

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 OLBIA**

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. I PROCESSI DELL’AREA PERSONALE.....	6
3.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ	6
3.2 ACQUISIZIONE E SELEZIONE. MOBILITÀ	8
3.3 VALUTAZIONE E CARRIERE. RETRIBUZIONE	10
3.4 IL FONDO E IL PROGRAMMA DI PRODUTTIVITÀ	19
3.5 FORMAZIONE	22
3.6 CONTENZIOSO.....	32
3.7 RELAZIONI SINDACALI.....	32
3.8 POLITICHE DI FLESSIBILITÀ.....	33
4. POLITICHE DI HRM.....	36
5. IMPATTO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO.....	36

IL COMUNE DI OLBIA¹

1. Premessa

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

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

2. L'idea di Human Resource Management

L'idea di HRM è data dalla concezione di fondo che vi è all'interno dell'organizzazione circa lo scopo finale della gestione del personale rispetto al perseguimento degli obiettivi e delle finalità dell'amministrazione.

Dal colloquio intercorso con il Dott. Bandel, Responsabile del personale del Comune di Olbia, si evince la volontà dell'Ufficio di perseguire politiche orientate all'HRM: "Assicurare un adeguato standard qualitativo dei servizi offerti anche a fronte delle carenze di organico conseguenti al perdurare delle limitazioni delle assunzioni previste nelle recenti Finanziarie. In quest'ottica gli uffici sono orientati verso la ricerca e la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi che consentano una semplificazione dell'attività svolta usufruendo della tecnologia informatica. Il settore persegue la sistematica formazione degli addetti in vista di una maggiore flessibilità ed interscambiabilità degli stessi nei servizi di competenza del settore, al fine di non disperdere il patrimonio di informazioni e conoscenze acquisito da ciascuno e garantire, comunque, i servizi essenziali anche in situazioni di imprevedibili assenze di personale che non possa essere sostituito con personale a tempo determinato, in caso di limitazioni all'assunzione dello stesso".

¹ A cura di Pietro Leone

➤ **Organizzazione interna dell'Area personale**

Personale impiegato		
Categoria	Full time	Part time
D3	1	
D1	4	
C	2	
B3	3	
B1		
Totale	10	

Il modello organizzativo da un punto di vista tecnico appare poco incentrato su un modello di HRM in cui la funzione di gestione del personale è di supporto alle strategie e agli obiettivi dell'amministrazione: le attività demandate a tale ufficio hanno carattere preminentemente amministrativo delineando un modello di HRM orientato alla mera amministrazione piuttosto che alla crescita e allo sviluppo del personale in funzione delle finalità dell'ente.

Si segnala che la struttura si occupa delle questioni relative al personale della dirigenza, in particolare:

- supporto ai dirigenti nella valutazione dei risultati dei dipendenti;
- monitoraggio e segnalazione ferie pregresse ai dirigenti.

Considerato nel suo complesso la struttura che si occupa della gestione del personale risulta:

poco frammentata, poiché governa tutti e solo i processi amministrativi di gestione del personale, inclusa la dirigenza e posizionata esclusivamente come linea e non in funzione di staff.

Rispetto all'idea di HRM l'aspetto organizzativo è solo parzialmente coerente con una logica di gestione strategica delle risorse umane

Per quanto riguarda i soggetti coinvolti nelle politiche di HRM, oltre alla direzione del personale e ai dirigenti abbiamo un figura di psicologo del lavoro che supporto la funzione in alcuni processi tecnici (come la selezione e valutazione del personale).

In sintesi possiamo affermare che al servizio Affari del Personale competono funzioni tradizionali, ovvero adempimenti giuridici ed economici relativi all'applicazione dei CCNL, in particolare cura:

- a) la predisposizione delle piattaforme e proposte di parte pubblica;
- b) l'informazione successiva e preventiva ai sensi del CCNL;
- c) la segreteria della delegazione trattante;
- d) la segreteria del nucleo di valutazione;

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

e) gestione economica, giuridica e previdenziale del personale.

