

## **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 de L'Aquila**

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

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

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

## INDICE

1. PREMESSA .....	4
2. L’IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....	4
3. METODI UTILIZZATI NELLO SVILUPPO DEI PROCESSI DI GESTIONE RU .....	5
4. ORGANIZZAZIONE INTERNA DELL’AREA PERSONALE.....	7
5. I PROCESSI DELL’AREA PERSONALE .....	11
5.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ .....	11
5.2. VALUTAZIONE E CARRIERE - RETRIBUZIONE.....	15
5.3. FORMAZIONE E SVILUPPO .....	20
5.4. GESTIONE ORDINARIA, RETRIBUZIONI E PREVIDENZA .....	22
5.5. COMUNICAZIONE.....	22
5.6. DISCIPLINA, RISOLUZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO .....	22
5.7. RELAZIONI SINDACALI.....	22
5.8. PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI .....	23
5.9. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ.....	23
6. INDICATORI DI PERFORMANCE E VALUTAZIONE DEI DIVERSI PROCESSI DI DIREZIONE DEL PERSONALE.....	23
7. POLITICHE DI HRM.....	27
8. IMPATTO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO .....	28

## IL COMUNE DELL'AQUILA<sup>1</sup>

### 1. Premessa

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

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

### 2. L'idea di Human Resource Management

La struttura, in sé piuttosto agile (450 dipendenti circa, una decina di figure dirigenziali distribuite su due fasce di responsabilità), solo negli ultimi tempi sta affrontando, in modo convinto e con un approccio strutturato, i temi della gestione e dello sviluppo delle risorse umane.

Il cambiamento è coinciso con uno dei naturali avvicendamenti nell'incarico, evento tipico ormai negli eventi che riguardano le sorti delle figure dirigenziali, che comprende l'Area organizzazione e gestione delle risorse umane.

L'impegno e la chiarezza d'intenti a riguardo, da parte dell'unità dedicata, sta consentendo un progressivo accrescimento sia della sensibilità politica sia della competenza del management verso l'affermazione e, soprattutto, la chiarificazione dell'idea di fondo che vi deve essere all'interno dell'organizzazione circa lo scopo finale, che la leva di gestione del personale deve rivestire nell'ambito del perseguimento delle finalità dell'amministrazione e delle connesse attività operative.

L'idea di HRM si sta dunque sviluppando ed è stata formalizzata soltanto negli ultimi due anni in sede di stesura ed approvazione dei documenti di bilancio; nei documenti antecedenti, infatti, l'idea della funzione era appena accennata.

Il presidio forte, in questa fase, è ancora spostato su un livello intermedio (il Piano Esecutivo di Gestione riferito all'Area dirigenziale cui fa capo la *mission* relativa)

---

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

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

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

rispetto a quello tipicamente di elaborazione generale, condivisa e diffusa (in una parola, politica) che sarebbe proprio dell'idea di HRM.

Tale livello, se da una parte perde, per così dire, in termini di penetrazione efficace ed estesa di ciò che si vuole debba essere – nell'Ente - il sistema di gestione e sviluppo delle risorse professionali (in termini di logiche di fondo cui deve ispirarsi, obiettivi verso i quali deve tendere e forte coerenza con essi dei sistemi operativi gestiti), dall'altro assicura (almeno in questa fase, di maturazione progressiva del corpo professionale verso idee e strumenti applicativi condivisi) una tensione ed un'attenzione costanti (grazie alla solida consapevolezza del proprio ruolo che possiede la figura incaricata di recente) verso la realizzazione degli obiettivi di investimento sulle RU, così come affermati in sede di relazione revisionale e programmatica, sia pure ancora migliorabili profilo della configurazione.

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

Emerge, dall'analisi della suddetta Relazione Previsionale e Programmatica dell'ultimo periodo, una funzione del personale indirizzata alla "Gestione dei servizi", vale a dire con un forte orientamento allo sviluppo dei processi tecnici, come i sistemi informativi interni, ed alla riprogettazione della dimensione organizzativa.

Si rileva anche una focalizzazione, crescente in questa fase, alla funzione di "Partner strategico", vale a dire di supporto alla realizzazione delle strategie dell'Ente, con particolare riferimento al perseguimento di politiche di comunicazione e di orientamento al servizio.

In coerenza con la costante crescita del ruolo della funzione Risorse Umane, vanno diffondendosi – in modo, peraltro, ancora spontaneo e non stabile – modalità di coinvolgimento, a cura di singoli dirigenti e con riguardo ai dipendenti dell'Area affidata alla loro responsabilità, di gruppi di dipendenti sui temi e le informative che riguardano, in generale, la struttura, l'azione di servizio e le implicazioni che ne derivano per il personale. E' comunque avvertita, su di un piano più complessivo dell'azione dirigenziale, l'esigenza di assicurare un'informazione costante ai dipendenti (mantenuta, peraltro, su un piano alquanto formale e non propriamente comunicativo) sulle decisioni in materia di personale.

Un tale sistema, non governato appieno, presta il fianco alla concorrenza sindacale, talvolta alquanto competitiva sotto il profilo della gestione dei processi comunicativi interni.

Analoga gradualità sta conoscendo il piano di sviluppo della comunicazione interna, tramite utilizzo di sistemi *web based*; può dirsi, infatti, completato il primo stadio del processo, che vede ora disponibili – in apposita directory di accesso comune a tutto il personale - i documenti di interesse (ordini di servizio, informative ed aggiornamenti vari) pubblicati dall'Area RU.

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

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

Come anche sviluppato è il sistema che consente a ciascun dipendente – tramite apposita password – di accedere al sistema di rilevazione presenze e di ottenere la visualizzazione aggiornata della propria posizione (in termini di recuperi, straordinari, permessi, ...).

In aggiunta alla dotazione di una casella di posta elettronica individuale, si sta sviluppando il programma informatico generalizzato (che dovrà portare, tra l'altro, a dar vita alla intranet di Ente).

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

Questa crescita di ruolo della funzione del personale si coniuga con una tendenza della direzione dell'ente di mantenere funzioni orientate ai processi operativi.

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

### ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E SERVIZI

#### CAPO I – PRINCIPI GENERALI

##### **Art. 1 – Oggetto del Regolamento**

1. Il presente regolamento, in attuazione dei criteri generali approvati dal Consiglio e nel rispetto dei principi stabiliti dalla legge, disciplina l'ordinamento dei servizi e degli uffici del Comune e si conforma al principio della separazione delle competenze secondo cui agli organi politici competono le funzioni di indirizzo politico amministrativo e di controllo mentre alla dirigenza fanno capo tutte le competenze gestionali, in ossequio ai principi contenuti all'art. 3 del Decreto Legislativo 3 febbraio 1993, n. 29 e successive modificazioni ed integrazioni.

##### **Art 2 – Organi di governo**

1. Compete agli organi di governo:
  - a) l'attività di programmazione, identificata nella definizione degli obiettivi e dei programmi dell'ente;
  - b) l'attività di indirizzo, identificata nell'emanazione di criteri generali ai quali deve essere conformata l'attività gestionale dell'ente;
  - c) l'attività di verifica sulla rispondenza dei risultati della gestione degli obiettivi programmati, agli indirizzi generali e alle direttive impartite.

