

## **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 Eboli (NA)**

## **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. ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM.....	7
4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM .....	9
4.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ .....	10
4.2 RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE .....	13
4.3 FORMAZIONE E SVILUPPO .....	26
4.4 GESTIONE ORDINARIA, RETRIBUZIONI E PREVIDENZA.....	28
4.5 RELAZIONI SINDACALI, DISCIPLINA DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO .....	28
4.6 SERVIZI AI DIPENDENTI .....	29
4.7 PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI .....	29
4.8 SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE .....	29
4.9 POLITICHE DI FLESSIBILITÀ .....	30
5. INDICATORI DI PERFORMANCE.....	31
6. POLITICHE DI HRM .....	32
7. IMPATTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO .....	33
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO .....	33

## 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 EBOLI

## 1. Premessa

Il modello di direzione del personale del Comune di Eboli<sup>1</sup>, descritto nel seguito, è stato analizzato<sup>2</sup> 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*.

L'analisi, secondo lo schema predefinito dal summenzionato percorso si concentra, in maniera approfondita, sui seguenti sei aspetti :

- la concezione che i vertici politici e amministrativi dell'Ente hanno del ruolo che la funzione di gestione del personale ha riguardo il perseguimento delle sue finalità istituzionali (*Idea di Human Resource Management*);
- la collocazione organizzativa e le responsabilità delle diverse strutture che presidiano la funzione, quindi i relativi processi operativi (*Organizzazione della funzione di HRM*);
- il livello di attivazione, articolazione e integrazione dei processi operativi che sostanziano la funzione (*Processi e metodologie di HRM*);
- una stima del valore generato dai processi attivi attraverso la declinazione di indicazioni qualitative di performance (*Indici di performance dei singoli processi di gestione messi in atto*);
- l'applicazione concreta (gli utilizzi reali) e gli effetti sull'organizzazione dell'Idea di sistema di gestione del personale (*Politiche di HRM*);
- le conseguenze che l'esercizio della funzione produce sull'intera organizzazione (*Impatto organizzativo e istituzionale*).

## 2. L'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 del Comune di Eboli siamo in presenza di un'idea HRM-S (Human resource management system), maturata solo nel corso degli ultimi anni, al servizio delle strategie operative e del perseguimento degli obiettivi dell'Ente nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità, introdotti nella gestione degli enti pubblici, dalla legge 142 del 1990 (Ordinamento delle Autonomie locali)

L'amministrazione è di recente uscita da una situazione di stallo, approdando nel corso del 2004 ad una nuova formula organizzativa e alla ridefinizione della dotazione organica. *Da tale premessa scaturisce la necessità di promuovere un' incisiva azione di gestione giuridica, economica e finanziaria del Personale,*

---

<sup>1</sup> Popolazione: 35.944 ab (Censimento della popolazione, Istat 2001); 37.342 ab. (Anagrafe comunale, 31/12/2004).

<sup>2</sup> Studio realizzato da Vincenzo Danilo Esposito, grazie a Giovanni Moscatello, Segretario e Direttore generale, Maria Caputo, Dirigente dell'Area *Servizi ai cittadini*, e Cosimo Grippa, Responsabile del Settore *Affari generali e personale* dell'Area *Servizi ai cittadini*, Comune di Eboli (Na).

## **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.

*garantendo la corretta applicazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro, dei contratti stipulati in sede decentrata, nonché la puntuale osservazione delle disposizioni di legge in materia di risorse umane*<sup>3</sup>.

Una caratteristica certamente distintiva del nuovo assetto organizzativo, in particolare delle funzioni di HRM, è data dalla separazione, formalmente sancita nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi<sup>4</sup>, tra le funzioni gestionali (giuridiche ed economiche) e amministrative e quelle di organizzazione, sviluppo e valorizzazione del personale.

Complessivamente classificate come funzioni strumentali o di staff, il primo gruppo viene identificato con il termine di “tecnostuttura”. L'adozione di questa terminologia sottolinea una particolare attenzione dei vertici direzionali dell'ente alle prescrizioni della teoria organizzativa aziendale. Alla tecnostuttura, infatti, corrispondono funzioni strumentali altamente standardizzate che caratterizzano una particolare configurazione organizzativa denominata “burocrazia meccanica”, le cui caratteristiche (compiti specializzati e di routine, procedure molto formalizzate, preminenza delle regole formali, comunicazioni formalizzate, esercizio dell'autorità gerarchica, cultura del controllo, altro)<sup>5</sup> sono coerenti con il disegno organizzativo divisionale (fondato sul principio gerarchico funzionale) a cui il Comune si ispira.

Nel caso specifico alla “tecnostuttura” che si occupa del personale sono attribuite le *funzioni strumentali che devono garantire la legittimità, la regolarità e la corretta gestione delle attività; queste funzioni sono:*

- a) la gestione e l'amministrazione del personale;*
- b) l'amministrazione e la gestione finanziaria;*
- c) il controllo interno.*

*I servizi che presidiano queste funzioni costituiscono la tecnostuttura che sovrintende, verifica e controlla la gestione delle risorse umane, finanziarie e tecniche, per creare le condizioni di sviluppo e di miglioramento dei servizi.*

*La tecnostuttura fornisce agli amministratori gli elementi necessari per l'impostazione dei programmi e degli atti di esercizio e alle strutture di line l'assistenza e la consulenza necessaria per la gestione dei servizi.*

Al responsabile dell'organizzazione e la gestione delle risorse umane che nella fattispecie corrisponde al Dirigente dell'Area servizi al cittadino, spetta il compito di promuovere lo sviluppo dell'ente e le scelte strategiche in materia di organizzazione, gestione e amministrazione delle risorse umane.

*Egli, sulla base delle indicazioni ricevute dal direttore generale, deve in particolare:*

- a) predisporre i piani di organizzazione e gli strumenti di pianificazione in materia di gestione del personale; promuovere la razionalizzazione e l'ottimizzazione delle procedure interne e dei processi produttivi;*
- b) gestire l'allocazione del personale nelle strutture in ragione dei programmi e degli obiettivi; assicurare l'acquisizione delle risorse umane, compatibilmente con le scelte di carattere finanziario dell'amministrazione,*

---

<sup>3</sup> Relazione Previsionale e Programmatica triennio 2004/2006.

<sup>4</sup> Art. 23 e 24 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

<sup>5</sup> Per un approfondimento sulle soluzioni organizzative e le relative caratteristiche, in particolare sul modello di “Burocrazia meccanica” e le “Tecnostutture” vedi Henry Mintzberg “La progettazione dell'organizzazione aziendale”, il Mulino, 2005.

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

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

*individuando, di concerto con le strutture di linee e, comunque, con le strutture interessate, le modalità più opportune nell'ambito degli istituti previsti dall'ordinamento vigente;*

- c) garantire il costante adeguamento dell'organizzazione del lavoro, assistendo gli amministratori, nelle scelte strategiche di gestione dei servizi, e le strutture di linee, nella gestione delle attività di competenza;*
- d) disciplinare la gestione del personale e definire i poteri e le facoltà attribuite ai responsabili dei servizi, elaborando strumenti e sistemi gestionali di supporto, in grado di assicurare un'azione coerente e omogenea;*
- e) creare un sistema di relazioni sindacali in cui gli amministratori in carica possano realizzare un confronto costruttivo;*
- f) promuovere lo sviluppo e la valorizzazione del personale attraverso la formazione, l'aggiornamento e la crescita professionale; la gestione dei sistemi di valutazione e incentivazione.*

*Nell'ambito delle funzioni sopraindicate sono di competenza del responsabile del settore:*

- 1) l'istruzione delle deliberazioni di approvazione della macrostruttura, della dotazione organica, del regolamento di organizzazione e degli altri provvedimenti di carattere organizzativo;*
- 2) la predisposizione del piano annuale e pluriennale per le assunzioni;*
- 3) l'assunzione di personale attraverso l'indizione di procedure di selezione e l'approvazione dei relativi bandi secondo quanto previsto nel presente regolamento;*
- 4) la stipulazione dei contratti individuali di lavoro;*
- 5) la contestazione degli addebiti e la gestione delle procedure disciplinari;*
- 6) la gestione dei rapporti di lavoro e il relativo contenzioso, nonché il potere di conciliare in materia di controversie di lavoro;*
- 7) l'informazione, la consultazione e la contrattazione sindacale di parte tecnica.*

Da quanto osservato, l'idea di HRM che sottende all'organizzazione del Comune di Eboli risponde a due fondamentali esigenze:

- 1) garantire la correttezza amministrativa e contabile della gestione del personale;
- 2) offrire un sostegno allo sviluppo delle strategie dell'ente e alla loro realizzazione.

Le evidenze di queste due principali linee di intervento orientano la classificazione del sistema di HRM in un modello ibrido nel quale confluiscono le caratteristiche funzionali di "regolazione amministrativa" e di "supporto alle strategie" dell'Ente.

Nel primo caso, infatti, emerge un'idea di gestione del personale tradizionale, la cui finalità principale è quella di garantire la correttezza delle procedure di gestione amministrativa e contabile. Al loro presidio sono dedicate in via esclusiva due unità organizzative classificate dal regolamento degli uffici e dei servizi del Comune come tecnostuttura (vedi capitolo 3). Contemporaneamente non vengono trascurati i processi di sviluppo delle risorse umane (in particolare la formazione e la valutazione) la cui responsabilità è assegnata ad una struttura di primo livello, presidiata da un Dirigente, il cui principale obiettivo è quello di orientare lo sviluppo dei sistemi gestionali del personale coerentemente all'innovazione e alle strategie dell'amministrazione.