“Tutti gli adempimenti propedeutici e successivi alle procedure di assunzione mediante pubblici concorsi e selezioni, mobilità esterna e alle progressioni verticali; tenuta dei fascicoli personali dei dipendenti; tutti gli adempimenti relativi alla programmazione e attuazione dei piani annuali di formazione generale dell'Ente, nonché della formazione dei dirigenti; attività di certificazione relativa agli atti conservati presso l'archivio del personale; monitoraggio del sistema di rilevazione delle presenze con segnalazione dei debiti orari e delle situazioni anomale relative alle ferie arretrate; vigilanza sul corretto utilizzo degli istituti contrattuali in materia di assenze; procedimenti disciplinari; servizio ispettivo in materia di incarichi esterni dei dipendenti; consulenza ai settori per tutte le materie di loro competenza relative al personale (formazione di Settore, gestione di ferie e permessi, applicazione degli istituti contrattuali, utilizzo di forme di reclutamento del personale diverse dal lavoro subordinato, ecc.)”.

La Relazione previsionale e programmatica evidenzia di fatto una funzione del personale orientata alla “Gestione dei servizi”, promuovendo in particolare un forte interesse per lo sviluppo dei processi tecnici, come promozione delle attività di formazione.

La dimensione rilevante dei processi amministrativi permette di individuare una funzione del personale ancora orientata al ruolo di “regolatore amministrativo”.

3. 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 date dai principali processi implementati e precisamente:

1. Pianificazione,
2. Acquisizione e selezione, mobilità.
3. Valutazione e carriere - Retribuzione.
4. Il Fondo e il Programma di Produttività
5. Formazione
6. Contenzioso.
7. Relazioni sindacali..
8. Politiche di flessibilità.

3.1 Pianificazione

➤ Pianificazione

Il Piano occupazionale è annuale e collegato con il bilancio. I contenuti del piano delle assunzioni sono di fatto frutto delle negoziazioni tra Giunta e Direzione (si cerca di rispondere alle esigenze dei singoli dirigenti). Mancano in termini formali politiche di pianificazione dichiarate e strategiche.

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.

In particolare uno dei rammarici maggiori dell'intervistato risulta essere proprio l'assenza di una pianificazione strategica: "...si tamponano le reali esigenze dell'amministrazione con il ricorso al tempo determinato, negoziato con il decisore politico sulla base delle mere contingenze e delle necessità dei dirigenti". Ad oggi le scelte adottate sono frutto di pianificazioni strategiche di tipo politico.

L'intervistato di fatto auspica un ripensamento nella gestione della pianificazione del personale.

Si riporta la procedura di programmazione del fabbisogno di personale, contenuta nel regolamento di organizzazione:

Art. 41

Programmazione del fabbisogno di personale

1. La Giunta approva annualmente, sulla base della dotazione organica e nel rispetto delle prerogative sindacali previste dalla legge e dai contratti collettivi, l'atto di programmazione triennale del fabbisogno di personale nel quale sono individuati i posti vacanti da ricoprire a tempo indeterminato in ciascun anno del triennio considerato, nonché gli eventuali Contratti di formazione e lavoro.
2. Con l'atto di cui al comma precedente, o con apposito atto, sono altresì individuati i contingenti di personale a tempo determinato necessari per ciascun settore, sono comunque fatte salve le assunzioni a tempo determinato non programmabili in quanto dovute a cause imprevedute ed imprevedibili.
3. L'atto è redatto nei limiti delle risorse finanziarie disponibili, per assicurare funzionalità, ottimizzazione delle risorse e contenimento della spesa di personale; tale programma è verificato, ed eventualmente adeguato, ogni anno contestualmente alla predisposizione del bilancio.
4. Sulla base dell'atto di cui al comma 1, la Giunta autorizza ogni anno, mediante il piano annuale delle assunzioni, l'avvio delle relative procedure concorsuali o selettive eventualmente necessarie.
5. I posti disponibili sono coperti nel rispetto degli atti di programmazione di cui al presente articolo con le modalità di alla Parte III.
6. Si considerano posti disponibili sia quelli vacanti alla data di pubblicazione del bando di concorso, sia quelli resisi disponibili per effetto di cessazioni dal servizio a qualsiasi titolo avvenute nel periodo di validità delle graduatorie di merito, in tale ultimo caso i posti possono essere ricoperti mediante tali graduatorie.
7. Nei bandi sono indicati i posti messi a concorso nel limite massimo di quelli disponibili alla data di pubblicazione.