##### **Art. 3 – Competenza del Sindaco in materia di Personale**

1. Restano ferme in capo al Sindaco in materia di Personale:
  - a) la nomina dei Dirigenti di Settore e di Servizio
  - b) l'attribuzione e definizione degli incarichi dirigenziali;
  - c) l'attribuzione e definizione degli incarichi di collaborazione esterna;
  - d) la nomina del coordinatore unico dei lavori pubblici;
  - e) la nomina dei componenti del Servizio ispettivo di cui all'art.1, comma 62, legge 662/96;
  - f) la nomina dei collaboratori degli uffici posti alle sue dirette dipendenze, alla dipendenza della Giunta o degli Assessori;

### **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.

- g) la nomina dell'addetto stampa;
- h) la nomina dell'addetto alle pubbliche relazioni e alla cura dell'immagine dell'Ente;
- i) la nomina del Responsabile dello sportello unico:

#### **Art. 4 – Dirigenza**

1. Spetta alla dirigenza:

- a) l'elaborazione dei programmi di attività sulla base degli indirizzi del Direttore Generale da sottoporre all'approvazione dell'organo politico e, in generale, la formulazione di relazioni, pareri e proposte e atti propulsivi
- b) la realizzazione degli obiettivi, delle politiche e dei progetti dell'ente mediante l'esercizio della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, compresa l'adozione degli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, con autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo;
- c) la responsabilità dei procedimenti e risultati amministrativi.

#### **Articolo 5 – Rapporto tra organo politico e burocratico**

- 1. Il Comune esercita le sue funzioni in rapporto di collaborazione tra organi politici e dirigenza, nel rispetto del principio di distinzione tra indirizzo e controllo da un lato e gestione dall'altro.
- 2. Le competenze della Giunta e dei Dirigenti si raccordano nel compito di proposta ed elaborazione dei programmi assegnato ai Dirigenti e nel potere di indirizzo e controllo sulla gestione, assegnato alla Giunta.
- 3. Il rapporto tra il Sindaco ed i Dirigenti si configura come rapporto fiduciario in relazione al potere di attribuzione e definizione degli incarichi dirigenziali.
- 4. Il rapporto tra Giunta e dirigenza si configura come rapporto di sovraordinazione direzionale e si esercita attraverso il Segretario Generale mediante emanazione di direttive generali ferma restando, in capo al dirigente, la discrezionalità nelle scelte operative e nella valutazione di mezzi per il conseguimento degli obiettivi di settore.

## **4. Organizzazione interna dell'Area personale**

L'organizzazione dell'ente è articolata in settori, quali unità organizzative di massimo livello, una delle quali è l'Area Organizzazione e gestione risorse umane e servizi demografici. Emerge quindi una funzione con diretta dipendenza dalla direzione, con aree articolate e orientate anche agli aspetti tecnologici.

La Direzione del Personale ha a capo un dirigente.

La funzione si ripartisce nei seguenti uffici:

- organizzazione e formazione
- concorsi e relazioni sindacali
- gestione amministrativa
- previdenza e pensioni

A capo non di tutti gli uffici vi sono titolari di Posizione organizzativa (art. 8 NOP 31/3/99).

Il modello formale dell'organizzazione appare quindi piuttosto coerente con il ruolo della HRM di gestore di servizi, in particolare per quanto riguarda lo sviluppo dei sistemi informativi interni ed esterni e lo sviluppo organizzativo (con un servizio ad hoc).

### **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 nella prospettiva di assumere un ruolo di partner strategico, la HRM appare avere un ruolo e funzioni coerenti alle finalità attribuite.

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

Il servizio personale si presenta non frammentato nelle sue funzioni tra i diversi settori dell'ente, ma si rileva l'obiettivo di decentrare responsabilità di direzione alla dirigenza; in particolare attualmente i dirigenti di linea hanno responsabilità specifiche in tema di direzione del personale (es. procedimenti disciplinari, autorizzazioni dei dipendenti, presenze/assenze, definizione dell'orario di lavoro, valutazione delle prestazioni, gestione delle progressioni, progettazione micro-organizzativa all'interno dell'area).

L'aspetto legato alla valutazione del personale, peraltro, ha conosciuto un progressivo recupero della dimensione centrale (in capo alla Direzione RU) per assicurare omogeneità di comportamenti che, mancata in qualche annualità trascorsa, ha determinato l'insorgere di un contenzioso (afferente proprio la correttezza dei processi valutativi attivati) all'interno di alcune Aree.

Per cui si può affermare che il livello di decentramento del personale è medio, considerata anche la dimensione dell'ente.

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

Meritano di essere segnalate, in tale contesto, alcune scelte proprie della funzione personale:

- il perseguimento, sia pure non agevole dati i vincoli di obiettivi esistenti, di un ricambio generazionale al suo interno, che ha permesso di immettere nuove professionalità in grado di assicurare da un lato la salvaguardia delle specifiche – ed imprescindibili – competenze tecniche, dall'altro una certa intercambiabilità nei ruoli, soprattutto nelle figure (titolari di posizione organizzativa) investite del compito di assicurare il necessario raccordo tra le attività degli uffici nei quali la funzione è ripartita;
- la configurazione e la gestione di un sistema di contabilità dedicata alle risorse umane, in raccordo sì con il sistema generale, ma di immediata fruibilità per le informazioni di stretto interesse della funzione, peraltro costantemente alimentate da una risorsa dedicata;
- l'elaborazione e la messa a regime a breve periodo, delle prime componenti di un sistema informativo strutturato sulle risorse umane, costituite da:



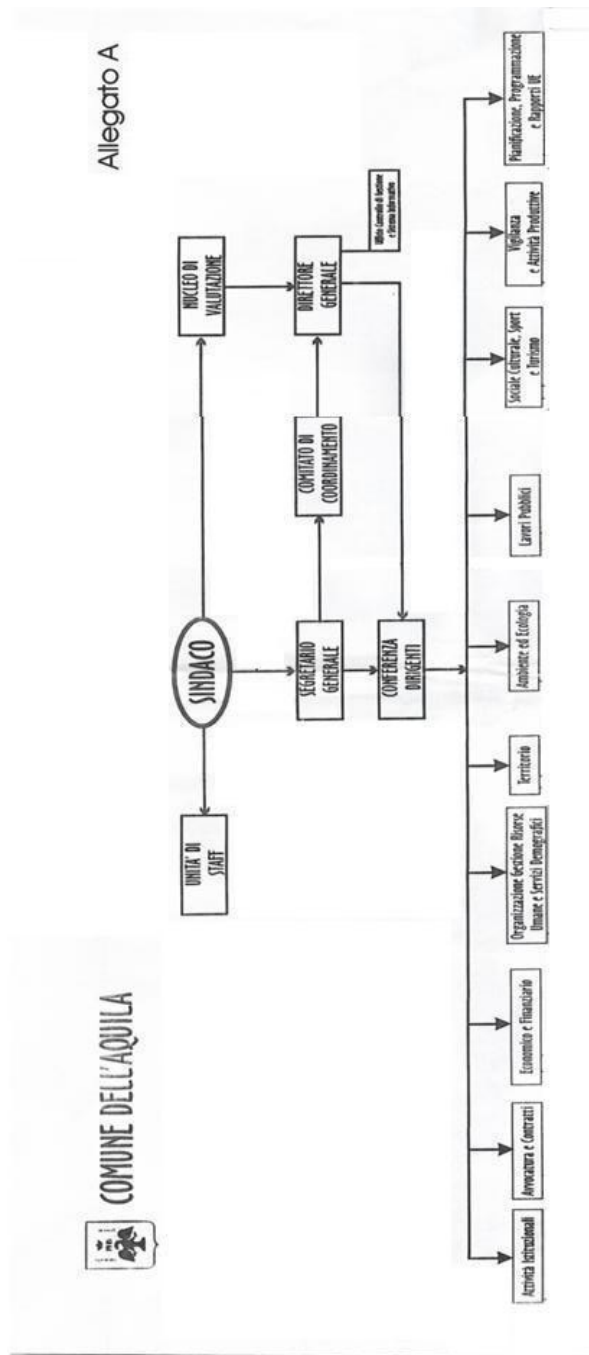
**Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :**