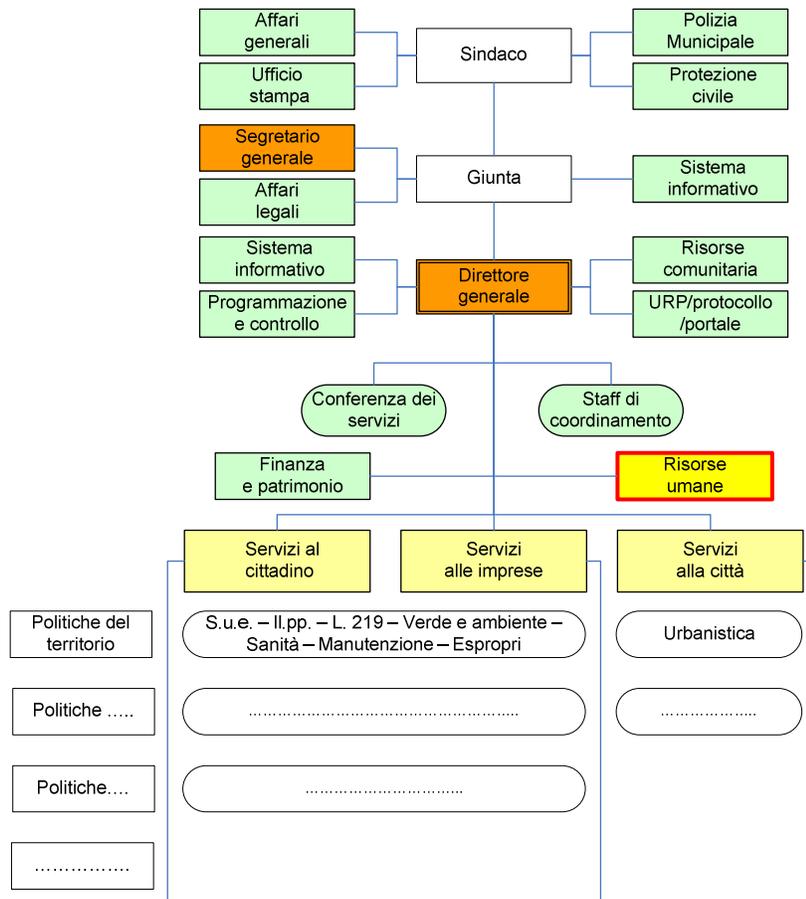
### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

### 3. Organizzazione della funzione HRM

Il Comune di Eboli è attualmente dotato di un assetto organizzativo strutturato su tre livelli. Il modello vigente è stato introdotto nel corso del 2005 successivamente all’insediamento del nuovo Segretario che ha assunto anche il ruolo di Direttore generale (DGC n. 226 del 30/06/2005) e ha modificando l’intero disegno organizzativo dell’Ente entrato in vigore nel 2004 (DGC n. 104 del 14/04/04). Il periodo intercorso tra il precedente (neo)assetto organizzativo e l’ultimo vigente è stato talmente breve (poco più di un anno) da non aver prodotto reali modificazioni. È comunque interessante riflettere in chiave comparativa sui due disegni organizzativi. Confrontando i due modelli emerge con una certa evidenza un’impostazione completamente diversa che sottende due approcci alternativi di gestione dell’ente: quello a matrice e il più tradizionale modello gerarchico funzionale.

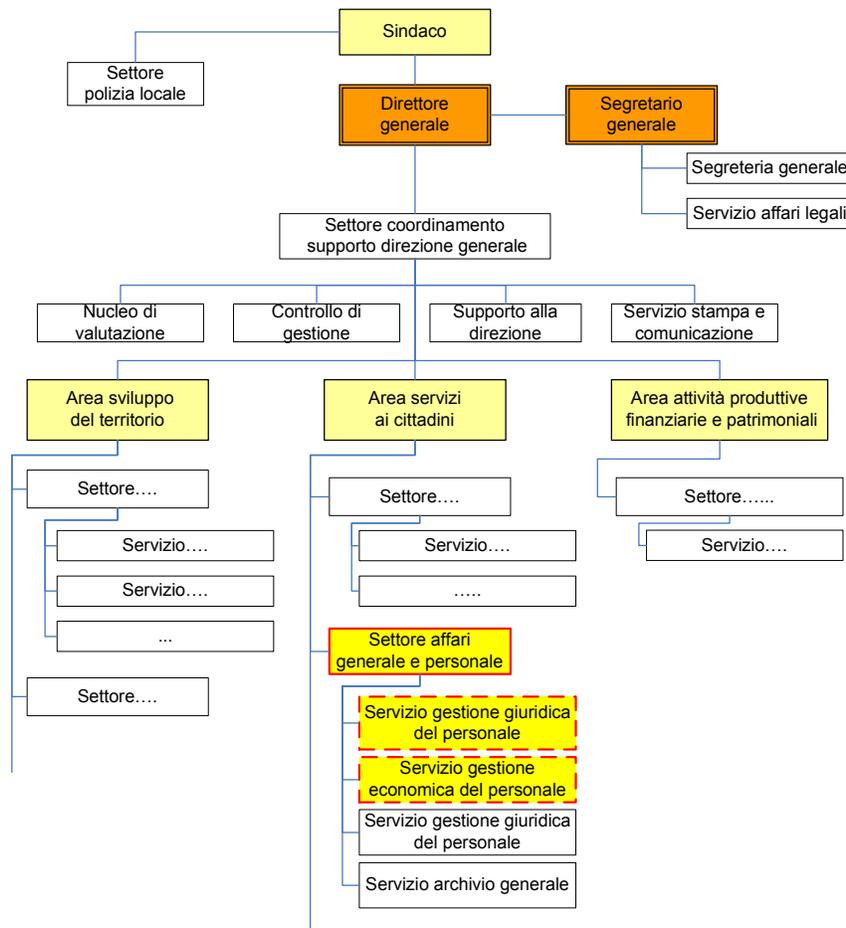
Per quanto riguarda il settore delle risorse umane il passaggio dalla struttura a matrice a quella ad albero (o piramide) ha comportato il trasferimento della funzione da un livello tipicamente strategico ad uno più operativo. Nel disegno del 2004 la funzione di gestione e sviluppo delle risorse umane era attribuita ad una struttura denominata “Risorse umane” collocata in staff al direttore generale. In essa confluivano le principali funzioni di gestione, organizzazione e sviluppo del personale 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.

A seguito del ridisegno organizzativo, effettuato nel 2004, sono state introdotte le figure Dirigenziali a cui è affidata la responsabilità della gestione delle tre Aree o Direzioni (strutture di massima dimensione) in modo tale da determinare l'accorpamento delle competenze per funzioni omogenee, distinguendo tra funzioni di supporto, funzioni strumentali e funzioni finali<sup>6</sup>.



Sono definite funzioni di supporto tutte quelle che garantiscono il funzionamento degli organi istituzionali di indirizzo politico amministrativo (giunta e consiglio comunale), nonché il funzionamento dell'ente nella sua veste generale e istituzionale.

Per quanto concerne le funzioni strumentali si fa riferimento a quelle rivolte all'utenza interna ovvero quelle che svolgono un'attività propedeutica all'erogazione dei servizi nei confronti della collettività e del territorio. Tra queste, anche se a titolo non esaustivo sono state comprese le funzioni di organizzazione e sviluppo delle risorse umane.

Inoltre, sono definite finali tutte le attività dell'ente di rilevanza esterna, ovvero i servizi erogati alla collettività e al territorio.

<sup>6</sup> Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi: Giunta Comunale n. 221 del 1 luglio 2004, e successive modifiche (atto di G.C. n: 100 del 10.3.2005 aggiunta dell'art. 78 bis.; delibera di G.C. n: 174 del 24.5.2005 art. 97).

## 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.

Stante al nuovo disegno organizzativo, le funzioni relative alla gestione del personale sono assegnate ad una struttura interna alla Direzione/Area Servizi ai cittadini denominata Settore affari generali e personale. La responsabilità operativa del settore è attribuita ad un funzionario in Posizione organizzativa che coordina le attività di quattro servizi tra i quali i Servizi gestione giuridica e gestione economica del personale. Il responsabile del settore risponde direttamente al Dirigente dell'Area in cui il l'unità organizzativa è incardinata.

Al vertice della catena del comando e delle responsabilità dei processi di governo delle risorse, in particolare del personale, c'è il Segretario generale che nella fattispecie ricopre anche il ruolo di Direttore. Pertanto, tra le altre funzioni di carattere strategico: *sovrintende la gestione dell'ente, assicurando l'ottimizzazione, la corretta e flessibile utilizzazione delle risorse, coerentemente con gli obiettivi strategici; promuovere la realizzazione di sistemi informativi e assicurare, in stretta collaborazione con il nucleo di valutazione, il funzionamento dei sistemi di controllo collaborativi; gestisce la valutazione della dirigenza.*

Concludendo, emerge un modello organizzativo frammentato (cui però non bisogna attribuire un'accezione negativa) nel quale prevale un connotato di separazione dei principali processi gestionali assegnati in via esclusiva a diverse strutture. Complessivamente strutturato su tre livelli (Aree/Direzioni, Settori, Uffici) il sistema raggruppa le funzioni di gestione e sviluppo delle risorse umane in due blocchi rispondenti a criteri di gestione diversi tra loro:

- le funzioni di gestione amministrativa ed economica del personale sono affidate a due strutture di *line* (Servizio gestione giuridica, Servizio gestione economica) che operano in maniera standardizzata nel rispetto dei principi di correttezza procedurale e amministrativa. Queste strutture operano, coerentemente al modello organizzativo divisionale, ad una certa distanza dagli organi di indirizzo, esse infatti rispondono al responsabile di settore che, nell'esercizio delle sue funzioni, si colloca al secondo livello in linea gerarchica all'interno dell'organizzazione;
- le funzioni di sviluppo e crescita del personale sono invece assegnate al Dirigente d'Area che in stretta collaborazione e accordo con il Direttore generale ne definisce le linee strategiche. In tal senso le suddette funzioni ricoprono un ruolo di staff e quindi di supporto alla programmazione dell'Ente. I processi di (ri)definizione della dotazione organica, la programmazione degli interventi formativi e di riqualificazione del personale, le procedure di progressione verticale, sono pensate e programmate in funzione degli obiettivi amministrativi dell'Ente.

