezioni occorre avere maturato nella posizione economica inferiore di appartenenza almeno 3 anni di servizio svolti nell'Ente.

A parità di punteggio hanno precedenza i dipendenti con maggiore anzianità di servizio e comunque di maggiore età.

In caso di controversia, ognuno può inviare una memoria scritta alla *Sezione Affari del personale e organizzazione* entro i 15 giorni successivi la pubblicazione della graduatoria; sul contendere decide entro i 10 giorni successivi la trasmissione della memoria la *Conferenza dei dirigenti*.

Le schede di valutazione sono schematizzate nel seguito (si tralasciano i quadri relativi all'anagrafica dipendente).

### 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.

#### Schede di valutazione della prestazione individuale

##### Personale di categoria A

<i>Titoli di professionalità: max 50 punti</i>	<i>Punti</i>
Anno o frazione superiore a sei mesi di servizio a qualsiasi titolo prestato nell'Ente al 31/12/.... (p. 2 per anno)	
<i>Totale</i>	

<i>Titoli culturali: max 30 punti*</i>	<i>Punti da attribuire</i>	<i>Punti</i>
Licenza scuola elementare	p. 10	
Licenza scuola media inferiore	p. 20	
Licenza scuola media superiore	p. 30	
<i>Totale</i>		

\*Si valuta il titolo di studio più alto

<i>Valutazione: max 20 punti</i>	<i>Punti da attribuire</i>	<i>Punti</i>
Esperienza acquisita	p. 0-5	
Risultati ottenuti	p. 0-5	
Prestazioni rese per arricchimento professionale e/o processi organizzativi	p. 0-5	
Impegno e qualità della prestazione individuale	p. 0-5	
<i>Totale</i>		

<i>Totale complessivo</i>	<i>PUNTI</i>	
---------------------------	--------------	--

##### Personale di categoria B

<i>Titoli di professionalità: max 45 punti</i>	<i>Punti</i>
Anno o frazione superiore a sei mesi di servizio a qualsiasi titolo prestato nell'Ente al 31/12/....(p. 1,8 per anno)	
<i>Totale</i>	

<i>Titoli culturali: max 35 punti*</i>	<i>Punti da attribuire</i>	<i>Punti</i>
Licenza scuola elementare	p. 5	
Licenza scuola media inferiore	p. 10	
Licenza scuola media superiore	p. 25	
Laurea	p. 35	
<i>Totale</i>		

<i>Valutazione: max 20 punti</i>	<i>Punti da attribuire</i>	<i>Punti</i>
Esperienza acquisita	p. 0-5	
Risultati ottenuti	p. 0-5	
Prestazioni rese per arricchimento professionale e/o processi organizzativi	p. 0-5	
Impegno e qualità della prestazione individuale	p. 0-5	
<i>Totale</i>		

<i>Totale complessivo</i>	<i>PUNTI</i>	
---------------------------	--------------	--

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

#### Personale di categoria C

<i>Titoli di professionalità: max 40 punti</i>	<i>Punti</i>
Anno o frazione superiore a sei mesi di servizio a qualsiasi titolo prestato nell'Ente al 31/12/....(p. 1,6 per anno)	
<i>Totale</i>	

<i>Titoli culturali: max 40 punti*</i>	<i>Punti da attribuire</i>	<i>Punti</i>
Licenza scuola media inferiore	p. 10	
Diploma di scuola media superiore (triennale)	p. 17,5	
Licenza scuola media superiore	p. 25	
Laurea	p. 40	
<i>Totale</i>		

\*Si valuta il titolo di studio più alto

<i>Valutazione: max 20 punti</i>	<i>Punti da attribuire</i>	<i>Punti</i>
Esperienza acquisita	p. 0-5	
Risultati ottenuti	p. 0-5	
Prestazioni rese per arricchimento professionale e/o processi organizzativi	p. 0-5	
Impegno e qualità della prestazione individuale	p. 0-5	
<i>Totale</i>		

<i>Totale complessivo</i>	<i>PUNTI</i>	
---------------------------	--------------	--