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) una banca dati, presso l’Ufficio pensioni, contenente la ricostruzione del ciclo di vita lavorativa di ciascun dipendente dentro e fuori l’Amministrazione comunale;
- b) una banca dati del patrimonio professionale individuale del personale, così come derivante da cicli formativi sostenuti, titoli culturali ed accademici conseguiti etc.

**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. I processi dell’area personale**

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

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

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

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

#### *Pianificazione*

Il Piano occupazionale è pluriennale e, all’interno di questo, annuale e collegato con il bilancio; viene predisposto un piano delle assunzioni a tempo indeterminato, che comprende eventualmente anche le progressioni verticali; viene realizzato poi un piano delle assunzioni a tempo determinato; a seguire un piano delle assegnazioni del personale annuale ai dirigenti, che consente loro di definire il PEG.

I contenuti del piano delle assunzioni sono definiti dall’Assessorato al personale, in stretto raccordo con la Direzione generale, che utilizza i dati elaborati dall’Ufficio personale. L’ufficio stesso decide poi la mobilità di reclutamento, selezione o mobilità esterna.

I processi di pianificazione sono di tipo negoziale (si cerca di rispondere alle esigenze dei singoli dirigenti), pur all’interno di un formale momento di programmazione collettiva.

### **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.

#### Articolo 9 - Dotazione Organica

1. La dotazione organica rappresenta la consistenza del personale dipendente del Comune di L'Aquila ed è approvata dalla Giunta.
2. La dotazione organica contempla la classificazione del personale nel complesso, in base all'ordinamento contrattuale vigente.
3. In relazione alla programmazione delle attività del Comune la consistenza e la variazione della dotazione organica sono attuate, previa verifica degli effettivi fabbisogni, in funzione della migliore utilizzazione delle risorse umane. In ogni caso, gli uffici e la dotazione organica sono ridefiniti almeno ogni tre anni.

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

Sono presenti sistemi di analisi del fabbisogno, ma questo non determina il superamento di sistemi negoziali nell'individuazione ed allocazione dei fabbisogni professionali di nuova acquisizione.

Dal punto di vista della pianificazione interna, non si sono realizzate politiche di reale mobilità interna e redistribuzione del lavoro.

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

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

La mobilità esterna parte dalla richiesta del dipendente, autorizzata eventualmente dalla Giunta; successivamente l'ufficio del personale, con parere non vincolante del dirigente, dispone la mobilità. La mobilità in ingresso viene gestita dalla direzione del personale, sulla base del piano delle assunzioni.

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

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

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

<b>COMUNE DELL'AQUILA</b>									
<b>PROGRAMMA TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2006-2008</b>									
CATEGORIE	ANNO 2006		ANNO 2007		ANNO 2008		TOTALE		
	esterni	interni	esterni	interni	esterni	interni	esterni	interni	
Dirigente									
Funzionario D3	4		3		3		10	0	
Istruttore Direttivo D1		3		2		2		7	modificare per i D1 tecnici (3 per il 2007)
Istruttore C1	10	5	8	4	10	5	28	14	
Collaboratore B3	2		2		2		6		
Operatore B1	5	2	4	2	3	1	12	5	
<b>TOTALE</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>56</b>	<b>26</b>	

La presente programmazione si riferisce a nuovi fabbisogni ulteriori rispetto a quelli di cui al piano delle assunzioni 2005, ed è dunque al netto del personale da assumere in esito alle procedure concorsuali da effettuare in osservanza del piano medesimo.


## 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.

### *Acquisizione e selezione; mobilità*

Attualmente vi è un regolamento di selezione aggiornato al 2005, piuttosto puntuale nella definizione dei contenuti tecnici.

#### Servizio Risorse Umane

Disciplina delle modalità di assunzione all'impiego, dei requisiti di accesso e delle selezioni per i passaggi tra categorie

#### INDICE

- Art. 1 - Principi generali
- Art. 2 - Requisiti Generali
- Art. 3 - Inammissibilità
- Art. 4 - Norme generali di accesso
- Art. 5 - Selezione pubblica
- Art. 6 - Prove di preselezione
- Art. 7 - Progressione verticale del personale
- Art. 8 - Accesso al ruolo dirigenziale
- Art. 9 - Indizione delle selezioni
- Art. 10 - Bando di selezione, contenuti
- Art. 11 - Pubblicazione e diffusione dei bandi
- Art. 12 - Facoltà di modifica, proroga, riapertura dei termini e revoca del bando
- Art. 13 - Modalità di presentazione delle domande di ammissione
- Art. 14 - Contenuto delle domande
- Art. 15 - Documenti da allegare alla domanda
- Art. 16 - Procedure di ammissione
- Art. 17 - Selezioni di massa
- Art. 18 - Perfezionamento della domanda
- Art. 19 - Commissioni giudicatrici - Composizione - Nomina
- Art. 20 - Sottocommissioni e Comitato di vigilanza
- Art. 21 - Compenso e rimborso
- Art. 22 - Norme per l'espletamento delle procedure di selezione
- Art. 23 - Ordine dei lavori della Commissione
- Art. 24 - Modalità e criteri per la valutazione dei titoli
- Art. 25 - Criteri di valutazione dei titoli di studio
- Art. 26 - Criteri di valutazione dei titoli di servizio
- Art. 27 - Criteri di valutazione dei titoli vari
- Art. 28 - Prove di esame - modalità generali
- Art. 29 - Adempimenti della Commissione per le prove scritte
- Art. 30 - Adempimenti della Commissione per la prova orale
- Art. 31 - Formazione della graduatoria di merito
- Art. 32 - Prova pratica applicativa, contenuti e modalità
- Art. 33 - Categorie riservatarie e preferenze
- Art. 34 - Approvazione delle operazioni
- Art. 35 - Assunzione in servizio
- Art. 36 - Costituzione del rapporto di lavoro
- Art. 37 - Assunzioni di appartenenti a categorie protette
- Art. 38 - Assunzioni di personale a tempo determinato o stagionale
- Art. 38 bis - Reperimento di personale socio-educativo per sostituzioni a tempo determinato presso gli asili nido e le scuole elementari
- Art. 39 - Area di vigilanza
- Art. 40 - Norma di rinvio
- Art. 41 - Abrogazioni

### **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.

Norma transitoria

La finalità della revisione del regolamento è stata quella di snellire le procedure di selezione e introdurre nuove modalità di acquisizione delle risorse umane tramite utilizzo di graduatorie di altre amministrazioni, con un orientamento di flessibilità.