#### 4. Metodologie e processi di HRM

Proseguendo l'analisi alla ricerca di indicazioni utili a collocare il caso del Comune di Ercolano nel quadro teorico e metodologico di riferimento, si passa ad analizzare le dimensioni operative e di processo che si sviluppano nel contesto strutturale fin qui descritto.

Riportando in box esemplificativi alcuni stralci della documentazione ufficiale (regolamenti, relazioni, atti deliberativi di Giunta e di Consiglio), si descrivono quelle che sono le modalità operative di gestione del personale in uso presso il Comune di Ercolano, ed in particolare:

1. *Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità*
2. *Retribuzioni, valutazione e carriere*
3. *Formazione e sviluppo*
4. *Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza*

## 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.

5. *Relazioni sindacali, disciplina risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso*
6. *Servizi ai dipendenti*
7. *Profili professionali e ruoli*
8. *Sistema informativo del personale e comunicazione interna*
9. *Politiche di flessibilità*

### 4.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

Nel corso del 2004 il Comune di Eboli ha attivato le procedure di acquisizione di personale secondo quanto previsto dal piano occupazionale per il triennio 2004 - 2006. Degli inserimenti previsti la gran parte riguarda il personale interno al quale si è data priorità attraverso l'istituto della progressione verticale. La delibera di approvazione del piano<sup>7</sup> prevede infatti la copertura di:

Anno	Dettaglio
2004	n. 24 posti di categoria D, attivando procedure di mobilità verticale*
	n. 05 posti di categoria C do Agente di Polizia Municipale – Motociclista, attivando la procedure concorsuale pubblica per accesso esterno all'amministrazione
2005	n. 03 posti di categoria D (n.1 Responsabile CED e n.2 Esperto contabile - tributario) le cui procedure di assunzione risultano essere ancora in atto
	n. 02 posti di categoria D (professionisti tecnici), attivando la procedure concorsuale pubblica per accesso esterno all'amministrazione
2006	non è prevista alcuna procedura di assunzione

\* L'istituto della mobilità verticale sarà trattato in maniera approfondita nel paragrafo 4.2

Complessivamente la copertura dei posti vacanti l'Ente può avvenire, a seconda dei casi e delle convenienze, attraverso l'attivazione delle seguenti procedure:

- 1) selezione pubblica per esami, ovvero per titoli, ovvero per titoli ed esami, con o senza ricognizione all'interno dell'ente;
- 2) corso concorso;
- 3) selezione interna;
- 4) avviamento degli iscritti ai Centri provinciali per l'impiego;
- 5) assunzioni obbligatorie o chiamate nominative, nei casi previsti dalla legge.

Nei primi tre casi, le prove di esame possono essere precedute da forme di preselezione, anche predisposte da aziende specializzate o da esperti in selezione del personale, ferma restando la necessità di garantire l'oggettività e l'imparzialità delle operazioni.

L'accesso, attraverso selezione pubblica, avviene privilegiando il sistema dell'istruzione e della formazione. La selezione può essere impostata per esami, per titoli ed esami, ovvero essere

<sup>7</sup> Delibera di G.C. n. 72 del 11/03/2004

### **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.

esclusivamente basata sulla valutazione di titoli; in ogni caso gli elementi di valutazione devono essere correlati al contenuto professionale della posizione da ricoprire.

La selezione concorsuale per la copertura di posti definiti dal Piano delle assunzioni, può prevedere l'accesso dall'esterno o la selezione interna. Quest'ultima avverrà nei casi in cui, previa ricognizione, l'Amministrazione abbia accertato la mancanza all'interno di personale in possesso dei requisiti per l'accesso. Il procedimento non presenta particolari caratteristiche distintive, esso ha inizio con l'approvazione del relativo bando e la nomina della commissione giudicatrice e si conclude con l'approvazione degli atti della commissione giudicatrice e della graduatoria finale.

Sempre nel 2004 sono state attivate anche le procedure per l'attribuzione dei ruoli apicali, responsabili delle tre Aree/Direzioni in cui il Comune è strutturato. In conformità a quanto previsto dall'articolo 19 comma 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165 (vedi riquadro sottostante) il direttore generale del Comune ha attivato con contratto a tempo determinato tre posizioni dirigenziali sulle quali ricadono tutte le responsabilità in termini di efficiente, efficace ed economica gestione dell'ente al fine del raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Piano esecutivo di gestione.

art 19 - Incarichi dirigenziali,  
comma 6

Gli incarichi di cui ai commi da 1 a 5 possono essere conferiti, da ciascuna amministrazione, entro il limite del 10 per cento della dotazione organica dei dirigenti appartenenti alla prima fascia dei ruoli di cui all'articolo 23 e dell'8 per cento della dotazione organica di quelli appartenenti alla seconda fascia, a tempo determinato ai soggetti indicati dal presente comma.

La durata di tali incarichi, comunque, non può eccedere, per gli incarichi di funzione dirigenziale di cui ai commi 3 e 4, il termine di tre anni, e, per gli altri incarichi di funzione dirigenziale, il termine di cinque anni. Tali incarichi sono conferiti a persone di particolare e comprovata qualificazione professionale, che abbiano svolto attività in organismi ed enti pubblici o privati ovvero aziende pubbliche o private con esperienza acquisita per almeno un quinquennio in funzioni dirigenziali, o che abbiano conseguito una particolare specializzazione professionale, culturale e scientifica desumibile dalla formazione universitaria e postuniversitaria, da pubblicazioni scientifiche o da concrete esperienze di lavoro maturate, anche presso amministrazioni statali, in posizioni funzionali previste per l'accesso alla dirigenza, o che provengano dai settori della ricerca, della docenza universitaria, delle magistrature e dei ruoli degli avvocati e procuratori dello Stato.

Il trattamento economico può essere integrato da una indennità commisurata alla specifica qualificazione professionale, tenendo conto della temporaneità del rapporto e delle condizioni di mercato relative alle specifiche competenze professionali. Per il periodo di durata dell'incarico, i dipendenti delle pubbliche amministrazioni sono collocati in aspettativa senza assegni, con riconoscimento dell'anzianità di servizio

La configurazione della dotazione organica è andata trasformandosi abbastanza rapidamente nel corso degli ultimi anni, spostando il baricentro delle sue qualifiche professionali verso l'alto. Se infatti la situazione al 31/12/2003 era caratterizzata dalla mancanza di figure dirigenziali e da un sensibile sbilanciamento della dotazione verso le categorie B ed A.

### 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.

CTG	DIRIG	D	D	C	B	B	A	TOT.
POS.		D3	D1	C1	B3	B1	A1	
N.	-	57		107	52		28	244

Fonte: Deliberazione della Giunta Comunale n. 425 del 30/12/2003)

Nel corso del 2004 si registra una sorta di inversione di tendenza. In corrispondenza del nuovo disegno organizzativo oltre all'introduzione delle tre figure dirigenziali si osserva una sensibile riduzione delle categorie più basse (categoria A) a favore di quelle alte (categorie C e D).

CTG	DIRIG	D	D	C	B	B	A	TOT.
POS.		D3	D1	C1	B3	B1	A1	
N.	3	61		109	52		8	233

Fonte: Deliberazione della Giunta Comunale n. 389 del 30/12/2004)

L'amministrazione comunale ha attivato anche contratti di collaborazione estera per incarichi di consulenza in ambiti altamente specializzati. Per far fronte quindi all'assenza di particolari profili professionali il Comune si è rivolto al mercato del lavoro reclutando 12 liberi professionisti da impiegare nelle attività indicate in elenco.

Risorse	Attività	Esigenza
2	Ufficio di Piano	Strutturale
1	Servizio Elaborazione Dati	Strutturale
1	Piani Insediamenti Produttivi	Strutturale
1	Assistente sociale sportello extracomunitari	Strutturale
1	Ufficio tecnico (legge 219/81)	Strutturale
1	Sicurezza sul lavoro	Strutturale
1	Servizio Turismo	Contingente
2	Condono edilizio	Contingente
1	Demanio Marittimo	Strutturale
12	<b>Totale</b>	

Il ricorso alla mobilità interna nel Comune di Eboli viene attivata al doppio scopo di:

1. soddisfare esigenze organizzative e/o di servizio dell'ente;
2. consentire al dipendente di sviluppare una preparazione professionale eterogenea e interdisciplinare.

Pertanto, l'assunzione o l'attribuzione di una figura professionale e/o posizione o ruolo organizzativo non può considerarsi definitiva. Il personale in forza all'amministrazione, almeno in linea di principio, viene inserito in un percorso di sviluppo continuo e in ossequio al principio dell'equivalenza professionale, ad essere destinato ad altre funzioni e quindi esperienze professionali.