#### Personale di categoria D

<i>Titoli di professionalità: max 30 punti</i>	<i>Punti</i>
Anno o frazione superiore a sei mesi di servizio a qualsiasi titolo prestato nell'Ente al 31/12/....(p. 1,2 per anno)	
<i>Totale</i>	

<i>Titoli culturali: max 50 punti*</i>	<i>Punti da attribuire</i>	<i>Punti</i>
Licenza scuola media superiore	p. 28	
Laurea breve	p. 35	
Laurea	p. 50	
<i>Totale</i>		

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

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

<i>Valutazione: max 20 punti</i>	<i>Punti da attribuire</i>	<i>Punti</i>
Esperienza acquisita	p. 0-4	
Risultati ottenuti	p. 0-4	
Prestazioni rese per arricchimento professionale e/o processi organizzativi	p. 0-4	
Impegno e qualità della prestazione individuale	p. 0-4	
Capacità di organizzare il lavoro e coordinare figure prof.li subordinate	p. 0-4	
<i>Totale</i>		

<i>Totale complessivo</i>	<i>PUNTI</i>	
---------------------------	--------------	--

La titolarità delle posizioni organizzative è assegnata a 16 dipendenti inquadrati in categoria “D3”, scelti tra coloro che svolgono funzioni di responsabilità nell’ambito delle UOC, con il supporto della *Sezione Affari del personale e organizzazione* d’intesa con i dirigenti di *Settore*.

Sono state istituite 16 PO negli 8 *Settori* e nelle 3 unità di *Staff*, precisamente una per ciascuna unità di massima dimensione con eccezione del *Settore V Lavori pubblici* che ne ha 3.

Le tipologie di PO sono tre e prevedono rispettivamente i seguenti contenuti:

1. *direzione di strutture organizzative di particolare complessità*, cui è correlato un elevato livello di autonomia gestionale e organizzativa;
2. *esercizio di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione*, che presuppongono il possesso di diplomi di laurea o di scuole universitarie e/o l’iscrizione ad albi professionali;
3. *espletamento di funzioni tipiche di posizione di staff* e che possono riguardare le attività di studio, ricerca, vigilanza e controllo con elevati contenuti di esperienza e autonomia.

La valutazione delle PO è basata su un sistema indiretto e analitico per punteggi. Il metodo prevede che ciascuna posizione venga ad essere indirettamente comparata con le altre sulla base di una serie di riferimenti (criteri e fattori di valutazione) ritenuti idonei a rendere conto della criticità delle posizioni e quindi rilevanti ai fini delle graduazioni in termini di complessità delle medesime. I criteri sono:

- a. *livello di responsabilità organizzativa* corrispondente alla posizione,
- b. *complessità tecnico-operativa* connessa alle attività della posizione,
- c. *requisiti di conoscenza e/o esperienza* acquisita richiesti al titolare della posizione.

Essi concorrono alla determinazione del valore finale delle posizioni in relazione all’importanza relativa ad essi attribuita, espressa in valori percentuali:

Tabella 5. Criteri di graduazione delle P.O.

<i>Criteri - Pesi</i>	
A. Responsabilità organizzativa	40
B. Complessità tecnico-operativa	30
C. Requisiti di conoscenza e/o esperienza acquisita	30
<i>Totale</i>	<i>100</i>



## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

I criteri indicati sono articolati in fattori di valutazione. Ciascun fattore è a sua volta graduato secondo tre livelli di intensità, corrispondenti all'intensità con il quale il fattore è presente nella posizione considerata.

---

### Metodo di valutazione e graduazione delle P.O.

#### A – Responsabilità organizzativa

##### *A.1: Numero di unità lavorative assegnate alla posizione*

Grado A	da 1	a 10	dipendenti
Grado B	da 11	a 20	dipendenti
Grado C	superiore a 20 dipendenti		

##### *A.2: Retribuzione tabellare media delle unità lavorative assegnate c.s.*

Grado A	da 6.450 Euro (cat. A)	a 7.097 Euro (cat. B)
Grado B	da 7.097 Euro (cat. B)	a 8.622 Euro (cat. C)
Grado C	superiore a 8.622 Euro	