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

La mobilità, sia interna che esterna, è stata fino ad ora gestita in chiave risolutiva di esigenze o problemi contingenti; l'acquisizione delle richieste avviene su base spontanea, al di fuori di bandi o offerte strutturati, ma viene comunque mantenuto un legame coerente tra le tipologie di fabbisogni professionali individuati nel programma ed il profilo di competenze delle candidature avanzate al Comune.

Queste ultime vengono esaminate nel rispetto dell'ordine cronologico di presentazione con un minimo di screening della rispondenza alle esigenze evidenziate nel programma suddetto.

Maggiormente orientata a favorire l'incrocio negoziato tra "domanda" ed "offerta" si presenta, invece, la gestione della mobilità interna tra i Settori.

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

E' in atto la raccolta dei frutti di un processo di forte investimento dell'organizzazione sulla valutazione; il sistema approvato, infatti, in base alle indicazioni contrattuali e con il coinvolgimento delle Organizzazioni sindacali, è stato supportato da un parallelo investimento formativo sulla dirigenza teso a disseminare ed a far acquisire e padroneggiare lo spirito e le logiche di fondo del processo valutativo, così da favorire un'efficace interpretazione del proprio ruolo di valutatori ed il miglior rapporto con i collaboratori destinatari della valutazione medesima.

Da tale investimento hanno tratto nuova forza la gestione applicativa del sistema, l'affinamento dell'assegnazione degli obiettivi, propedeutici al suo operare, che tende a privilegiare la dimensione di gruppo (attenuando l'impatto di quella individuale, dalle maggiori implicazioni critiche in questo contesto), la fluidità del processo (con cadenze semestrali e con il coinvolgimento, nella fase valutativa, anche delle posizioni organizzative o dei funzionari di diretta collaborazione con il dirigente).

Quanto al collegamento tra sistema di valutazione ed istituti contrattuali, vi è da dire che il primo si concentra, sostanzialmente, sui comportamenti, i quali vengono valutati senza apprezzabili diversità di peso tra le categorie, a fini di produttività, e con un grado d'incidenza diverso tra esse a fini di riconoscimento ed attribuzione delle posizioni economiche di sviluppo.

A proposito delle quali, la criticità maggiore – nell'attuale fase – è rappresentata dal fatto che le valutazioni a fini di sviluppo economico non si traducono in risultati

## 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.

tangibili per il personale, essendo le progressioni economiche bloccate dal fatto che quelle in essere assorbono una parte consistente delle risorse stabili destinate alla contrattazione integrativa, lasciando già pochi spazi di manovra che l'Amministrazione non intende ulteriormente comprimere.

### COMUNE DELL'AQUILA SERVIZIO RISORSE UMANE

Sistema di valutazione delle prestazioni lavorative del personale del Comune dell'Aquila

#### OBIETTIVI E CARATTERISTICHE DEL NUOVO SISTEMA

Il sistema di valutazione che si andrà a delineare è finalizzato alla valutazione delle prestazioni dei dipendenti dell'Ente delle categorie A, B, C, D.

Il sistema è unico, in quanto utilizzabile sia per l'erogazione degli incentivi di produttività, sia per la progressione economica orizzontale (unitamente agli altri elementi definiti dal contratto). Nulla vieta che i parametri possano essere applicati – in concorrenza con altri elementi – anche ai fini delle progressioni verticali.

La prestazione lavorativa viene definita dai dirigenti sulla base delle finalità e dei programmi dell'Amministrazione, articolati, poi, all'interno del processo di pianificazione e controllo delle attività, negli obiettivi – generali o specifici – affidati alle strutture. Il sistema che si propone, quindi, è connesso al piano esecutivo di gestione, e stabilisce un forte collegamento tra programmi e obiettivi dell'Ente e lavoro dei gruppi e dei singoli.

Il sistema delineato si propone di sviluppare la capacità di ciascun dipendente di migliorare la propria prestazione lavorativa. La valutazione viene esercitata sulla prestazione lavorativa effettivamente realizzata, prendendo in considerazione i comportamenti adottati e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (attualmente vengono valutati i soli comportamenti). Il sistema chiarifica ad ognuno le prestazioni attese, fornisce una traccia utile per il lavoro da compiere, favorisce una riflessione strutturata sulla propria prestazione, sulle relative criticità e sui possibili ambiti di miglioramento (e può dunque costituire anche una utile indicazione ai fini della rilevazione dei fabbisogni formativi).

Il sistema, connettendo il funzionamento dell'organizzazione comunale con la prestazione lavorativa dei singoli e dei gruppi, promuove lo sviluppo e la crescita professionale di tutti i dipendenti. Essi, infatti, possono collegare il proprio lavoro a quello del gruppo di appartenenza e agli obiettivi dell'Ente, collocando adeguatamente il proprio ruolo e il proprio apporto all'interno dell'organizzazione. Essi imparano a verificare la propria prestazione, sulla base di fattori ed elementi specifici ed espliciti, valutandone l'adeguatezza rispetto a quanto atteso e concordato.

La nuova metodologia proposta non "introduce" atteggiamenti o azioni valutative, ma mira a rendere trasparente, controllabile e orientabile a specifici obiettivi la valutazione che esiste in qualsiasi contesto organizzativo.

Il processo di valutazione proposto si caratterizza per:

la piena responsabilità della valutazione attribuita ai ruoli direzionali; tuttavia, nelle strutture più "pesanti", la sola istruttoria della valutazione può essere demandata a ciascun funzionario in relazione ai dipendenti che compongono l'unità organizzativa o il gruppo di lavoro;

la trasparenza di tutti gli elementi che fanno parte del processo, e dunque:

i criteri ispiratori e gli obiettivi del sistema che sono chiari e condivisi: è chiaro, cioè, perché si valuta e con quali obiettivi;

la scheda di valutazione, le dimensioni oggetto della valutazione, gli elementi utili alla valutazione e le scale utilizzate per la valutazione, sul cui significato, natura e rilevanza c'è chiarezza diffusa: è chiaro a tutti, cioè, cosa e come si valuta e attraverso quali strumenti;

gli attori ed i ruoli coinvolti nella valutazione: è chiaro a tutti, cioè, chi istruisce la proposta di valutazione, chi valuta, chi è valutato.

la rilevanza e centralità della relazione e della comunicazione tra valutatori e valutati. Il processo di valutazione deve innescare un percorso "virtuoso" di comunicazione e di confronto nell'organizzazione all'interno dei diversi gruppi di lavoro e tra i vari livelli di responsabilità. Il confronto e la comunicazione riguardano un "materiale", fatto di dati, informazioni, riflessioni, opinioni, che è ricco, vitale ed utile per l'organizzazione e per gli individui.

#### DIMENSIONI OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Il sistema è articolato su due dimensioni:

i risultati conseguiti dal gruppo di lavoro

In questa prima dimensione si valuta il livello di conseguimento dei risultati che un gruppo di lavoro ha raggiunto rispetto agli obiettivi ad esso assegnati; l'assegnazione degli obiettivi avviene anno per anno.