L'allocazione delle risorse umane nelle strutture e la mobilità interna viene realizzata, previa valutazione del responsabile della struttura di appartenenza circa la compatibilità con le esigenze di organizzazione e di lavoro interni, dalla direzione generale in funzione degli obiettivi e dei programmi dell'amministrazione formalizzati negli atti di programmazione.

## 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.

Anche per quanto riguarda la mobilità esterna, si registra un certo livello di snellezza e semplificazione procedurale nella sua attivazione. Riferendoci *in primis* a quella in uscita il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi<sup>8</sup> stabilisce che *l'accoglimento delle richieste di mobilità presso altro Ente non sono subordinate alla contestuale acquisizione di una risorsa inquadrata nella stessa categoria, ma alla copertura del posto che si renderà vacante mediante gli istituti della progressione verticale, della riqualificazione ovvero della mobilità interna.*

Per quanto riguarda invece le istanze pervenute dall'esterno (mobilità esterna in ingresso) *la direzione del personale esamina le istanze pervenute, seleziona quelle congruenti con i ruoli organizzativi e le professionalità necessarie, procede all'acquisizione degli elementi utili alla valutazione dei candidati, sottoponendo quelli prescelti a colloqui informali, coinvolgendo anche i responsabili delle strutture di possibile assegnazione.*

Complessivamente, nel corso del 2004, il ricorso a questo istituto è stato minimo. Si possono contare solo tre procedure di mobilità, in tutti e tre i casi esterna. Una in ingresso riguardante la figura di Responsabile del settore finanze trasferitosi dal Comune di Busto Arsizio (VA) e due in uscita riguardanti rispettivamente le posizioni di assistente sociale e vigile urbano che dal Comune di Eboli sono transitate al comune di Salerno.

**Per concludere**, per quanto concerne i sistemi di selezione e acquisizione e mobilità, il Comune di Eboli opera secondo principi e modalità comuni all'esperienza delle piccole e medie amministrazioni del territorio italiano.

L'analisi e la gestione dei bisogni professionali dell'ente, in ragione anche delle dimensioni dell'amministrazione, ma soprattutto per la particolare distribuzione delle funzioni più propriamente organizzative e strategiche del personale, attribuite ai vertici delle strutture di primo e secondo livello (Direzioni e Settori), non risulta supportata da sistemi/strumenti particolarmente strutturati.

Pertanto è possibile affermare che l'attenzione prioritaria al rispetto delle regole, principio che ispira tutto il funzionamento dell'Ente, non ne irrigidisce la gestione. I fattori ossidanti di un esasperato ricorso alla norma e al rispetto formale delle procedure risultano invalidati da un sapiente applicazione dell'istituto della delega adeguato all'assetto strutturale e organizzativo dell'Ente. Ciò si traduce, per quanto concerne la gestione delle risorse umane, in un'attenzione a garantire la trasparenza e la correttezza procedurale, perseguendo il principio dell'imparzialità dell'azione amministrativa, ma non per questo trascurando le funzioni di supporto strategico e di cambiamento organizzativo che la corretta individuazione e introduzione dei profili e competenze professionali determina.

## 4.2 Retribuzioni, valutazione e carriere

Le risorse finanziarie destinate dal fondo consolidato previste nel CCDI<sup>9</sup> per l'incentivazione delle politiche di sviluppo delle risorse umane e della produttività per i dipendenti a tempo indeterminato e determinato, quantificate, per l'anno 2004, ammontano complessivamente a € 772.328,97. L'utilizzo di queste risorse nel 2004 ha visto l'attribuzione di € 609.440,89 nelle seguenti voci di spesa:

Lavoro straordinario

<sup>8</sup> Art. 120 del Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi

<sup>9</sup> Vedi l'art. 4 del Contratto collettivo decentrato integrativo della città di Eboli siglato in data 17/05/2004

### **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.

Progressione orizzontale  
Indennità comparto  
Indennità di rischio ( n.23 unità x 30 x11 mesi)

Turnazione (P.M. n.28,Asilo n.23,trasporto n. 8,uscieri n.5, cimitero n.6)  
Maggiorazione oraria  
Disagio  
Maneggio valori  
Reperibilità  
Indennità asilo ( artt.6 e 31)  
Responsabilità Cat. D  
Responsabilità ( art.17 lett.i )  
Fondo produttività  
Finanziamento progressione orizzontale

Il fondo per la produttività è finalizzato a compensare i miglioramenti quali - quantitativi dei servizi erogati, legati alla produttività collettiva ed individuale<sup>10</sup>. Esso è altresì utilizzato per promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'ente finalizzato al conseguimento di un suo più alto livello di efficienza ed efficacia.

Una particolare attenzione è rivolta alle nuove tecnologie informatiche. Il 60 % del fondo è infatti impiegato per promozione di iniziative di innovazione e adeguamento tecnologico nonché di incentivazione al loro utilizzo. I beneficiari del fondo saranno individuati fra i dipendenti che nell'espletamento del proprio ruolo/mansione utilizzano la tecnologia per almeno il 50 % del normale orario di lavoro. La restante quota del fondo sarà utilizzata in ragione del raggiungimento degli obiettivi definiti dall'Amministrazione in sede di programmazione annuale.

L'assegnazione del restante 40% del fondo è collegata alla verifica degli incrementi effettivi di produttività e del miglioramento quali – quantitativo dei servizi previsti in fase di programmazione. In ogni caso l'attribuzione dei compensi avverrà per i dipendenti che hanno partecipato al piano di lavoro per almeno il 70 % della sua durata.

A supporto dell'attività di valutazione del personale viene adottata una specifica metodologia che prevede l'impiego di apposite schede di verifica del risultato. Le schede sono individuali e nominative e contengono una serie di indicatori considerati rilevanti per la valutazione della prestazione del personale. Ad ogni indicatore è attribuito uno specifico peso. Il punteggio ottenuto dal dipendente in ogni indicatore viene moltiplicato per uno specifico peso correlato all'indicatore stesso. La somma dei punteggi ottenuti per tutti gli indicatori determina il punteggio totale del dipendente nella valutazione della prestazione.

Il Nucleo di valutazione rappresenta la struttura responsabile e garante della corretta applicazione della metodologia di valutazione e delle relative procedure.

Gli indicatori previsti per la valutazione variano a seconda della categoria contrattuale ed aumentano all'aumentare del livello di complessità delle mansioni svolte all'interno del ruolo.

Riportiamo a titolo di esempi le tabelle per il calcolo dei punteggi ottenuti dal singolo dipendente.

---

<sup>10</sup> Vedi art. 37 del vigente CCNL .

### 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.

Indicatori cat. A	Valutazione	Peso	Valutazione x peso
Apporto in termini di collaborazione interna al Settore		2	
Flessibilità operativa		5	
Puntualità e precisione		5	
Rapporto con l'utenza		2	
Assiduità ed impegno		3	
Utilizzo Tecnologie		3	

Indicatori cat. B	Valutazione	Peso	Valutazione x peso
Apporto in termini di collaborazione interna al Settore		1	
Flessibilità operativa		4	
Puntualità e precisione		4	
Rapporto con l'utenza		3	
Autonomia		1	
Utilizzo strumenti o attrezzature complesse		1	
Assiduità ed impegno		3	
Utilizzo Tecnologie		3	

Indicatori cat. C	Valutazione	Peso	Valutazione x peso
Apporto in termini di collaborazione intersettoriale		2	
Flessibilità operativa		2	
Sensibilità all'innovazione		2	
Rapporto con l'utenza		3	
Apporto in termini di iniziativa		1,5	
Autonomia		1,5	
Orientamento all'utenza		1,5	
Responsabilità		1,5	
Orientamento al risultato		2	
Utilizzo Tecnologie		3	

### 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.

Indicatori cat. D	Valutazione	Peso	Valutazione * peso
Apporto in termini di collaborazione intersettoriale		2	
Flessibilità operativa		1,5	
Sensibilità all'innovazione		2	
Rapporto con l'utenza		1	
Apporto in termini di iniziativa		2	
Autonomia		4	
Orientamento all'utenza		2	
Responsabilità		2	
Orientamento al risultato		0,5	
Utilizzo Tecnologie		3	

Dove per ogni indicatore il punteggio da attribuire varia da un minimo di 1 a un massimo di 5 secondo la seguente classificazione:

limitati = 1

sufficiente = 3

significativo = 5

Entro 15 giorni dalla valutazione, il dipendente ha la facoltà di presentare ricorso al Direttore Generale o al Segretario Comunale, il quale, di concerto con il Responsabile di Settore, convoca, entro 10 giorni dalla data di presentazione dell'istanza, il lavoratore interessato, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale.

Il compenso di produttività viene calcolato per ogni singolo progetto approvato in sede di programmazione annuale, moltiplicando il valore economico del singolo punto (calcolato dividendo l'importo complessivo stabilito per il progetto in questione per il numero dei dipendenti che partecipano al progetto diviso per 100) con il punteggio totale attribuito con la scheda di valutazione. Nel caso in cui l'importo del progetto non venisse attribuito per intero, la quota residua sarà ripartita, in misura proporzionale al punteggio della scheda, tra i dipendenti che abbiano superato una soglia base di 60 punti.