Da alcuni anni sono attive politiche di esternalizzazione, in particolare per quanto concerne il personale che si occupa della manutenzione delle strutture dell'amministrazione e personale scolastico.

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

3.2 Acquisizione e selezione. Mobilità

Le regole definite in seno all'ente in materia di selezione sono aggiornate al 2003. L'ente ha ritenuto maggiormente conveniente utilizzare una politica di selezione basata sul pubblico concorso per soli esami, preceduta da selezioni di tipo psico-attitudinale per attuare una sorta di sbarramento.

Le attività di selezione sono state affidate a professionisti esterni. In particolare il Comune ha provveduto per l'anno in corso a bandire una gara per l'affidamento ad un soggetto esterno del servizio di selezione. Il contratto con l'aggiudicatario avrà una durata di tre anni.

Non vi è un sistema strutturato di rilevazione dei tempi, costi ed efficacia dei processi di selezione.

Art. 86

Selezioni psico-attitudinali

1. Il bando di concorso può prevedere che le prove concorsuali siano precedute da selezioni psico-attitudinali o attitudinali finalizzate alla valutazione della personalità e/o delle attitudini richieste dalla categoria e dal profilo professionale del posto messo a concorso.

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.

2. Tali selezioni, tenuto conto della categoria del posto da ricoprire e delle funzioni da svolgere, dovranno basarsi sull'utilizzo di uno o più strumenti per la determinazione delle attitudini e/o la descrizione delle principali caratteristiche di personalità del candidato, come, ad esempio, test psico-attitudinali, questionari, inventari personologici, colloqui.
3. Le selezioni saranno svolte in seduta pubblica alla presenza della commissione mediante affidamento a ditte specializzate o ad esperti in materia di provata competenza.
4. Nelle ipotesi di cui al presente articolo alla prima riunione della commissione è chiamato a partecipare il soggetto designato per al selezione, in tale seduta si procede all'individuazione, in base al comma 2, della figura ideale per il posto messo a concorso e si stabiliscono le modalità e gli strumenti per la selezione stessa.
5. I soggetti di cui al comma 3 non sono assoggettati ai compensi previsti per le commissioni di concorso.
6. Al risultato complessivo della selezione potrà essere attribuito un punteggio massimo di 10 punti.
7. Successivamente allo svolgimento della prova sarà stilata una graduatoria e saranno ammessi alle successive fasi concorsuali i candidati che abbiano conseguito un punteggio minimo pari a 7/10.
8. Il punteggio conseguito nella prova psico-attitudinale non verrà preso in alcun modo in considerazione al fine della redazione della graduatoria finale.

Si registra una scarsa propensione all'utilizzo dell'istituto della mobilità: in particolare la mobilità interna tra diversi settori è demandata alle funzioni e all'interesse del singolo dirigente.

Art. 44

Mobilità interne

1. Per mobilità interna si intendono i trasferimenti di personale da un Settore ad un altro, sono esclusi dai presenti criteri gli spostamenti stabiliti dai singoli dirigenti tra diverse unità organizzative del medesimo Settore.
2. La mobilità interna può essere disposta d'ufficio con atto motivato del Direttore generale sentiti i dirigenti di settori coinvolti.
3. La mobilità interna può altresì avvenire su istanza motivata del dipendente interessato con la medesima procedura di cui al comma 1 sentiti i dirigenti coinvolti, il cui parere deve essere adeguatamente motivato, tale parere è vincolante.
4. I criteri generali per la mobilità interna sono approvati dalla Giunta nel rispetto del vigente sistema di relazioni sindacali.