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

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

Per obiettivi si intendono "i risultati tecnici, economici, sociali, professionali da raggiungere in una unità temporale relativamente breve". Dunque, gli obiettivi devono essere rilevanti ai fini dell'attività della struttura e, nello stesso tempo, devono essere tecnicamente valutabili in quanto collegati a dati informativi disponibili; devono essere pertanto riferibili agli obiettivi – generali o specifico - definiti nel piano esecutivo di gestione o comunque ritenuti maggiormente significativi per l'anno in corso.

Per gruppo di lavoro si intende l'unità organizzativa - o un suo sottoinsieme significativo - rispetto al quale siano identificabili uno o più obiettivi da raggiungere.

Il sistema prevede una valutazione dei risultati a livello di gruppo piuttosto che a livello individuale nel presupposto che - nell'insieme di risultati "visibili" che una unità organizzativa consegue - è spesso difficile isolare il valore del lavoro del singolo rispetto a quello degli altri componenti del gruppo. In altre parole, in un'organizzazione i risultati si conseguono tanto più quanto il lavoro dell'uno è strettamente intrecciato, di supporto, a quello degli altri. Definire obiettivi e valutare i risultati di gruppo vuol dire assumere questo riferimento e promuovere, anche attraverso il sistema di valutazione delle prestazioni, la cultura dell'impegno del gruppo per raggiungere i risultati ed il valore del lavoro "di squadra".

Il comportamento organizzativo

La seconda dimensione oggetto di valutazione della prestazione è il comportamento organizzativo: sono dunque valutate le modalità con le quali si esprime il lavoro delle persone, vale a dire il "come" ciascuno lavora. Si collocano in questa dimensione gli aspetti che riguardano gli orientamenti professionali, le attitudini manifestate, le capacità di natura organizzativa e relazionale, la qualità del lavoro.

I comportamenti professionali ritenuti di maggiore importanza – individuati anche sulla base delle indicazioni di cui all'art. 5, comma 2, lettera d) del CCNL 1.3.1999 – possono essere così riassunti:

grado di autonomia e capacità di iniziativa (per le categorie A, B, C e D);

la capacità di operare all'interno del gruppo di lavoro e nelle relazioni esterne (per le categorie A, B, C e D);

flessibilità rispetto alle esigenze organizzative – ovvero capacità di rispondere al cambiamento (per le categorie A, B, C e D);

puntualità e precisione nell'assolvimento delle prestazioni (per le categorie A, B e C);

apporto professionale e competenze (solo per le categorie D).

Nell'ambito di ciascun comportamento possono essere definite sfumature diverse con riferimento alla categoria; ad esempio, il concetto di "grado di autonomia" richiesto sarà differente a seconda che il dipendente sia collocato nella categoria C ovvero nella D.

Al fine della valutazione, ciascuno di questi comportamenti deve essere riferito ad una scala di valori che, allo scopo di supportare il processo di valutazione e facilitare la consapevolezza da parte dei soggetti coinvolti, deve poter descrivere le diverse graduazioni (da quella ritenuta migliore a quella ritenuta peggiore) nelle quali si distingue ciascun comportamento.

Il sistema delle progressioni verticali – negoziato in qualche misura con le rappresentanze sindacali - si basa su selezioni interne con utilizzo della valutazione delle prestazioni, titolo di studio, una prova teorico-pratica chiamata a valutare i seguenti profili di competenza:

- le conoscenze teorico-culturali
- le conoscenze specialistiche
- le conoscenze personali
- le capacità organizzative.

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

Emerge ancora poco sviluppata la direzione per obiettivi e l'utilizzo della stessa ai fini della valutazione della dirigenza.

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

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

Per quanto riguarda le posizioni organizzative, le stesse sono concentrate nel settore tecnico (opere pubbliche) e raggiungono una consistenza (17) in termini assoluti equilibrata rispetto alle dimensioni ed al modello organizzativo dell'Ente.

Le posizioni sono tutte identificate da un unico valore economico; la durata dell'incarico (due anni) si presenta in linea con il disposto contrattuale.

Il rapporto di tali figure con la dirigenza non si fonda su di un modello unico; un peso decisivo assumono, infatti, gli atteggiamenti del singolo dirigente; l'elemento fondante resta, comunque, quello fiduciario e, in qualche caso, si verifica anche l'attivazione di processi di delega formale, riguardo ad atti di ordinaria amministrazione.

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

#### Comune di L'Aquila

Contratto Collettivo Decentrato Integrativo di Ente 1998 / 2001

#### PRODUTTIVITÀ E MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI Di cui al FONDO "A"

1. Il sistema di incentivazione del personale si baserà sull'attuazione dei **Piani di Attività annuali e sulla realizzazione di progetti strumentali e di risultato**. Il fondo per corrispondere ai dipendenti il compenso per la realizzazione dei programmi annuali delle attività e dei progetti strumentali e di risultato è stabilito in ₺ 470.000.000.
2. Il fondo viene suddiviso all'inizio di ogni anno in:
  - Una quota del 75% per i piani di attività di cui il 30% alla presenza e il 70% alla valutazione
  - Una quota del 25% per i progetti strumentali e di risultato basati su sistemi di programmazione e di controllo quali – quantitativo dei risultati.

la quota spettante al personale è parametrata secondo lo schema di seguito riportato:

CATEGORIA	PARAMETRI
A	100
B	120
C	140
D	170

La somma massima attribuibile ad ogni dipendente è data dal prodotto tra il valore economico del punto parametrico ed il parametro della categoria cui il dipendente appartiene.

### **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 valore economico del punto parametrico si ottiene dal rapporto tra il fondo complessivo destinato alla produttività e il totale dei punti parametrici di tutti i dipendenti .

L'erogazione del compenso di rendimento individuale avverrà in proporzione al punteggio totale ottenuto e secondo lo schema di seguito riportato:

<b>PUNTEGGI</b>	<b>PERCENTUALE</b>
<b>18 – 19 – 20</b>	<b>100%</b>
<b>15 – 16 – 17</b>	<b>75%</b>
<b>12 – 13 - 14</b>	<b>50%</b>

L'importo spettante ad ogni dipendente è decurtato in proporzione alle giornate di assenza dal servizio e, precisamente, 1/365mo per ogni giorno di assenza su base annua.

Sono escluse dalla riduzione le assenze dovute a :

- ferie anno in corso;
- ferie pregresse;
- riposo compensativo per lavoro straordinario;
- riposo per festività soppresse;
- riposo compensativo – domenica e festivi infrasettimanali;
- donazioni sangue;
- astensione obbligatoria per maternità/puerperio;
- astensione facoltativa per maternità (primi 30 gg.);
- permessi retribuiti per cure dei figli inferiori a 3 anni;
- permesso per allattamento;
- infortunio e malattie riconosciute per causa di servizio;
- assemblee sindacali;
- permessi sindacali;
- permessi brevi recuperati (36 ore annue);
- permessi per funzioni nei seggi elettorali;
- assenza per malattia quando la stessa superi i 45 giorni consecutivi ovvero dovuta a patologie gravi, adeguatamente certificate, che necessitino di cure cicliche

E' escluso dalla fruizione dei premi individuali e collettivi il seguente personale:

- personale comandato presso il Comune con periodo di servizio nell'anno solare inferiore a quattro mesi;
- personale comandato presso altre Amministrazioni;
- personale assunto con contratto di lavoro a tempo determinato per un periodo di servizio nell'anno solare uguale o inferiore a sei mesi.