#### B – Complessità tecnico – operativa

##### *B.1: Complessità dell'attività*

Grado A	La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività stabili, routinarie e/o altamente proceduralizzate, che richiedono soluzioni operative di base
Grado B	La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività prefigurabili, che presentano talvolta problemi non prevedibili e richiedono soluzioni operative di medio impegno in relazione all'evoluzione e adeguamento delle procedure
Grado C	La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività che presentano di frequente problemi non prevedibili e richiedono al titolare soluzioni operative di elevato impegno in relazione all'evoluzione legislativa e all'adeguamento delle procedure

##### *B.2: Stanziamenti PEG correlati ai servizi assegnati alla posizione<sup>4</sup>*

Grado A	da 0 Euro	a 77.469 Euro
Grado B	da 77.469 Euro	a 516.457 Euro
Grado C	superiore a 516.457 Euro	

#### C – Requisiti di conoscenza e/o esperienza acquisita

##### *C.1: Requisiti di conoscenza*

Il criterio prevede l'attribuzione di 100 punti per le posizioni per le quali sia prescritto, per l'accesso all'Ente, il diploma di laurea congiunto all'abilitazione per l'esercizio di una professione.

##### *C.2: Requisiti di esperienza acquisita*

Il criterio prevede l'attribuzione di 10 punti per ciascun anno di servizio prestato nella cat. D.

Grado A	p.ti 10
Grado B	p.ti 15
Grado C	p.ti 20

---

<sup>4</sup> Al netto delle spese gestite da altri responsabili o dal dirigente. Cifre relative al 2000.

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Per il parametro relativo ai requisiti di conoscenza e/o esperienza si procede, fatta la media dei valori, all'attribuzione diretta del punteggio richiesto.

La valutazione consiste nell'apprezzare comparativamente tutte le posizioni rispetto a ciascun fattore. La rilevanza che il fattore assume per la posizione determina il grado / punteggio ottenuto dalla specifica posizione rispetto allo specifico fattore.

Il punteggio complessivo da assegnare a ciascuna posizione viene determinato moltiplicando la media dei punti ottenuti dalla posizione considerata in ogni criterio e poi sommando i prodotti ottenuti.

Ai fini della determinazione della misura dell'indennità corrispondente a ciascuna PO i punteggi vengono raggruppati in classi, a ciascuna delle quali corrisponde un diverso importo dell'indennità annua lorda, tenuto conto del limite massimo di 12.911 Euro.

CLASSE A	punteggio da 3.501	in su	indennità di 12.911 Euro
CLASSE B	punteggio da 3.001	a 3.500	indennità di 11.362 Euro
CLASSE C	punteggio da 2.501	a 3.000	indennità di 9.812 Euro
CLASSE D	punteggio da 2.001	a 2.500	indennità di 8.263 Euro
CLASSE E	punteggio da 0	a 2.000	indennità di 6.714 Euro

L'indennità di PO è decurtata del 20% al personale beneficiario di specifiche forme di incentivazione qualora l'importo dell'incentivazione stessa sia superiore al predetto 20% della retribuzione di posizione organizzativa.

Sono previste, infine, altre forme di incentivazione del personale, a valere sul *Fondo*, per la realizzazione di opere e lavori pubblici.

Essendo questi ultimi oggetto di una parte importante dell'impegno dell'Amministrazione negli ultimi anni, ed essendo scarse le professionalità tecniche di fatto in servizio, sono stati previsti criteri piuttosto chiari e stringenti, che garantiscono, a seconda della casistica, quali sono le figure e i ruoli professionali coinvolti e beneficiari a diverso titolo nella corresponsione delle indennità e degli incentivi per la realizzazione di opere pubbliche (*Ambiente, Lavori pubblici e Urbanistica*).

Per il recupero del gettito fiscale comunale e per il potenziamento degli uffici tributari, infine, sono state introdotte forme di incentivazione al personale all'art. 21 del già citato CCDI 1998-2001. Questa previsione rimarca l'importanza che le entrate tributarie hanno assunto in relazione all'ampliamento dell'autonomia tributaria e quindi gestionale dell'Amministrazione comunale.