Per quanto concerne il sistema di valutazione delle posizioni Dirigenziali, data anche la loro recente introduzione, risulta essere ancora in fase di definizione. Comunque, ad ispirare il sistema è il modello utilizzato per i responsabili di settore basato sulla verifica periodiche e finale dello stato di avanzamento e realizzazione degli obiettivi assegnati ad inizio esercizio.

Nel discorso della progressione economica e di carriera rientrano i processi di progressione verticale e orizzontale.

Nel caso della progressione verticale le selezioni d'accesso avvengono, come previsto dall'art. 2 del regolamento per le progressioni verticali dei dipendenti degli enti locali, oltre che nel rispetto dei principi fissati dal Decreto Legislativo 165/2001 e dal D.P.R. 487/1994 sulla base dei criteri stabiliti previa concertazione con le OO.SS. Generalmente il percorso di selezione è diviso in due parti:

- una test di praticità e/o abilità inerente allo svolgimento delle funzioni per le quali è indetta la progressione;
- un colloquio riguardante il profilo pratico ed applicativo dell'attività da assolvervi.

### 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.

Mentre per particolari professionalità può essere prevista la procedura selettiva del corso - concorso. Più in dettaglio le modalità di selezione per la verifica dei "requisiti attitudinali" variano a seconda della categoria contrattuale a cui sono rivolte e ciò in virtù del loro diverso contenuto professionale.

Progressione	Descrizione modalità selettive
verso la categoria B	<p><b>finalità:</b> evidenziare le cognizioni specialistiche acquisite e la loro pratica traduzione nell'ambito operativo di assolvimento funzionale;</p> <p><b>requisito d'accesso:</b> almeno n. 1 anno di lavoro nella medesima area e almeno n. 3 anni di anzianità nella categoria A, per l'accesso alla categoria B1. Per l'accesso alla categoria B3 sono necessari n. 5 anni di anzianità nella categoria A o 3 anni nella categoria B1;</p> <p><b>percorso selettivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- prova di praticità e/o abilità tesa ad individuare la capacità di assolvimento funzionale di tipo specialistico caratterizzante la particolare posizione;</li><li>- colloquio sui profili pratici dell'attività lavorativa da assolversi.</li></ul>
verso la categoria C	<p><b>finalità:</b> evidenziare le rilevanti conoscenze unidisciplinari acquisite e la loro applicazione nel contesto dell'assolvimento delle funzioni di competenza;</p> <p><b>requisito d'accesso:</b> n. 2 anni di lavoro nella medesima area (fatta eccezione per l'area vigilanza ove sono richiesti 5 anni) in ogni caso è necessario anche il requisito minimo di n. 5 anni di anzianità nella categoria B;</p> <p><b>percorso selettivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- prova pratica di simulazione delle funzioni specialistiche tipiche o caratterizzanti la specifica posizione posta a selezione;</li><li>- colloquio vertente su aspetti di praticità operativa inerenti alla particolare posizione.</li></ul>
verso la categoria D	<p><b>finalità:</b> verificare l'idoneità all'effettivo svolgimento dell'insieme di funzioni plurispecialistiche, evidenziare le elevate cognizioni specialistiche di ampio spettro acquisite nonché la loro pratica traduzione nell'ambito operativo di assolvimento funzionale;</p> <p><b>requisiti d'accesso:</b> almeno n. 3 anni di lavoro nella medesima area e almeno n. 5 anni di anzianità nella categoria C nonché il possesso del titolo di studio di scuola media superiore.</p> <p><b>percorso selettivo:</b> prova di praticità inerente allo svolgimento delle funzioni multispecialistiche. Effettuazione di un'unitaria ed apposita prova pratico - attitudinale distribuita su due distinti momenti di valutazione.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- prova pratica inerente allo svolgimento delle funzioni multispecialistiche tipiche o caratterizzanti la specifica posizione posta in selezione;</li><li>- colloquio vertente sui profili pratici e applicativi dell'attività lavorativa da assolversi.</li></ul>

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

La valutazione verrà effettuata dalla Commissione di concorso (composta dal Direttore Generale con funzioni di Presidente, dal Segretario Comunale, dal Responsabile del Settore nel quale è ricompreso il posto per cui è indetta la selezione) che per ognuno dei due momenti del percorso selettivo attribuirà un punteggio da 1 a 10, eventualmente scomponibile in frazioni di punto, con un giudizio sintetico finale di ammissione alla categoria superiore per i concorrenti che abbiano ottenuto una valutazione in ciascuna prova non inferiore a 6/10.

L'assegnazione del posto avverrà sulla base di una "graduatoria di merito" formulata dalla Commissione esaminatrice, risultato della somma dei punteggi conseguiti da ciascun candidato durante la prova pratica e il colloquio. I soggetti che hanno partecipato alla selezione, qualora lo ritenessero opportuno, possono ricorrere avverso gli esiti delle valutazioni per il periodo della pubblicazione della graduatoria (affissa all'albo per gg. 15)

Le progressioni attivate in attuazione del piano occupazionale 2004 – 2006 riguardano tutte il passaggio alla categoria C e investono quattro aree e molteplici settori ad esse afferenti. L'area nella quale è stato previsto il maggior numero di progressioni è l'area amministrativa con ben 19 posti. A seguire troviamo l'area Tecnica con 4 posti e a seguire l'area economica-finanziaria e vigilanza rispettivamente con 2 posti.

Nella tabella che segue riportiamo il dettaglio dei settori interessati dalle progressioni:

Area Amministrativa	
Settore	n. posti
Servizi Sociali	2
Affari Generali	3
Staff di Direzione	3
Patrimonio e Contenzioso	1
Politiche Culturali	2
Servizi Demografici	8

Area Economia e Finanza	
Settore	n. posti
Ragioneria	1
Tributi	1

Area Tecnica	
Settore	n. posti
Tecnico	4

Area Vigilanza	
Settore	n. posti
Vigilanza	2

La progressione orizzontale è strettamente collegata al fondo per il finanziamento delle progressioni economiche<sup>11</sup>. Il fondo è finalizzato a corrispondere gli incrementi retributivi

<sup>11</sup> Art. 6 del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo del 17/05/04

### 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.

collegati alla progressione economica nella categoria (progressione orizzontale), nei limiti massimi delle somme previste.

I criteri valutativi inerenti la progressione economica variano per ciascuna categoria e sono contemplati in una metodologia di valutazione che *si fonda su un apposito sistema numerico collegato a specifici elementi di apprezzamento, ai quali viene assegnato un determinato valore quantitativo nell'ambito di un complessivo plafond di punti*. La progressione orizzontale sarà attribuita al personale che otterrà una valutazione complessiva a 50 punti, per le categorie A e B e a 60, per le categorie C e D.

Di seguito si riportano i criteri e le schede di valutazione per la progressione economica previsti per ogni singola categoria.

#### Criteri per la progressione economica all'interno della categoria A

Per V.M.G. si intende : Valore Massimo Generale.

Per V.M.P. si intende : Valore Massimo Parziale.

N°	Elementi di valutazione	V.M.P.
1)	Esperienza	Punti : 40
2)	Impegno profuso	Punti : 40
3)	Qualità della prestazione	Punti : 20
	V.M.G.	Punti : 100

#### Criteri per la progressione economica successiva categoria B e C = B2; B4; C2;

N°	Elementi di valutazione	V.M.P.
1)	Esperienza acquisita	Punti : 30
2)	Impegno profuso	Punti : 30
3)	Risultati conseguiti	Punti : 20
4)	Arricchimento prof.le	Punti : 10
5)	Qualità della prestazione	Punti : 10
	V.M.G.	Punti : 100

#### Criteri per la progressione economica successiva categoria B e C = B3; B5; B6;C3;C4

N°	Elementi di valutazione	V.M.P.
1)	Impegno profuso	Punti : 40
2)	Risultati conseguiti	Punti : 30
3)	Arricchimento prof.le	Punti : 10
4)	Qualità della prestazione	Punti : 20
	V.M.G.	Punti : 100

#### Criteri per l'ultima posizione economica categoria B ( B7 ) C ( C5 ) e per la categoria D ( D2 )

N°	Elementi di valutazione	V.M.P.
1)	Impegno profuso	Punti : 20
2)	Risultati conseguiti	Punti : 40
3)	Arricchimento prof.le	Punti : 10
4)	Qualità della prestazione	Punti : 20
5)	Capacità organizzativa	Punti : 10
	V.M.G.	Punti : 100

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

#### Criteria per la categoria D ( D3 – D4 -D5 – D6 )

N°	Elementi di valutazione	V.M.P.
1)	Capacità gestione risorse	Punti : 20
2)	Risultati conseguiti	Punti : 40
3)	Arricchimento prof.le	Punti : 10
4)	Qualità della prestazione	Punti : 10
5)	Capacità organizzativa	Punti : 20
	V.M.G.	Punti : 100

Per ogni criterio il sistema approfondisce le modalità e i punteggi da assegnare

#### Esperienza

Si divide il punteggio assegnato per n. \_\_\_\_\_ anni ( max 30 ) e si moltiplica per gli anni di servizio di ogni dipendente. La frazione superiore a sei mesi equivale ad un anno.

Per servizio si intende il periodo prestato nell'Ente o altra P.A.

Il servizio prestato in categorie inferiori a quello dell'attuale inquadramento viene ridotto del 10%.