In merito all'istituto ancora una volta vale la pena riportare la valutazione del responsabile che afferma: "non esiste una pianificazione interna; le mobilità di ufficio vengono utilizzate al fine di confinare (discaricare) determinati soggetti nei settori meno graditi, o comunque di scarso interesse vedi anagrafe e protezione civile".

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.

Infine come già riscontrato in altre amministrazioni anche il Comune di Olbia ha adottato una politica in materia di selezione volta allo snellimento delle procedure, introducendo nuovi strumenti e tecniche di selezione.

Ad esempio di ciò l'aver introdotto forme di selezione nuove, basate su tecniche di preselezione quali *test psico-attitudinali, questionari, inventari personologici, colloqui*.

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.

3.3 Valutazione e carriere. Retribuzione

In tema di valutazione il Comune di Olbia ha adottato un manuale, in cui sono contenuti le modalità di valutazione, gli obiettivi e le caratteristiche: "... sono vincolanti, poiché inserite all'interno di regolamenti dell'ente o nel contratto decentrato, le parti relative al significato delle voci di valutazione con relativi punteggi".

“La valutazione del personale, oltre ad essere necessaria ai fini delle progressioni economiche, può essere efficacemente utilizzata come strumento per la crescita dell'organizzazione che la impiega e delle risorse umane che ne fanno parte.

Di questa ulteriore, importante, finalità sono coscienti le stesse parti della contrattazione collettiva.

Coerentemente con questa funzione, la valutazione può altresì essere un momento di confronto tra singoli collaboratori e responsabili al fine di individuare i punti critici emersi durante l'anno in relazione agli aspetti valutati.

Il sistema di valutazione permanente del Comune di Olbia è imperniato sui seguenti aspetti:

- a) Valutazione dei comportamenti organizzativi dei soggetti valutati ritenuti rilevanti per l'organizzazione comunale;
- b) conoscenze possedute e acquisite dai soggetti valutati;
- c) valutazione dei risultati collettivi ed individuali in relazione agli obiettivi di ciascuna unità organizzativa dell'Ente;
- d) valutazione dei risultati raggiunti dalle posizioni organizzative.

Il manuale è strutturato sulla base di tre distinti *criteri*:

- Criteri per la valutazione di tutto il personale di categoria non dirigenziale, descrizione delle voci di valutazione e del significato dei punteggi attribuiti
- Criteri per la valutazione del personale che partecipa a programmi di produttività
- Criteri per la valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa

Per quanto riguarda la valutazione di tutto il personale di categoria non dirigenziale, il sistema è basato sull'analisi di due aspetti: 1) *il livello di risultati raggiunti dai singoli lavoratori con riguardo agli obiettivi loro assegnati*; 2) *una serie di comportamenti organizzativi scelti sulla base di quelle che sono considerate le priorità dell'organizzazione*

Il dato indicato nel primo punto consiste nella media del punteggio conseguito, a seguito della valutazione dei risultati raggiunti rispetto ai risultati attesi, nei programmi di produttività a cui il dipendente ha partecipato nel corso dell'anno cui si riferisce la valutazione (di cui si dirà dopo) oppure, se si tratta di Posizione Organizzativa, nel punteggio attribuito in sede di valutazione dei risultati.

Il dato indicato nel secondo punto consiste nella valutazione dei comportamenti descritti nelle voci di seguito proposte secondo una scala di valutazione il cui significato indicativo sarà esplicitato per ciascuna voce di valutazione che è effettuata tramite le schede che si allegano.

Nel rispetto di quanto previsto dal vigente contratto collettivo nazionale di lavoro le voci di valutazione variano a seconda della posizione economica e della categoria

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.

del personale valutato. Di ogni voce viene data la definizione nonché il significato del punteggio attribuibile entro una scala da 1 a 4.

• **Valutazione del personale di cat. A – qualsiasi posizione economica.**

1) Livello di conoscenze teorico-pratiche acquisite. Oggetto di valutazione, data la qualifica rivestita dal personale, sono le conoscenze pratiche applicate alle proprie mansioni. La valutazione avrà riguardo sul miglioramento nelle conoscenze rispetto al passato.