Per i dipendenti cessati, assunti o comandati nell'anno, gli effetti della determinazione della quota economica individuale, si fa riferimento al periodo di dipendenza dell'Ente.

La quota riservata ai progetti, viene attribuita dal Dirigente al personale appartenente al proprio settore al termine dell'esecuzione del progetto.

Su richiesta dei singoli Dirigenti, contenente l'indicazione nominativa dei percettori e dell'importo del compenso attribuito, l'Ufficio del Personale predisponde i provvedimenti di liquidazione in modo che il pagamento avvenga con la retribuzione del mese di Marzo.

### 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 ECONOMICA NELLA CATEGORIA

### Di cui al FONDO "B"

Il Fondo per la corresponsione degli incrementi retributivi connessi alla progressione economica nelle categorie per l'anno 2000 è di **£. 183.000.000**

Le parti convengono sull'opportunità di indirizzare annualmente una parte significativa delle risorse alla classificazione del personale e, in particolare, alle progressioni orizzontali, consentendo così di riconoscere in maniera permanente, la professionalità maturata e l'impegno del personale nello svolgimento concreto dell'attività lavorativa. Tale riconoscimento può fungere da stimolo per perseguire, con rinnovato impegno, quell'arricchimento professionale utile al buon funzionamento dell'Ente ed alla soddisfazione personale delle lavoratrici e dei lavoratori

## CRITERI PER LA PROGRESSIONE

Le progressioni economiche nelle categorie si conseguono in sequenza con i seguenti sviluppi massimi:

da	<b>A1</b>	a	<b>A4</b>
"	<b>B1</b>	a	<b>B4</b>
"	<b>B3</b>	a	<b>B6</b>
"	<b>C1</b>	a	<b>C4</b>
"	<b>D1</b>	a	<b>D3</b>
"	<b>D3</b>	a	<b>D5</b>

Si conferma quanto stabilito dal comma 3 art. 12 dell'Ordinamento e comma 2 art. 16 C.C.N.L.

La posizione successiva all'interno della propria categoria, può essere acquisita con selezione esclusivamente dopo:

- **n. 2 anni di permanenza nella posizione della categoria o ex qualif. funz.**

Tale anzianità è riferita al 1° gennaio del relativo anno di selezione.

Le selezioni per le progressioni orizzontali, concordate all'inizio di ogni anno, saranno effettuate entro il 31 dicembre dell'anno a riferimento. Gli effetti economici decorreranno dal 1° gennaio del relativo anno di selezione.

Per i vari passaggi nella relativa categoria è utilizzata la scheda per la valutazione della prestazione individuale (all. 1).

Il punteggio attribuito per la progressione orizzontale è costituito dalla somma tra il punteggio dell'anno di riferimento ponderato, la media dei punteggi riportati nei due anni precedenti e il punteggio ponderato per esperienza acquisita.

La progressione economica orizzontale si realizza nel limite delle risorse disponibili della parte del fondo precedentemente definito. Otterranno il passaggio nella posizione economica successiva i primi classificati nella graduatoria unica del settore, a prescindere dalla categoria di appartenenza. In caso di parità di valutazione massima, ottiene il passaggio alla categoria superiore il dipendente che abbia maturato il maggior numero di ore di formazione, autorizzate dall'Ente, attinenti alla categoria di appartenenza.

Per gli anni 2000 e 2001, il punteggio attribuito per la progressione orizzontale risulterà dal punteggio ponderato dell'anno di riferimento incrementato dai punteggi valutati in base all'esperienza acquisita per il servizio prestato, così come risultante dalla scheda all. 1.

Per la prima selezione, da effettuarsi entro il 31.12.2000, il passaggio alla prima posizione economica successiva a quella iniziale di ogni categoria (compreso il passaggio dalle posizioni B3-B4 e D3-D4) è prioritario rispetto alle altre progressioni, a condizione che il dipendente riporti una valutazione non inferiore a 18.

## 5.3. Formazione e sviluppo

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

Si è già detto dell'importanza decisiva che la formazione riveste ai fini dell'alimentazione della banca dati sul patrimonio professionale individuale dei dipendenti, con l'intento di gestire processi di sviluppo, ulteriori innesti di

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

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

conoscenze e stimolazioni di capacità ed attitudini, nonché le dinamiche di incrocio tra domanda ed offerta interna all'Ente.

La redazione del piano annuale muove, pertanto, da una rilevazione vera e propria dei fabbisogni formativi, favorita dalle informazioni disponibili e veicolate attraverso la banca dati suddetta.

La gestione del budget della formazione, diversamente dal passato, non contempla più l'assegnazione di appositi budget ai dirigenti.

Sulla scorta della rilevazione di cui si diceva, si definiscono contenuti e risorse economiche per percorsi formativi comuni e intersettoriali.

Si evidenzia, pertanto, la presenza di una vera e propria analisi del fabbisogno formativo che passi attraverso una programmazione forte del HRM.

In questo contesto, la formazione destinata all'aggiornamento professionale e cosiddetta "a catalogo", assume un rilievo marginale.

Emerge, in sintesi, un ruolo della formazione non marginale, che sta muovendo in modo deciso verso sistemi più articolati di progettazione e definizione di percorsi di sviluppo, collegati in modo più forte con le strategie dell'ente.

#### **Comune di L'Aquila**

Contratto Collettivo Decentrato Integrativo di Ente 1998 / 2001

#### **Art. 13**

#### **FORMAZIONE, AGGIORNAMENTO E QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE.**

La sempre maggiore esigenza di sviluppo organizzativo e tecnologico che gli Enti hanno in relazione ai mutamenti indotti dai processi di riforma e alla domanda di maggiore quantità, qualità ed efficacia sociale dei servizi, richiedono, da parte dell'Amministrazione, la necessità di assumere la formazione come processo continuo che, in quanto tale, deve diventare un'attività di rilevanza strategica fortemente integrata con gli altri processi decisionali e gestionali di importanza decisiva per l'Ente.

Nel corso del quadriennio viene effettuata un'analisi dei bisogni formativi, la somma potrà essere incrementata fino a raggiungere l'1% delle spese complessive per il personale.

La formazione e l'aggiornamento dovrà riguardare tutto il personale dipendente e dovrà coinvolgere gli operatori secondo il fabbisogno formativo.

I piani formativi sono finalizzati:

- a fornire strumenti normativi e/o pratici per lo svolgimento della propria attività lavorativa e per il miglioramento della propria professionalità;
- a favorire processi di rinnovamento delle procedure e delle integrazioni tra servizi;
- alla progressione economica orizzontale del personale;
- alla riqualificazione del personale interessato alla mobilità interna a seguito di processi di riorganizzazione;
- alla riqualificazione e allo sviluppo delle competenze professionali, coerentemente con le opportunità di progressione tra categorie per il personale;
- a fornire nuove professionalità che si rendessero necessarie per attivare processi innovativi dell'organizzazione e del lavoro e per migliorare la qualità del servizio.

Tali piani verranno concordati tra le parti entro e non oltre il 31 gennaio di ogni anno prevedendo l'informazione a consuntivo sulle attività e i partecipanti.