#### Impegno.

Si rapporta il punteggio assegnato alle seguenti percentuali :

Categoria " A " - " B " e " C " ( C2 )

Limitato in rapporto ai compiti assegnati ed in genere alle necessità di lavoro	20%
Sufficiente in rapporto ai compiti assegnati ed in genere alle necessità di lavoro	60%
Rilevante in rapporto ai compiti assegnati ed in genere alle necessità di lavoro	100%

Categoria " C " ( C3 – C4 – C5 ) e " D " ( D2 )

Limitato in rapporto ai compiti assegnati ed in genere alle necessità di lavoro e poco disponibile nei confronti dell'utenza	20%
Sufficiente in rapporto ai compiti assegnati ed in genere alle necessità di lavoro e disponibile nei confronti dell'utenza	60%
Rilevante in rapporto ai compiti assegnati ed in genere alle necessità di lavoro e suggerisce modi per favorire le necessità dell'utenza	100%

#### Qualità della prestazione

Si rapporta il punteggio assegnato alle seguenti percentuali :

Categoria " A " e " B "

Limitato apporto in termini di precisione e di capacità operative	20%
Sufficiente apporto in termini di precisione e di capacità operative	60%
Rilevante apporto in termini di precisione e di capacità operative	100%

Categoria " C " e " D "

Limitato apporto in termini di conoscenze, di flessibilità organizzativa e di disponibilità	20%
Sufficiente apporto in termini di conoscenze, di flessibilità organizzativa e di disponibilità	60%
Rilevante apporto in termini di conoscenze, di flessibilità organizzativa e di disponibilità	100%

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

### Risultati conseguiti

Si rapporta il punteggio assegnato alle seguenti percentuali :

Categoria “ B “ e “ C “

Limitata puntualità della risposta, di apporto in termini di responsabilità e di autonomia	20%
Sufficiente puntualità della risposta, di apporto in termini di responsabilità e di autonomia	60%
Rilevante puntualità della risposta, di apporto in termini di responsabilità e di autonomia	100%

Categoria “ D “

Limitato apporto in termini di responsabilità e di autonomia, di tenacia e di tensione al risultato	20%
Sufficiente apporto in termini di responsabilità e di autonomia, di tenacia e di tensione al risultato	60%
Rilevante apporto in termini di responsabilità e di autonomia, di tenacia e di tensione al risultato	100%

### Arricchimento professionale

Categorie “ B “ e “ C “

Sono valutabili nell'ambito di tale criterio, in relazione al punteggio assegnato, in quanto attinenti al profilo professionale, corsi di formazione ( legalmente riconosciuti o organizzati dall'Ente, di durata minima di \_\_ ore, con valutazione finale ) e di aggiornamento professionale ,conseguiti successivamente al 01/01/1999.

Ai corsi di formazione è assegnato il 70% del punteggio mentre ai corsi di aggiornamento il restante 30%.

Ogni corso, così come sopra specificato è valutato nella misura di 1/3 del valore assegnato.

Ove l'ente non abbia predisposto i piani di formazione indirizzata a tutti i dipendenti il punteggio di cui sopra si intende interamente attribuito.

Categoria “ D “

Sono valutabili nell'ambito di tale criterio, in relazione al 50% del punteggio assegnato, in quanto attinenti al profilo professionale, corsi di formazione ( legalmente riconosciuti o organizzati dall'Ente, di durata minima di \_\_ ore, con valutazione finale ) e di aggiornamento professionale ,conseguiti successivamente al 01/01/1999.

Ai corsi di formazione è assegnato il 70% del punteggio mentre ai corsi di aggiornamento il restante 30%.

Ogni corso, così come sopra specificato è valutato nella misura di 1/3 del valore assegnato.

Ove l'ente non abbia predisposto i piani di formazione indirizzata a tutti i dipendenti il punteggio di cui sopra si intende interamente attribuito.

Il restante 50 % è assegnato ai titoli culturali

Si assegna il 70 % del V.M.P. per il possesso di laurea o titolo parauniversitario, secondo la seguente articolazione:

66/70 punti 30% del 70% del V.M.P.

71/80 punti 50% “ “ “ “

81/90 punti 70% “ “ “ “

91/110 punti 100% “ “ “ “

L'ulteriore 30% del V.M.P. è destinato al curriculum .

### 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.

Nel curriculum sono valutate le seguenti attività :

- ✓ Pubblicazioni (sono considerate pubblicazioni atti che presentano valutazioni soggettive);
- ✓ Idoneità a concorsi per categoria superiore a quella di inquadramento;
- ✓ Attività di consulenza e/o incarichi presso l'Ente di appartenenza o altre Amministrazioni;
- ✓ Incarichi in commissioni di concorso in qualità di esperto.

Punti 0,5 per ogni titolo.

#### Capacità della gestione delle risorse

Si rapporta il punteggio assegnato alle seguenti percentuali :

Categoria " D "

Limitata capacità di gestire le potenzialità delle risorse a disposizione	20%
Sufficiente capacità di gestire le potenzialità delle risorse a disposizione	60%
Rilevante capacità di gestire e valorizzare le risorse a disposizione	100%

#### Capacità organizzativa

Si rapporta il punteggio assegnato alle seguenti percentuali :

Categoria " D "

Limitata capacità di gestire la programmazione della propria attività	20%
Sufficiente capacità di gestire la programmazione della propria attività e di recuperare eventuali scostamenti con intervento limitato della funzione di controllo	60%
Rilevante capacità di gestire la programmazione della propria attività e di far fronte ad eventuali inconvenienti lavorativi senza intervento della funzione di controllo ma con l'utilizzo di nuove risorse	100%

Per la valutazione dei dipendenti, i dirigenti si avvarranno delle relazioni redatte dai Responsabili di posizione organizzativa ed, in mancanza, dai Responsabili delle strutture sottoposte. I responsabili cui compete la valutazione dei dipendenti sono valutati dal Dirigente ovvero dal segretario comunale. Il parere espresso dalla relazione non è vincolante per il dirigente, il quale può discostarsene con adeguata e dettagliata motivazione.

Contro le risultanze della scheda di valutazione, il dipendente, entro 15 giorni dalla data di firma della stessa, può presentare ricorso al Direttore Generale/ Segretario Comunale, il quale, di concerto con il Dirigente di Settore, convoca, entro 10 giorni dalla data di presentazione dell'istanza, il lavoratore interessato, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale.

Per valutazione ci si avvale di un apposita scheda che riportato a titolo esemplificativo nelle seguenti pagine.

**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.

**SCHEMA DI VALUTAZIONE**

Dipendente:
Nato a _____
Il _____ in servizio c/o il Settore:
Servizio :
Struttura Organizzativa:
Inquadramento attuale : Categoria _____

Assunto il \_\_\_\_\_ con la \_\_\_ Q. F./ CATEG. \_\_\_\_\_ Posizione economica \_\_\_\_\_

Successivamente inquadrato :

- nella \_\_\_ Q. F./ Cat. \_\_\_ profilo di \_\_\_\_\_ con effetto dal \_\_\_\_\_;

- nella \_\_\_ Q. F. / Cat. \_\_\_ profilo di \_\_\_\_\_ con effetto dal \_\_\_\_\_;

Titolo di studio universitario o parauniversitario \_\_\_\_\_

Laurea : \_\_\_\_\_

Voto conseguito: \_\_\_\_\_.

Diploma parauniversitario: \_\_\_\_\_

Voto conseguito: \_\_\_\_\_.

Curriculum: \_\_\_\_\_ ( solo titoli indicati dal Regolamento per la valutazione)

Pubblicazioni : \_\_\_\_\_

Idoneità a concorsi : \_\_\_\_\_

Attività di consulenza : \_\_\_\_\_

Incarichi di membro esperto in Commissioni di concorso: \_\_\_\_\_

**Esperienza**

Ex Q.F. Categoria Posizione ecc.	Anni	Mesi	Punti	Punteggio MAX attribuibile

Tot. \_\_\_\_\_

### 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.

#### Impegno Profuso

	Punti
Limitato	
Sufficiente	
Rilevante	

(utilizzare una sola casella e barrare le altre)

Motivazioni: \_\_\_\_\_

#### Qualità della prestazione

	Punti
Limitato	
Sufficiente	
Rilevante	

(utilizzare una sola casella e barrare le altre)

Motivazioni: \_\_\_\_\_

#### Risultati conseguiti

	Punti
Limitato	
Sufficiente	
Rilevante	

(utilizzare una sola casella e barrare le altre)

Motivazioni: \_\_\_\_\_

#### Arricchimento Professionale

Titolo di studio		punti: _____
Corsi di formazione	n. _____	punti: _____
Corsi di aggiornamento	n. _____	punti: _____
Curriculum		punti: _____
		Totale punti: _____

#### Capacità della gestione delle risorse

	Punti
Limitato	
Sufficiente	
Rilevante	

(utilizzare una sola casella e barrare le altre)

Motivazioni: \_\_\_\_\_

**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.

Capacità organizzativa

	Punti
Limitato	
Sufficiente	
Rilevante	

(utilizzare una sola casella e barrare le altre)

Motivazioni:

---

Riepilogo

Elementi di valutazione	Punti attribuiti
Esperienza	
Impegno	
Qualità della prestazione	
Risultati conseguiti	
Arricchimento professionale	
Capacità gestione delle risorse	
Capacità organizzativa	
TOTALE PUNTI	

GIUDIZIO FINALE:

---

Il Responsabile della posizione organizzativa

---

ovvero

Il Responsabile di struttura

---

IL DIRIGENTE

---

NOTA BENE

La presente scheda deve essere firmata anche dal valutato.

Quest'ultimo può aggiungere sue considerazioni se lo desidera

EVENTUALI OSSERVAZIONI:

---

FIRMA DEL 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.