Per favorire il recupero del gettito relativo all'ICI, ad esempio, la *Giunta municipale* stabilisce annualmente una quota del gettito da destinare a compenso incentivante per il personale addetto agli uffici tributari comunali. Tale quota viene riconosciuta attraverso attività progettuali, il cui processo di genesi può essere riassunto per punti come segue:

- all'inizio di ciascun esercizio finanziario il Responsabile del *Settore tributi* elabora proposte progettuali per l'anno, prevedendone la durata e il personale coinvolto, che può essere del medesimo *Settore* o di altri *Settori* del *Settore* finanziario e/o di altri *Settori* quando necessario;
- trasmette le proposte progettuali all'*Assessorato per gli Affari finanziari* per approvazione preventiva;
- redige una relazione, sugli esiti dei progetti approvati e realizzati, che trasmette al *Nucleo di valutazione*, esprimendo parere sulle attività svolte e sui risultati raggiunti.

L'ammontare individuale viene riconosciuto al personale che ha partecipato alla realizzazione del progetto / programma tenendo conto oltre che della prestazione professionale anche della

### 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.

categoria di inquadramento.

**In definitiva**, la chiara ed efficiente strutturazione del sistema delle carriere, già evidenziata dal processo di pianificazione del personale, è confermata e circostanziata dai sistemi di valutazione e retribuzione accessoria del personale.

Osservando il sistema di retribuzione variabile emergono elementi di chiara finalizzazione alle politiche di vertice. Primo fra tutti è l'integrazione tra il sistema retributivo incentivante, il PEG e il sistema di progressione in carriera economica.

Gli obiettivi di conseguimento collettivo, di *Settore* e tra *Settori*, discendono direttamente dal PEG; da questi discendono anche le specifiche di obiettivo individuale conferiti a tutto il personale (esplicitati nei piani di lavoro per progetti e programmi di miglioramento).

Definita l'architettura degli obiettivi, si procede alla quantificazione delle risorse complessivamente destinabili; questo processo è correlato alle risorse stanziare annualmente dall'Ente nel *Fondo* sulla base delle disponibilità di bilancio, che vengono infine validate in sede di contrattazione decentrata per la parte economica del contratto di lavoro.

Il ciclo si chiude con la valutazione degli esiti dei progetti e dei programmi e l'attribuzione della retribuzione variabile di parte collettiva e individuale (per questa parte sono previste diverse forme di incentivazione oltre a quella per produttività). Sono previsti meccanismi di bilanciamento che introducono decurtazioni ai premi di produttività per il personale che già percepisce altri incentivi (per la partecipazione a linee di attività strategiche per l'Ente quali le opere pubbliche o il concorso al recupero del gettito fiscale comunale) e che già beneficia per l'anno considerato di scatti di PEO.

E' quindi evidente come le politiche retributive vengano adeguatamente governate in un organico sistema di orientamento dell'agire lavorativo per obiettivi, dal vertice alla base della struttura comunale. Il sistema retributivo variabile inoltre prevede forme di bilanciamento tra le diverse componenti di salario accessorio, che preservano i limiti di spesa complessivi per il personale e che contemperano ad esigenze di distribuzione ampia delle diverse forme di incentivazione pur rimanendo in un chiaro quadro di obiettivi e premiazione dei soggetti che hanno conseguito gli obiettivi.

Osservando il sistema delle carriere, delle retribuzioni e della valutazione emergono chiaramente i caratteri di orientamento alle strategie di Ente: il contenimento e la programmazione della spesa prima di tutto; il potenziamento delle attività prioritarie negli ultimi anni per l'Ente tra cui il recupero del gettito fiscale e le opere pubbliche per l'edilizia, l'urbanistica e l'ambiente.

Nel perseguire questi obiettivi entro i limiti specificati, il sistema congegnato cerca di contemperare ad esigenze di coinvolgimento ampio del personale di tutti i *Settori*, preservando obiettività nell'attribuzione delle risorse e chiarezza nel riconoscimento degli incentivi e degli scatti di carriera.