2) Livello di rotazione nelle mansioni proprie della categoria. Oggetto di valutazione è il livello di variabilità delle mansioni svolte dal lavoratore nell'ambito di quelle proprie della categoria di appartenenza. La presente voce, di fatto, valorizza l'arricchimento della professionalità del lavoratore.

3) Disponibilità a sostenere impegni di lavoro aggiuntivi. Si intende la disponibilità ad accettare ulteriori carichi di lavoro, nel rispetto delle mansioni, rispetto a quelli normalmente svolti.

4) Rispetto delle scadenze e dei tempi assegnati. Si intende la capacità di portare a termine i propri incarichi e/o compiti nei termini indicati dal responsabile (es. rispetto delle scadenze in via autonoma ovvero necessità di provvedere a solleciti).

5) Contributo alla creazione di un clima positivo nel gruppo di lavoro. Oggetto di valutazione è la capacità del dipendente di creare un buon clima all'interno del proprio gruppo di lavoro evitando di generare conflitti.

6) Disponibilità all'aggiornamento professionale. Ad essere valutato è l'atteggiamento, in termini di motivazione e interesse, a mantenere adeguato il proprio livello di conoscenze con riferimento alle mansioni della propria categoria.

7) Diligenza nell'assolvimento delle mansioni. Ad essere valutata è l'accuratezza e la diligenza nell'assolvere i propri compiti e mansioni.

8) Adattabilità e disponibilità alla collaborazione. Oggetto di valutazione è la capacità di applicarsi a nuovi compiti mai svolti prima, ma comunque rientranti nelle proprie mansioni e la capacità e disponibilità a offrire supporto e integrazione ai soggetti con cui si interagisce.

9) Rapporti con i soggetti responsabili. Si intende la correttezza dei rapporti intrattenuti con i responsabili.

- **Valutazione del personale di cat. B1 e C- posizione economica 1, B3 - posizione economica 3.**
- **Valutazione del personale di cat. B1 – posizioni economiche da 2 a 5, cat. B3 posizione economica 5, e cat. C- posizioni economiche da 2 a 3.**
- **Valutazione del personale di cat. B1 e B3– posizione economica 6, cat. C- posizioni economica 4 e Cat D e D3 – qualsiasi posizione economica.**

1) Livello di conoscenze teorico pratiche acquisite (voce di valutazione del solo personale di cat. B1 e C- posizione economica 1, B3 - posizione economica 3). Si intendono le conoscenze acquisite con riferimento all'anno di valutazione e alle mansioni affidate al lavoratore. Per conoscenze si intendono, data la qualifica rivestita dal personale, soprattutto le conoscenze pratiche applicate alle proprie mansioni.

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.

2) Livello di conoscenze teorico pratiche possedute (di applicazione al personale non rientrante nella precedente voce) Si intende il livello di conoscenze presenti al momento della valutazione nel patrimonio professionale del lavoratore. Si tiene conto delle conoscenze acquisite con percorsi formativi interni o esterni all'Ente. Si considera anche la formazione universitaria e eventualmente post-universitaria.

3) Capacità di applicare le conoscenze acquisite a seguito dell'aggiornamento professionale ai propri compiti Si intende la capacità di mettere in atto in concreto quanto appreso a seguito dell'aggiornamento professionale in modo da *migliorare* la qualità delle proprie prestazioni. Il presupposto di questa voce è che il dipendente abbia acquisito almeno un minimo di conoscenze nuove rispetto al passato.

4) Disponibilità al cambiamento tecnologico e/o organizzativo. Atteggiamento del lavoratore verso l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative che riguardano direttamente i suoi compiti. Il cambiamento organizzativo riguarda anche la creazione di nuovi assetti all'interno dell'Ufficio/Servizio (es. cambio della figura responsabile, mutamento delle responsabilità del lavoratore, nuovi orari di apertura al pubblico, ecc.)