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

Non si rilevano criticità informatiche nella gestione degli stipendi. Vi è una gestione diretta delle buste paghe già da diverso tempo, che consente un elevato controllo del processo.

#### **5.5. Comunicazione**

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

Da migliorare, invece, il livello di interazione del management al suo interno e con il resto della struttura.

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

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

E’ presente un ufficio per i procedimenti disciplinari. Il contenzioso non è consistente e concentrato in alcuni settori (polizia municipale), ma su tematiche specifiche e contingenti (es. la valutazione ricevuta dal personale addetto che ha innescato l’investimento formativo di cui si è detto precedentemente).

Sul versante dei provvedimenti disciplinari si rilevano pochi casi l’anno; si cerca di prevenire i procedimenti con colloqui svolti dal dirigente del personale.

Il personale ha un ruolo di supporto ai dirigenti di tipo tecnico e un ruolo di mediazione per prevenire la formalizzazione dei procedimenti.

#### **5.7. Relazioni sindacali**

Si rileva una marcata predisposizione dell’Ente alle esigenze e richieste sindacali, con un ruolo forte del sindacato.

La direzione dell’ente tiene una comunicazione aperta e costante, senza esasperare la ricerca del consenso.

La rappresentanza di parte pubblica è composta dal direttore generale e dal dirigente del personale, ai quali si affiancano di volta in volta i dirigenti interessati dai temi trattati e gli incontri sono periodici.

La funzione relazioni sindacali all’interno dell’area di HRM è gestita dal dirigente del personale e da un posizione organizzativa con funzioni non specialistiche.

L’area delle risorse umane svolge un ruolo forte di opposizione alle tendenze di politiche di gestione da parte delle rappresentanze sindacali.

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

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

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

Il sistema di classificazione del personale è stato definito nel 2000, e viene aggiornato con atto dirigenziale della direzione del personale.

Emerge un sistema dei profili snello con pochi profili professionali descritti in modo sintetico e aggiornato, che affianca la descrizione delle capacità ed attitudini richieste a quella dei contenuti delle attività svolte e relative mansioni (cfr. schede allegate in conclusione)

### **5.9. Politiche di flessibilità**

Si rileva un utilizzo governato delle diverse forme flessibili. In particolare si ricorre al rapporto di lavoro a tempo determinato (nell'ordine di 20 unità circa su base annua), semplificando l'utilizzo delle figure tramite il ricorso alle graduatorie esistenti di selezioni pubbliche per personale a tempo indeterminato, per esigenze soprattutto stagionali e per eventi di particolare rilevanza (quasi una valvola di sfogo, per così dire, rispetto ai vincoli sempre più stringenti posti dalle manovre finanziarie degli ultimi anni).

Il ricorso ai contratti di somministrazione è rivolto agli uffici del turismo dove si privilegia la conoscenza delle lingue straniere; parimenti mirato è l'utilizzo delle collaborazioni coordinate e continuative, destinate unicamente al settore socio-culturale.

Emerge un ruolo della Direzione del personale di forte governo e controllo delle dinamiche occupazionali sviluppate attraverso tali forme flessibili.

## **6. Indicatori di performance e valutazione dei diversi processi di direzione del personale**

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

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

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

<b>Processi</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Driver</b>		
Valutazione	Il sistema di valutazione riferito ai sistemi incentivanti ed alle progressioni orizzontali investe dimensioni di fatto coincidenti..	<b>Di equità</b> Problema di accettazione del sistema che ha portato alla modifica. Condivisione dei criteri con i dirigenti Formazione ai valutatori e valutati	<b>Di qualità</b> Metodologie strutturate Crescente attenzione alla corretta gestione del processo	<b>Di sviluppo</b> Crescita delle competenze di valutazione
		<b>Di efficienza</b> Efficienza adeguata	<b>Di immagine</b> Diffusione presso enti terzi	<b>Di politica (outcome)</b>
Retribuzione, politiche retributive	Sistema ancorato sia alla valutazione dei comportamenti organizzativi. Politiche retributive di tipo “distributivo” Progressioni orizzontali frenate da scelte passate di utilizzo diffuso dell’istituto Metodologie adeguate per valutazione delle posizioni	<b>Di equità</b> Sistema formalmente equo, rispetto a finalità amministrative e di gestione del consenso interno. Sistemi che, anche se non fortemente “meritocratici”, risultano connessi a valutazioni individuali e a direzione per obiettivi. Trasparenza delle retribuzioni e della loro struttura.	<b>Di qualità</b> Scelte tecniche di tipo tradizionale, basate su finalità distributive. Utilizzo di sistemi mediamente articolati, che richiedono sviluppi tecnici (es. maggiore sviluppo di una valutazione della gestione per obiettivi)	<b>Di sviluppo</b> Mantenere e aggiornare l’integrazione con sistemi di valutazione e carriera



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

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

<b>Processi</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Driver</b>		
Retribuzione, politiche retributive		<b>Di efficienza</b>	<b>Di immagine</b>	<b>Di politica</b>
Acquisizione e selezione, mobilità	Orientamento alla flessibilità del processo di selezione Sviluppo di metodologie attente al governo delle procedure	<b>Di equità</b> Promozione pari opportunità Equità nei processi di mobilità interna/esterna tra personale di diverse unità Trasparenza delle procedure di assunzione	<b>Di qualità</b> Buon grado di integrazione con i sistemi di pianificazione del personale	<b>Di sviluppo</b>
		<b>Di efficienza</b> Procedure non particolarmente critiche rispetto ai tempi di assunzione	<b>Di immagine</b>	<b>Di politica</b>
Formazione e sviluppo	Adeguate importanza attribuita all'area formazione Ruolo di supporto ad alcune politiche organizzative dell'ente, di sviluppo e di investimento sulle risorse umane	<b>Di equità</b> Trasparenza dei criteri e del processo di formazione	<b>Di qualità</b> Buon grado di sviluppo dell'analisi del fabbisogno formativo	<b>Di sviluppo</b> Integrazione della formazione con alcune strategie dell'ente
		<b>Di efficienza</b> Governo del budget da assegnare ai dirigenti per garantire obiettivi formativi	<b>Di immagine</b>	<b>Di politica</b> Orientamento anche allo sviluppo di competenze e non solo all'addestramento
Disciplina, risoluzione del rapporto di lavoro e contenzioso	Contenzioso non significativo	<b>Di equità</b> Trasparenza delle procedure di disciplina e contenzioso	<b>Di qualità</b> Adeguate grado di soddisfazione dell'alta direzione e dei responsabili delle unità interessate per il servizio svolto	<b>Di sviluppo</b> Necessità di sviluppare competenze da parte della dirigenza
		<b>Di efficienza</b> Costi adeguati di gestione dell'attività in rapporto all'entità dell'organico e all'entità del contenzioso	<b>Di immagine</b> Assenza di pubblicità negativa derivante dai procedimenti in corso.	<b>Di politica</b>