### 4.3 Formazione e sviluppo

*“La formazione, l'aggiornamento e la riqualificazione di tutto il personale dipendente sono realizzati coerentemente con le strategie e gli obiettivi dell'Amministrazione, favorendo l'ampliamento delle conoscenze e delle competenze presenti tra il personale” (Statuto, 2002).*

I programmi formativi vengono attuati favorendo l'integrazione tra l'attività formativa e l'attività lavorativa, coinvolgendo l'aspetto tecnico-professionale e quello gestionale comportamentale, con un orientamento alla soluzione di problematiche lavorative concrete.

### 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.

Le risorse destinate alla formazione vengono impiegate principalmente per agevolare la scelta e la partecipazione flessibile ad eventi e iniziative a contenuto formativo e informativo caratterizzante le funzioni svolte dal personale, tra cui:

- partecipazione a seminari formativi,
- partecipazione a convegni informativi,
- spese per le suddette partecipazioni,
- corsi organizzati in proprio.

Secondo questa visione, la partecipazione ai corsi è considerata come una delle possibili fonti di informazione e formazione per il personale, mentre la modulazione riferita agli eventi esterni è considerata una parte importante per diversificare e aggiornare costantemente, in tempi rapidi e coerenti alle esigenze di lavoro individuali e collettive, le competenze e le conoscenze teoriche e applicate dei diversi profili professionali.

La formazione applicata al lavoro (*saper fare*) è senz'altro ritenuta prioritaria.

I programmi formativi vengono classificati rispetto a cinque distinti ambiti (CCNI 1998-2001):

1. *formazione attinente ai processi di lavoro*: concernente i processi di produzione amministrativa e tecnica, in quanto fondamenti del funzionamento organizzativo (aspetti amministrativo-contabili, gestione delle risorse umane, analisi e snellimento delle procedure e analisi ottimizzazione dell'organizzazione); rivolta soprattutto al personale di categoria D;
2. *formazione sui nuovi sistemi di gestione manageriale*: relativa al lavoro per progetti, al lavoro per obiettivi, al nuovo regolamento di contabilità e al controllo di gestione; rivolta soprattutto al personale di categoria D;
3. *formazione per l'aggiornamento professionale*: indirizzato al mantenimento e all'adeguamento dei livelli e dei contenuti di professionalità in funzione dell'innovazione, evidenziando come priorità gli interventi formativi nel settore dell'informatica. Detti interventi saranno attuati sistematicamente e in maniera corrente nei confronti di tutto il personale, in base ad una apposita programmazione; relativo allo sviluppo di capacità di comunicazione, orientamento all'utenza e al lavoro di gruppo; rivolto a tutti i dipendenti operanti negli uffici e nei servizi che hanno connotato di servizio quotidiano all'utenza;
4. *formazione per la riqualificazione e/o la riconversione professionale*: rivolta a tutti i dipendenti coinvolti nei processi di riqualificazione e o di riqualificazione professionale;
5. *formazione di specializzazione e/o perfezionamento*: rivolta a tutto il personale interessato a prestazioni particolari richieste e necessarie per lo svolgimento delle attività delle singole strutture e dei singoli servizi.

Il sistema di formazione del Comune di Chieti appare più simile a quelli normalmente applicati negli Enti di maggiori dimensioni. Diversamente da quanto avvenga spesso negli Enti di medio o piccole dimensioni, il Comune di Chieti non ha definito un sistema di formazione prettamente d'aula e rigidamente preordinato alla maturazione di titoli formativi per la progressione in carriera del personale.

Il sistema formativo in questo caso si connota come favorevole per lo sviluppo del personale ma soprattutto per il miglioramento della gestione dei processi lavorativi.

Esso, in particolare:

## 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.

- *conferisce priorità al carattere applicato della formazione;*
- *lascia ampi margini di definizione dei contenuti formativi al personale dei Settori,* che possono scegliere flessibilmente di fruire di occasioni di formazione, informazione e aggiornamento offerte oramai dal vasto panorama dei convegni e dei seminari anche a titolo gratuito;
- *riconosce l'importanza della finalizzazione della formazione ai processi di lavoro e all'introduzione di nuove forme di gestione manageriale,* prima fra tutte il sistema dei controlli interni e del lavoro per obiettivi.