5) Disponibilità a sostenere impegni di lavoro aggiuntivi. Atteggiamento del lavoratore di fronte alla richiesta dei soggetti responsabili di svolgere, nell'ambito delle proprie mansioni e per periodi di tempo predeterminati, ulteriori carichi di lavoro rispetto a quelli normali.

6) Capacità di lavorare in gruppo e di comunicazione. Capacità di coordinare la propria attività con quella dei colleghi riconoscendo che il proprio lavoro contribuisce al raggiungimento di un risultato collettivo, il riferimento alla comunicazione va inteso come capacità di instaurare un dialogo con i colleghi al fine di realizzare uno scambio di informazioni e conoscenze finalizzato al raggiungimento degli obiettivi comuni.

7) Contributo alla creazione di un clima positivo nell'ufficio. Capacità di creare un buon ambiente di lavoro all'interno dell'unità organizzativa di assegnazione evitando di generare conflitti. Si considera anche la spontaneità e facilità nell'entrare in contatto con gli interlocutori.

8) Capacità di operare in base a programmi e/o progetti e direttive. Capacità di seguire autonomamente e senza bisogno di sollecitazioni un programma di lavoro o un progetto nel rispetto di obiettivi precisi e tempi di attuazione prestabiliti. Gli obiettivi di cui trattasi devono comunque rientrare nelle mansioni proprie della categoria di appartenenza.

9) Rapporti con l'utenza (interna e/o esterna). Atteggiamenti tenuti con gli utenti esterni dell'Ente (pubblico, altri enti, ecc.) o interni (colleghi, dirigenti dell'Ente, membri degli organi politici, ecc.). Questa voce consente di valutare l'immagine che l'ente dà di se all'esterno tramite i suoi dipendenti.

10) Capacità di prendere decisioni autonome nei limiti delle proprie competenze. Capacità di operare delle scelte, con ricadute positive sul lavoro, nell'ambito dell'autonomia tipica delle mansioni della categoria di appartenenza così come specificata dal soggetto responsabile.

- *solo per il personale di categoria D1 e D3.*

11) Capacità di formulare proposte per il miglioramento del servizio. Capacità di presentare ai soggetti competenti proposte di miglioramento del servizio. Le proposte non sono correlate esclusivamente al conseguimento dei risultati ma anche al miglioramento dell'ambiente di lavoro latamente inteso.

12) Capacità di coordinamento e valutazione delle esigenze organizzative. Si intende la capacità di gestire in modo efficiente le risorse umane assegnate e di analizzare il proprio contesto organizzativo al

12

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.

fine di introdurre eventuali modifiche e miglioramenti. Ciò significa, tra l'altro, essere capace di distribuire equamente il carico di lavoro e di coinvolgere tutto il personale coordinato.

2.1 PUNTEGGI MINIMI PER L'ACCESSO ALLE PROGRESSIONI ECONOMICHE

- Il punteggio minimo da conseguire per poter partecipare alle progressioni economiche è **25** (sette decimi del massimo) per il personale di categoria diversa dalla D.
- Tale punteggio è **31** per il personale di categoria D1 e D3 dato che per questo le voci di valutazione sono 11.
- In ogni caso il punteggio minimo è elevato di 7 punti per il personale che ha partecipato a programmi di produttività dato che per questo personale viene sommata la media dei punti (massimo 10) conseguiti in tali programmi.

Il punteggio minimo è altresì elevato di 25 punti per il personale incaricato di posizione organizzativa dato che per questo personale vengono sommati i punti (massimo 36) conseguiti in sede di valutazione dei 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.

ALLEGATO 1

SCHEMA DI VALUTAZIONE PERMANENTE

ANNO 2004

Scheda per la valutazione del personale di cat. A – qualsiasi posizione economica.