**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.

Relazioni sindacali	Cura continua dei rapporti con le rappresentanze sindacali aziendali e territoriali, delle procedure informative e dei momenti di negoziazione collettiva	<b>Di equità</b> Trasparenza dei rapporti sindacali	<b>Di qualità</b> Grado di soddisfazione della direzione aziendale Qualità degli accordi raggiunti buona Conflittualità sindacale nella norma Stabilità dei rapporti con i sindacati	<b>Di sviluppo</b> Competenze interne specifiche relative alla contrattazione adeguate
		<b>Di efficienza</b> Costi della attività svolta Tempi assorbiti dalla attività	<b>Di immagine</b> Divulgazione all'esterno di esperienze realizzate attraverso pubblicazioni	<b>Di politica</b>
Gestione ordinaria e gestione retribuzioni e previdenza	Calcolo ed erogazione degli stipendi ed attuazione degli adempimenti fiscali, previdenziali Gestione del normale espletamento del rapporto di lavoro e registrazioni (es. presenze, assenze ecc..)	<b>Di equità</b> Rispetto e tutela dei diritti del personale	<b>Di qualità</b> Grado di soddisfazione dell'alta direzione e dei responsabili delle unità interessate per il servizio svolto Grado di soddisfazione del personale buono	<b>Di sviluppo</b>
		<b>Di efficienza</b> Costi adeguati di gestione dell'attività in rapporto all'entità dell'organico e all'entità delle pratiche	<b>Di immagine</b> Assenza di pubblicità negativa derivante dai procedimenti in corso.	<b>Di politica</b> Sviluppo di tecniche/processi innovativi Con uso intranet
Politiche di flessibilità	Adeguate ricorso alle forme di lavoro flessibile;	<b>Di equità</b> Equilibrio nella gestione delle politiche di flessibilità tra esigenze organizzative e esigenze del personale Equità delle scelte di flessibilità tra le diverse forme	<b>Di qualità</b> Utilizzo delle diverse forme di lavoro flessibile Flessibilità organizzativa derivante da politiche di flessibilizzazione del rapporto di lavoro	<b>Di sviluppo</b> Adozione crescente, ma governata, di forme di lavoro flessibile Sviluppo di competenze dell'ente derivanti dall'adozione di flessibilità lavorativa
		<b>Di efficienza</b> contenimento del costo del lavoro derivante da utilizzo di forme di lavoro flessibile	<b>Di immagine</b>	<b>Di politica</b>

## **7. Politiche di HRM**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **8. Impatto istituzionale ed organizzativo**

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

Per impatto si intende le conseguenze che l'intero esercizio di funzioni di HRM hanno sull'organizzazione.

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

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

- *l'apprendimento organizzativo, consenso interno e motivazione dei collaboratori*, inteso come processo continuo di crescita culturale e di miglioramento, integrato con le attività di lavoro e tendente a rafforzare la condivisione di conoscenza e di modelli mentali di riferimento;
- *il performance management*, come azione tendente a sostenere e rinforzare il miglioramento della performance propria dei vari livelli organizzativi e il suo cambiamento secondo gli indirizzi strategici dell'azienda; ciò implica un orientamento complessivo e coordinato a questo scopo dei sistemi premianti e di retribuzione, della struttura e dei sistemi operativi, della progettazione di ruoli e compiti, degli interventi sulla cultura aziendale e sui fattori di motivazione;
- *il change management*, come processo che coinvolge profondamente i responsabili delle diverse unità aziendali e necessita del supporto professionale di specialisti, rivolto a diffondere e rafforzare la capacità delle persone, sotto il profilo sia psicologico-comportamentale, 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.

L'analisi della funzione di HRM e la definizione dei drivers emersi permette di identificare un impatto orientato sicuramente alle forme di change management, in

**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.

particolare per quanto riguarda l'accompagnamento della dirigenza dell'ente lungo sentieri di crescita professionale individuale, in particolare come gestori di risorse. In questo si collega il ruolo della HRM che sta crescendo nella funzione di Partner strategico della direzione soprattutto negli interventi di tipo organizzativo.

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

La dimensione di performance management sembra emergere ad esempio nei percorsi di definizione dei sistemi premianti che hanno tutte le potenzialità per connettersi con la gestione per obiettivi dell'Ente, ma appare ancora migliorabile.

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

## **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 "C" EX VI O.F.**

### *Contenuto professionale della categoria*

Svolge attività istruttoria nel campo ~tivo, tecnico, contabile, di vigilanza e socioculturale, curando, nel rispetto delle procedure e degli adempimenti di legge ed avvalendosi delle conoscenze professionali tipiche del profilo, la raccolta l'elaborazione e l'analisi dei dati

Provvede alle relazioni dirette con gli utenti, relativamente alla unità di appartenenza, e collabora con le professionalità superiori.

### **CAPACITA'**

Si richiede capacità organizzativa anche in mancanza di supervisione o guida, rispettando sempre le scadenze e mantenendo alti gli standard qualitativi.

Si richiede inoltre capacità di identificare le aspettative dell'utente e di assumere iniziative per soddisfarle.

### **PROFILI**

#### **. ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO**

### *Contenuto di attività e mansioni*

Svolge attività istruttoria e di predisposizione di atti, relazioni e documenti di natura amministrativa ed attività di segreteria di commissioni.

Collabora alle attività gestionali che comportano l'uso di dati complessi e l'applicazione di norme legislative e regolamentari.

Provvede ai rapporti con l'utenza, relativamente alle unità e funzioni di appartenenza, rilasciando copie autentiche, atti, certificati, estratti ed informazioni nell'ambito delle attribuzioni e della delega ricevuta.

Svolge attività di rilevazione di dati e valori ai fini statistici

### **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" EX VII O.F.**

### Contenuto professionale/ e della categoria

Svolge attività specialistiche a contenuto di tipo tecnico, amministrativo, contabile e informatico, con responsabilità di risultati relativi a processi produttivi/amministrativi definiti.

Ha relazioni organizzative interne con unità operative diverse da quelle di appartenenza e relazioni con tutte le tipologie di utenza.

## **CAPACITA'**

Si richiede capacità di cogliere le opportunità immediate e di selezionare i problemi più urgenti.

Si richiedono altresì conoscenze tecniche approfondite in ambiti diversi, capacità di proporre miglioramenti nei processi di lavoro e di trasferire ad altri la propria conoscenza.

## **PROFILI**

- ISTRUTTORE DIRETTIVO  
AMMINISTRATIVO

### *Contenuto di attività e mansioni*

Svolge attività amministrativa consistente nell'istruttoria formale, nella predisposizione, redazione e sottoscrizione di atti e provvedimenti nell'ambito di procedure ed istruzioni di massima nonché attività di studio e ricerca comportanti l'applicazione di norme e procedure ovvero l'interpretazione delle stesse. Collabora con altre professionalità.

- ISTRUTTORE DIRETTIVO TECNICO

### *Contenuto di attività e mansioni*

Svolge attività tecnica, consistente nell'istruttoria formale, nella predisposizione, redazione e sottoscrizione di atti e provvedimenti nell'ambito di procedure ed istruzioni di massima nonché attività di studio, ricerca, progettazione, direzione lavori e attività collegate a detta direzione comportanti l'applicazione di norme e procedure ovvero l'interpretazione delle stesse e dei dati elaborati.

Nell'ambito di norme e procedure tecniche generali effettua, in collaborazione con altre professionalità o direttamente, accertamenti, verifiche controlli funzionali di lavori, costruzioni, impianti, cantieri, piani di sistemazione del territorio.