La formazione è quindi gestita anch'essa con chiara finalizzazione ed è infatti citata tra i principi di gestione del personale enunciati dallo *Statuto*. Questa è un'area dichiarata di prioritario intervento da parte dell'Amministrazione, sulla quale occorrerà agire nel prossimo futuro per rilanciare la comunicazione interna e lo sviluppo individuale delle risorse umane del Comune.

### 4.4 Profili professionali e ruoli

L'Amministrazione ha adottato un sistema di profili tradizionale, che identifica la famiglia del personale amministrativo rispetto a quello tecnico, per l'erogazione diretta o indiretta di servizi, all'utenza interna ed esterna.

A proposito del sistema di profili non si rilevano particolari connotazioni metodologiche o procedurali, dato che i profili identificati non sono numericamente elevati e dai contenuti non particolarmente innovativi rispetto alle tradizionali funzioni svolte dall'Ente.

### 4.5 Politiche di flessibilità

Da diversi anni l'Amministrazione ricorre a due forme di flessibilizzazione del lavoro:

- esternalizzazione di specifici servizi di carattere meramente esecutivo o che richiedono competenze professionali indisponibili internamente,
- reclutamento di personale dall'esterno con contratto di lavoro dipendente a termine.

L'esternalizzazione rappresenta, più che una forma di flessibilità del lavoro, una forma di flessibilità della gestione dei servizi pubblici. Per questo appare opportuno annoverare questa strategia come politica di flessibilità. Su questo versante l'Amministrazione sta cercando la formula giuridico e amministrativa più idonea per istituire un'Agenzia o un Ente a partecipazione pubblica comunale, cui demandare la gestione di una serie di servizi pubblici attualmente ancora internalizzati, che impegnano il lavoro di numerose risorse che, se liberate, potrebbero impiegarsi più razionalmente su altri versanti carenti di organico. Sono in fase di elencazione anche i servizi di possibile esternalizzazione. Per ora è attiva una Cooperativa a partecipazione pubblica alla quale sono affidati alcuni servizi dell'area sociale.

Il lavoro a termine rappresenta senz'altro la forma di lavoro flessibile più tradizionale che si possa utilizzare rispetto alle ampie possibilità offerte dal quadro regolamentare vigente. Il Comune di Chieti ricorre al lavoro a termine per sopperire a picchi di lavoro di carattere stagionale, tipicamente per il personale di polizia municipale e di vigilanza, e più occasionalmente per la sostituzione temporanea di personale assente, come per esempio la sostituzione di maternità. Per la gestione dei servizi *Tributi* si è fatto ricorso, negli ultimi due anni, a sporadiche esperienze di impiego di lavoro interinale. I servizi per i *Tributi* probabilmente potranno essere inseriti tra quelli di prossima esternalizzazione.

## 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.

Non si rintracciano, comunque, in questo Ente elementi tali da far ragionevolmente parlare di politiche di flessibilità del lavoro. Questo anche in considerazione dell'esiguità numerica delle unità di personale annualmente coinvolte.

Una particolarità è rintracciabile nel *Contratto integrativo di lavoro* per il quadriennio normativo 1998-2001, all'art. 17 per "*Lavoro straordinario e Banca delle ore*" introduce un limite superiore al monte ore liquidabili per prestazioni straordinarie, fissato in n. 180 ore annue.

Si effettuano, per verificare l'andamento della gestione del lavoro straordinario, incontri a cadenza quadrimestrale tra la parte datoriale e la rappresentanza sindacale. In ogni caso, per il lavoro straordinario sono stati fissati criteri di riduzione annua progressiva e sono vietate liquidazioni per compensi oltre il limite fissato per l'intero anno. In questo modo, l'Amministrazione ha introdotto un criterio per il contingentamento al ricorso del lavoro straordinario che consente, avvalendosi di un monte orario annuo, di flessibilizzare gli orari di lavoro nei diversi periodi dell'anno.