**Concludendo**, l'amministrazione comunale di Eboli è impegnata in una operazione di adeguamento della dotazione organica e riqualificazione professionale del personale. In particolare si sottolinea l'introduzione delle figure dirigenziali a cui è attribuita la responsabilità gestionale delle neocostituite strutture di primo livello (Aree/Direzioni). Un'importante azione di livellamento verso l'alto del personale ha investito la categoria "B" che in un cospicuo numero è stata avviata alla progressione verticale verso la categoria superiore. I settori maggiormente interessati, benché eterogenei, ricadono nella gran parte nell'Area amministrativa, anche se da una più attenta analisi emerge la prevalenza di quelli che riguardano i servizi finali come il Servizi Demografici, o di Assistenza sociale.

Osservando l'architettura dei sistemi di carriera e di progressione verticale e orizzontale nel complesso, non si registrano elementi metodologici di particolare rilievo. Gli aspetti più interessanti riguardano piuttosto il livello di integrazione tra le diverse procedure che comunque è il caso di sottolineare si caratterizzano a loro volta per una struttura semplice e lineare.

### 4.3 Formazione e sviluppo

Il Comune di Eboli ha un'idea evoluta della formazione e delle opportunità che un adeguato suo utilizzo può rappresentare per l'efficace funzionamento dell'organizzazione e la qualità dei suoi servizi. A partire proprio dal 2004 presso questa amministrazione, data la sempre maggiore esigenza di sviluppo organizzativo e tecnologico dettato anche dai mutamenti indotti dai processi di riforma e dalla domanda di maggiore qualità ed efficacia sociale dei servizi, la formazione viene concepita come un processo continuo e considerata di rilevanza strategica, pertanto fortemente integrata con gli altri processi decisionali e gestionali dell'Ente.

Nel corso del 2004 la formazione ha toccato diversi temi e ha coinvolto in diversa misura una rappresentanza eterogenea del personale dell'ente.

Titolo e oggetto del corso	Istituto erogatore	N. risorse
Cultura dell'innovazione della P.A.	Società Europa (Rimini)	1
La manutenzione degli immobili	Scuola studi di Pubblica amministrazione di Verona (Verona)	2
Disposizioni del Codice in materia di protezione dei dati personali	Società Scuola di Pubblica Amministrazione (Lucca)	15
La riforma dell'ordinamento dei servizi pubblici locali	Consorzio Asmez (Napoli)	2
La disciplina dell' I.V.A. nella P.A..	CISEL – Centro studi Enti locali (Rimini)	1
Servizi di economato e di provveditorato	Scuola studi di Pubblica amministrazione di Verona (Verona)	1
Il rendiconto della gestione 2003, i servizi comunali, gli acquisti	Aretè (Catania)	1

Per quanto concerne il ricorso a metodologie innovative di somministrazione della formazione basata sull'utilizzo delle tecnologie informatiche il Comune di Eboli ha aderito al programma promosso dalla Regione Campania nell'ambito della POR 2000/2006 misura 3.8 per la "Diffusione della competenze ICT per l'e-Government sul territorio". La formazione,

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

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

coerentemente al programma, e stata erogata in modalità FAD e ha riguardato il settore Tributi. In particolare le linee formative hanno riguardato:

- la fiscalità locale verso il cittadino
- sistemi informativi geografici
- strumenti dell'e-government locale

L'Ente destina per la formazione e l'aggiornamento professionale un importo complessivo non inferiore all'1% del costo del personale dipendente comprensivo degli oneri riflessi.

Nella determinazione delle linee guida e delle modalità operative, secondo quanto previsto nel Contratto Collettivo Decentrato Integrativo del 2004, la formazione dei dipendenti si svilupperà su due livelli, che individuano le seguenti due distinte categorie di intervento:

- a) interventi di aggiornamento professionale, adeguatamente programmati e gestiti dal Dirigente/Responsabile del Personale di concerto con il Direttore Generale sulla base delle esigenze formative indicate da ciascun Dirigente/Responsabile, con risorse appositamente destinate;
- b) interventi di formazione, più specificatamente finalizzati all'acquisizione di "capacità" professionali, di carattere organizzativo e gestionale, con l'obiettivo di creare un terreno favorevole all'introduzione nell'Ente degli strumenti gestionali e organizzativi voluti dal legislatore.

Formazione in ingresso. Il personale neoassunto è sottoposto a percorsi formativi di ingresso che prevedano:

- attività di tutoraggio, realizzata mediante affiancamento di un collega, individuato dal Dirigente/Responsabile di settore tra i dipendenti del medesimo settore. Il tutor è responsabile della corretta trasmissione delle informazioni, dei dati e delle metodologie in uso nell'Ente e nel Settore di riferimento. Il Dirigente/Responsabile chiamato ad esprimere il parere sull'avvenuto superamento del periodo di prova del dipendente, dovrà obbligatoriamente raccogliere il parere non vincolante del tutor che ha seguito il nuovo assunto.

Mobilità interna. La stessa attenzione è rivolta, in linea di massima, anche al personale che a seguito di mobilità interna per la riqualificazione del personale già in servizio che, a seguito di mobilità interna, sia adibito ad altre mansioni considerate equivalenti di altro profilo professionale.

La formazione e l'aggiornamento, nelle forme sopra indicate, deve perseguire in termini di priorità gli obiettivi di operativi di seguito elencati

- favorire la diffusione della cultura informatica e dell'utilizzo di strumenti informatici;
- favorire l'analisi delle procedure e dell'organizzazione, con l'introduzione della cultura del dato statistico;
- favorire lo sviluppo di profili di managerialità capaci di progettare le attività, di valutare comparativamente i risultati di gestione ed in grado di analizzare i costi ed i rendimenti;
- favorire gli approfondimenti sulla normativa contrattuale e legislativa;
- favorire la formazione del personale addetto al ricevimento degli utenti e di quello da adibire all'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, con particolare riguardo agli aspetti contenuti nella legge 241/1990 e nel "codice di comportamento dei pubblici dipendenti";
- favorire la diffusione dell'apprendimento delle lingue straniere;

## **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.

- favorire la conoscenza delle norme base di sicurezza, pronto soccorso, salute e igiene nei luoghi di lavoro;
- favorire la prevenzione degli infortuni e la sicurezza dei luoghi a rischio, con particolare attenzione riguardo a quanto contenuto nel D.Lgs. 626/1994 ed alla formazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza del luogo di lavoro, del responsabile della sicurezza e se costituito, dei componenti il servizio protezione/prevenzione;
- favorire la pari opportunità predisponendo una specifica attività di formazione sull'applicazione della legge l. 125/91 e segg. e sulle disposizioni del vigente Ccnl, per i componenti della specifica commissione.
- favorire una specifica attività di formazione per l'attuazione delle previsioni contrattuali in materia di mobbing e molestie sui luoghi di lavoro ex artt. 8 ccnl 22.1.2004 e 25 CCNL 5.10.2001.
- favorire, da un lato, una sempre maggiore specializzazione e qualificazione del personale nelle mansioni proprie del profilo professionale di appartenenza e, dall'altro, favorire l'acquisizione di conoscenze e competenze interdisciplinari che permettano maggiore flessibilità e maggiori opportunità di carriera.

La procedura realizzazione del programma formativo prevede il coinvolgimento della Conferenza dei Servizi che, tenuto conto degli obiettivi dell'Ente e delle linee guida contenute nel presente contratto, definisce la proposta di piano formativo e di aggiornamento del personale, individuando la tipologia dei corsi, le modalità di effettuazione degli stessi e di partecipazione dei dipendenti, tenendo distinte la formazione settoriale da quella intersettoriale.

Il personale può inoltre richiedere all'Ente che gli vengano riconosciuti altri corsi di formazione ed aggiornamento cui ha partecipato fuori orario di lavoro, purché sia stato rilasciato un attestato finale, previo superamento di una prova di verifica del grado di apprendimento raggiunto.

I processi di formazione e aggiornamento sono fortemente integrati con gli altri processi di gestione dell'Ente, in particolare con quelli di accesso a categorie economiche e giuridiche superiori. Per il dipendente, infatti, i titoli e le competenze acquisite con la partecipazione alle iniziative formative sono riconosciuti utili per la progressione di carriera all'interno dell'Ente.

### **4.4 Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza**

Nulla da segnalare per quanto attiene alla gestione ordinaria del personale. Il controllo delle procedure amministrative è elevato e non sono stati segnalati episodi particolari.

### **4.5 Relazioni sindacali, disciplina e risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso**

Non si registrano dati particolari legati al contenzioso nonostante che, nel corso degli ultimi anni, l'amministrazione abbia realizzato importanti operazioni di riorganizzazione delle strutture e dei servizi che inevitabilmente hanno modificato l'inquadramento giuridico ed economico del personale dell'Ente.

Tra le operazioni a cui si fa riferimento riguardano l'approvazione del nuovo disegno organizzativo dell'Ente e della dotazione organica in conseguenza delle quali sono state attivate le procedure di assunzione e progressione verticale. Le procedure concorsuali e di valutazione di idoneità all'accesso alle categorie superiori non hanno dato origine a ricorsi, mantenendo quindi stabile il ricorso al contenzioso.

## **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.

A generare in qualche modo squilibri è stata l'istituzione della società mista "Eboli Multiservizi", una società costituita anche allo scopo di stabilizzare i rimanenti lavoratori socialmente utili. Nella fattispecie i ricorsi sono stati mossi per ragioni di inquadramento nelle categorie giuridico economiche di parte del personale assunto.