### 5. Indicatori di performance

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

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

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

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

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

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



### 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.

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 Chieti. L'applicazione di questo metodo a tutti i processi considerati nello studio non si è resa possibile.

La tabella che segue riporta gli esiti tratti dall'applicazione del sistema di *driver* di valore al processo prescelto delle *Politiche retributive*.

Tabella 6. Performance del processo di gestione delle *Politiche retributive*

<u>Processo</u>	<u>Descrizione</u>
<b>Politiche retributive</b>	
<u>Driver di efficienza</u> Livello alto: le risorse impegnate nella gestione delle politiche retributive sono piuttosto ridotte dato che il sistema di gestione integrata della retribuzione, fissa e accessoria, è proceduralizzato e chiaramente strutturato. La sua gestione anche ai fini dell'incentivazione e della valutazione del personale è altamente fruibile da parte dei diversi <i>Settori</i> .	<u>Driver di qualità</u> Livello alto: rispetto alla media generale, le metodologie applicate denotano l'esistenza di forme di gestione integrata tra il sistema retributivo e altri sistemi (formazione, valutazione, pianificazione). Questo è un carattere ancora poco diffuso presso la generalità degli Enti, che denota un buon livello di capacità di governo del sistema di HRM.
<u>Driver di equità</u> Livello medio: il sistema è equo rispetto alle finalità perseguite. Le finalità sembrano essere, infatti, quella di coinvolgere quanto più personale possibile nel sistema di retribuzione accessoria ma attraverso chiari obiettivi da perseguire e regole note di valutazione delle prestazioni. In termini di equità si può affermare che le regole sono senz'altro chiare e comunque ispirate ad un principio di inclusività.	<u>Driver di politica</u> Livello medio: il principale effetto del processo di gestione delle politiche retributive è nell'orientamento del personale al lavoro per obiettivi entro principi di giustizia interna che cercano di preservare meritocrazia e anzianità, competenze applicate e possesso di titoli di studio. Emerge chiaramente la priorità riconosciuta ai possessori delle conoscenze di alto profilo che garantiscono il perseguimento degli obiettivi di ente.
<u>Driver di sviluppo di risorse</u> Livello medio: è difficile valutare il grado di sviluppo delle competenze interne per la gestione di questo processo, dato che è gestito essenzialmente in modo centralizzato dal <i>Settore al personale</i> . E' comunque vero che i criteri sono decisi e applicati centralmente, dato che le politiche retributive sono prerogativa del <i>Settore al personale</i> , sebbene nell'attribuzione dei valori di giudizio delle prestazioni del personale concorrano gli altri <i>Settori</i> .	<u>Driver di immagine e comunicazione</u> Livello medio: il personale è consapevole che le politiche retributive sono soggette alla disponibilità di risorse e alle priorità intersettoriali e stabilite dal vertice. Sono noti i criteri impiegati. Non ci sono forme di comunicazione all'esterno delle politiche retributive condotte entro l'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.

### 6. Politiche di HRM

Per politiche di HRM si intendono le effettive applicazioni concrete (gli “utilizzi” reali) in tema di gestione del personale. In genere si possono riconoscere tre modalità fondamentali di utilizzo dei sistemi di gestione del personale:

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

Le politiche di gestione delle risorse umane perseguite dal Comune di Chieti sono essenzialmente basate sulla volontà di esercizio autentico della responsabilità dirigenziale ai vari Settori e, come tale, si può annoverare tra gli enti che perseguono politiche di HRM orientate al “**perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa**”.

Da questo principio, riferito al modello organizzativo amministrativo di Ente, discendono le caratteristiche del modello di direzione del personale. Esso, come diagnosticato nel par. 1 dello studio, ha una forte vocazione strumentale all'Amministrazione, con la quale collabora per l'orientamento al lavoro per obiettivi del personale e al riconoscimento degli incentivi connessi al lavoro svolto dal personale dei diversi *Settori*.

Il sistema di direzione del personale è chiaramente articolato nei suoi elementi costitutivi e nelle regole di funzionamento dei processi. Esso sembra avere investito di più sul versante degli strumenti di controllo del personale utili per orientarne l'agire, tra cui i meccanismi di pianificazione e di incentivazione. Gli altri meccanismi, quali ad esempio la formazione e le politiche di orario di lavoro, tendono a dare flessibilità alla gestione del personale esercitata dagli altri Settori entro regole predefinite. Altri processi ancora, quali la definizione dei profili professionali e la gestione delle regole normative del rapporto di lavoro (contenzioso, relazioni sindacali, altro) seguono criteri piuttosto tradizionali che non fanno denotare particolarità e che comunque non hanno finora richiesto particolari investimenti da parte del sistema di HRM.

Il perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa è evidente osservando il livello di sviluppo conseguito tra i diversi processi di HRM, così come appena descritto. Le altre due politiche, lo sviluppo delle competenze e la distribuzione delle risorse, sono del tutto strumentali alla vera politica di HRM seguita, che è orientare la gestione del personale e il lavoro del personale al perseguimento degli obiettivi di volta in volta individuati. Tra questi, quelli di carattere generale e strategico per l'Ente degli ultimi anni, si annoverano certamente il recupero e mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario e in questo contesto l'adozione di interventi di edilizia e urbanistica per il territorio.

### 7. Impatto istituzionale e organizzativo

Dopo la descrizione degli elementi che caratterizzano il sistema di HRM si propongono alcune riflessioni sul suo impatto nell'Ente.

Per impatto si intende l'insieme delle conseguenze che l'intero esercizio di funzioni di HRM ha sull'organizzazione. Per conseguenze si intendono gli effetti dei processi di HRM, quelli positivi e quelli negativi, quelli propri e quelli impropri, quelli preventivati e quali casuali.

I principali ambiti di impatto istituzionale ed organizzativo delle azioni di HRM possono essere classificati in tre tipologie:



## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

- *l'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 di ente; 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 interna e sui fattori di motivazione;
- *il change management*, come processo che coinvolge profondamente i responsabili delle diverse unità 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 di ente. L'inevitabilità del cambiamento richiede che si diffonda nell'organizzazione una capacità delle persone di rispondere ed adattarsi in modo positivo, focalizzato, flessibile, pro-attivo, sostenendo anche l'inevitabile carico di incertezza e ambiguità.

Nel caso specifico del Comune di Chieti, considerando le caratteristiche dei processi di fatto gestiti (*par. 4*) e le politiche perseguite (*par. 6*), il principale impatto è sul versante del **“performance management”**.

Naturalmente non si rintraccia ancora un sistema compiuto di azioni tese allo sviluppo del PM, in particolare sul versante della cultura interna e delle forme di motivazione. L'impatto indicato si manifesta soprattutto sotto il profilo tecnico del sistema di HRM, in particolare sui processi di gestione delle carriere e delle politiche retributive. Come accennato nel paragrafo 4.1, infatti, l'Amministrazione ha dichiarato di voler ripartire con una nuova fase di dialogo con il personale, consapevole che il clima organizzativo e la motivazione del personale per sospingere l'ammodernamento amministrativo è di fondamentale importanza.

Per poter apprezzare i cambiamenti anche sotto il profilo culturale occorrerà probabilmente attendere un periodo di tempo più lungo, considerato che questo è l'aspetto più difficilmente modificabile.

## 8. Generalizzabilità del caso

Il caso analizzato si connota come un modello di direzione del personale che presenta interessanti elementi di gestione integrata con il sistema dei controlli interni.

L'aspetto rilevante di questo caso è nell'identificazione di una formula efficace di gestione interconnessa tra i diversi processi che nell'ambito del sistema di HRM favoriscono l'orientamento del personale al volere del vertice amministrativo. Le leve di gestione che appaiono chiaramente più efficaci, nel contesto del caso analizzato e che potrebbero probabilmente valere anche per altri Enti, sono quelle connesse alla gestione retributiva. Ancorando il sistema premiante e di carriera al PEG, il Comune di Chieti ha introdotto da un lato un meccanismo di gestione integrata delle politiche del personale, dall'altro lato una forma di controllo dei costi connessi al personale (che si ricorda è tra i costi più importanti).