Alla risoluzione del contenzioso, anche attraverso formule di conciliazione extragiudiziali, ha contribuito il sereno clima dei rapporti con le organizzazioni sindacali che nel caso del Comune di Eboli non si discosta dai livelli fisiologici di scontro/incontro.

### **4.6 Servizi ai dipendenti**

Nulla di rilevante da segnalare.

### **4.7 Profili professionali e ruoli**

Il sistema di classificazione dei profili professionali e dei ruoli tradizionali riconducibili complessivamente a 11 settori al loro volta incardinati in 4 Aree professionali. Come si può notare, nella classificazione proposta (vedi art. 14 del regolamento delle progressioni verticali) si osserva una particolare attenzione per l'area amministrativa all'interno della quale si individuano il maggior numero di settori. Meno dettagliata, invece, è la classificazione per le Aree economico-finanziaria, Tecnica e Vigilanza.

#### **Area amministrativa:**

- Settore Staff Direttore Generale
- Settore Affari Generali
- Settore Politiche Culturali, Sport e Biblioteca
- Settore Legale Contenzioso e Patrimonio
- Settore Attività Produttive
- Settore Servizi Sociali, Pubblica Istruzione e Asilo Nido
- Settore Servizi Demografici

#### **Area economico – finanziaria**

- Settore Ragioneria
- Settore Tributi

#### **Area Tecnica:**

- Settore Politiche del Territorio

#### **Area Vigilanza:**

- Settore Polizia Municipale

### **4.8 Sistema informativo del personale e comunicazione**

L'ente dispone di classici sistemi informativi gestionali, pertanto orientati al trattamento ordinario degli aspetti amministrativi e contabili della gestione del personale. In dettaglio il Comune di Eboli è dotato di due sistemi informativi informatizzati non integrati tra loro che gestiscono rispettivamente le presenze e le buste paga del personale. In prospettiva, così 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.

ribadito nelle linee di intervento delle relazioni previsionali e programmatiche degli ultimi due anni, l'Ente si occuperà dell'integrazione fisica e telematica dei sistemi e delle procedure.

Infatti, tra gli interventi finalizzati al potenziamento dei servizi amministrativi del Comune, così come previsto dalla relazione previsionale e programmatica triennio 2004/2006, troviamo:

- la promozione di sistemi di interconnessione telematica;
- l'informatizzazione dei processi amministrativi;
- l'informatizzazione dei percorsi di alimentazione della banca dati dell'Ente;
- altro.

In prospettiva, quindi, l'amministrazione comunale si muove nella direzione del potenziamento e dell'integrazione dei sistemi informativi. Tutto ciò sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie informatiche.

#### **4.9 Politiche di flessibilità**

Come descritto nei paragrafi precedenti l'Amministrazione ricorre a forme di flessibilizzazione del lavoro. Le più evidenti sono:

- esternalizzazione dei servizi,
- reclutamento di personale dall'esterno con contratto a termine.

Per quanto concerne il primo punto il Comune di Eboli ha affidato la gestione dei servizi pubblici a quattro società di Capitali: S.E.T.A s.p.a, Patto territoriale; Società consortile p.a. per l'attuazione del P.I.P. e la Eboli Multiservizi. Su quest'ultima si sta decidendo un aumento di capitale e l'estensione dei suoi ambiti di competenza a più materie (illuminazione pubblica, gestione delle acque, altro).

Il ricorso all'acquisizione di competenze specialistiche esterne all'amministrazione, come dimostrato nel paragrafo 4.1, fa ormai parte della cultura gestionale dell'Ente. Sono infatti diversi anni che il Comune di Eboli, per coprire posizioni e profili altamente specialistici si rivolge ai baci professionali presenti sul territorio e al libero mercato del lavoro.

Mentre dal punto di vista più strettamente legato alla gestione del personale interno, l'amministrazione sta investendo e sperimentando nuovi strumenti di flessibilità del lavoro. Le novità sono riguardano sostanzialmente il tentativo di ottimizzare la gestione dello straordinario per mezzo della banca delle ore<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Relazione revisionale e programmatica triennio 2004/2006, 3.4 programma 6, pag. 48

## 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.

### 5. Indicatori di performance

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

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

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

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

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

1. *driver di efficienza*. Considerano l'entità delle risorse impiegate nell'ambito di un processo, che pongono in relazione con il volume di attività svolta, o del risultato ottenuto;
2. *driver di qualità*. Considerano il risultato ottenuto, sotto il profilo della rispondenza a standard tecnici di qualità, e/o della loro attitudine a soddisfare le esigenze dei destinatari diretti o indiretti dell'attività svolta; ciò comprende quindi il riferimento alle metodologie diffuse di gestione della qualità e di soddisfazione dell'utente, applicate al particolare contesto dei processi di direzione del personale;
3. *driver di equità*. Considerano la rispondenza dei processi alle esigenze di bilanciamento di interessi (legittimi) in posizione di contrasto e di tutela dei diritti delle parti deboli, quando ciò abbia senso in ragione di una politica socialmente responsabile di ente;
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.

Nel caso del comune di Eboli, l'applicazione di questo metodo di valutazione verrà effettuata con riferimento ad un solo processo campione, identificato come maggiormente rilevante e più significativo rispetto all'idea guida che ispira il modello di direzione del personale dell'Ente.

La tabella che segue riporta gli esiti tratti dall'applicazione del sistema di driver di valore al processo di *politiche generali del personale*.

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Tabella 1. Performance del processo di gestione delle

<u>Processo</u>	<u>Descrizione</u>
Performance generali del personale	Impostazione e gestione delle politiche di gestione e sviluppo dell'organico in accordo con le modificazioni organizzative dell'Ente
<u>Driver di efficienza</u> Livello medio: non sempre nel breve periodo il perseguimento dell'obiettivo (costante adeguamento dello sviluppo delle RU alle caratteristiche organizzative dell'ente) si traduce in equilibrio tra costi e risultati. L'orizzonte di valutazione degli effetti deve essere spostato nel medio lungo periodo	<u>Driver di qualità</u> Livello medio: nonostante la non semplice percezione diffusa delle performance generali del personale, si riscontra un buon livello di soddisfazione testimoniato dal basso livello di conflittualità interno all'ente
<u>Driver di equità</u> Livello alto: principale area di impatto del processo in oggetto esso risulta garantire un sostanziale equilibrio tra le politiche del personale e le esigenze organizzative dell'ente	<u>Driver di impatto</u> Livello alto: opera nel medio periodo sullo sviluppo del personale e l'integrazione dei sistemi informativi/comunicazione interni e di gestione.
<u>Driver di sviluppo di risorse</u> Livello alto: opera nella continua produzione di un diffuso senso di responsabilizzazione e assunzione del ruolo nonché di affinamento delle competenze delle risorse.	<u>Driver di immagine e comunicazione</u> Livello medio: variabile in quanto fortemente condizionato dalle tendenze e gli orientamenti delle politiche nazionali

## 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 Eboli si osserva un prevalente orientamento alla gestione del cambiamento organizzativo e all'adeguamento delle provviste di risorse professionali funzionali ad esso. In questo caso l'HRM si rivolge alla crescita continua dell'organizzazione, attraverso l'innovazione e la gestione del fabbisogno organizzativo dell'ente. Si riconoscono quindi i tratti distintivi del terzo modello proposto dalla precedente classificazione.

A questa caratteristica indicativa del tipo di politica di HRM va comunque associata un'altra caratteristica molto forte che è quella dall'attenzione/tensione agli strumenti di classificazione e valutazione delle categorie professionali che nel caso in esame risulta. Per questo, alla prima modalità si associa quella regolamentare-formale di stampo sicuramente più "tradizionale", in cui prevale l'esigenza di definire chiare regole di distribuzione delle risorse a garanzia di un maggiore equilibrio interno.

## 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.

### 7 Impatto istituzionale e organizzativo

Dopo la descrizione degli elementi che caratterizzano il sistema di HRM si possono ricercare i principali effetti del suo impatto istituzionale, ovvero l'insieme delle conseguenze che l'esercizio delle funzioni di HRM ha sull'organizzazione.

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

- *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 aziendale 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 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.

Nel caso del Comune di Eboli i prevalenti ambiti di impatto istituzionale e organizzativo dei processi di HRM sono identificabili, coerentemente con quanto osservato fino a questo momento, nella gestione delle performance e del cambiamento organizzativo (*performance management e change management*). A tenere insieme queste due dimensioni è l'orientamento complessivo e coordinato dei processi di selezione, acquisizione, nonché di valutazione delle performance e retribuzione del personale finalizzati a sostenere un processo di crescita continua del personale coerentemente con l'inevitabile cambiamento organizzativo dell'ente che la realtà in continuo sviluppo impone.

### 8. Generalizzabilità del caso

Il caso si connota come un modello basato sul mantenimento di livelli ottimali di efficienza e sul controllo del livello di qualità delle performance. Esso si presta ad una generalizzazione per altri enti di medie/piccole dimensioni che pur conservando caratteristiche organizzative tradizionali si pongano nei confronti del territorio in una prospettiva dinamica. In particolare per tutti quelli che stiano attraversando una fase di cambiamento funzionale all'introduzione e quindi alla responsabilizzazione dei ruoli dirigenziali, adottando un modello di direzione del personale semplice che attribuisca alle funzioni strategiche di formazione, valutazione e sviluppo il rango di funzioni di staff, attribuendo invece, a garanzia dei principi di regolarità e correttezza amministrativa, le funzioni di tecnostruttura ai più tradizionali processi di gestione giuridico amministrativa e contabile del personale.