NOME E COGNOME _____
SETTORE: _____ CAT. _____ ECON. _____

PARAMETRO	PUNTEGGIO			
	1	2	3	4
1) Livello di conoscenze teorico-pratiche acquisite	1	2	3	4
2) Livello di rotazione nelle mansioni proprie della categoria	1	2	3	4
3) Disponibilità a sostenere impegni di lavoro aggiuntivi	1	2	3	4
4) Rispetto delle scadenze e dei tempi assegnati	1	2	3	4
5) Contributo alla creazione di un clima positivo nel gruppo di lavoro	1	2	3	4
6) Disponibilità all'aggiornamento professionale	1	2	3	4
7) Diligenza nell'assolvimento delle mansioni	1	2	3	4
8) Adattabilità e disponibilità alla collaborazione	1	2	3	4
9) Rapporti con i soggetti responsabili	1	2	3	4

MEDIA ARITMETICA DEL PUNTEGGIO CONSEGUITO PER LA PARTECIPAZIONE A PROGETTI DI PRODUTTIVITA' PER L'ANNO CONSIDERATO: _____

TOTALE:

Valutazioni sintetiche e riassuntive:

Data _____

Il DIRIGENTE di SETTORE

PER PRESA VISIONE E RICEVUTA DI COPIA

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.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE CHE PARTECIPA A PROGRAMMI DI PRODUTTIVITÀ. (PARTE OGGETTO DI CONTRATTAZIONE DECENTRATA).

La valutazione di cui in oggetto è basata esclusivamente sui risultati raggiunti dal lavoratore all'interno dei programmi di produttività a cui lo stesso partecipa. Questa è la differenza dalla valutazione di cui in precedenza, invece incentrata sui comportamenti organizzativi del lavoratore.

Presupposto per questa valutazione è che il lavoratore sia stato inserito in almeno un programma di produttività.

Tali programmi devono contenere l'indicazione precisa degli obiettivi da raggiungere, dei tempi da rispettare e degli indicatori di risultato.

Essi devono inoltre indicare in maniera sintetica i ruoli dei partecipanti, i loro compiti ed obiettivi individuali finalizzati al raggiungimento degli obiettivi del programma.

*Trattandosi di una valutazione del **singolo lavoratore** il valutatore, pur tenendo presente il livello di raggiungimento degli obiettivi del programma, dovrà riferirsi principalmente agli obiettivi individuali.*

*Infatti, se è vero che il raggiungimento totale degli obiettivi dei singoli partecipanti al piano implica necessariamente il raggiungimento degli obiettivi del piano stesso, **non è assolutamente vero l'inverso**: è possibile che gli obiettivi del piano siano raggiunti grazie ad un maggiore impegno di una parte dei partecipanti che vada a compensare il minore impegno di altri.*

Naturalmente le valutazioni individuali dovranno essere coerenti con il livello di obiettivi raggiunti in sede di piano.

La valutazione si basa su due voci:

- **rispetto dei tempi previsti**
- **risultati effettivi rispetto ai risultati attesi**

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.

Il personale con incarichi di PO è destinatario di due tipi di valutazione: la prima è quella descritta al 1° punto e che concerne l'essere semplicemente dipendente dell'Ente ed è attinente al rapporto di lavoro. Per questo motivo essa viene utilizzata anche per valutare queste figure ai fini delle progressioni economiche.

La seconda valutazione di cui il personale con incarichi di PO è fatto oggetto è dovuta alla particolare posizione che riveste in seno all'organizzazione comunale.

Anche questa valutazione si incentra sulle capacità e sui comportamenti ritenuti rilevanti per l'organizzazione comunale; gli indici di valutazione sono però elaborati sulla base del ruolo svolto dall'incaricato di posizione organizzativa così come è delineato nella vigente normativa contrattuale e dall'ordinamento comunale.

Uno degli scopi di questa valutazione è quello di stabilire la percentuale di retribuzione di risultato da attribuire al lavoratore, per questo motivo si tiene anche conto degli obiettivi raggiunti dal valutato con particolare riferimento al Servizio di cui è responsabile.

Le voci di valutazione sono le seguenti:

1) Adeguatezza delle conoscenze rispetto al ruolo affidato

Si intende il livello di conoscenze presenti al momento della valutazione nel patrimonio professionale del lavoratore. Per stabilire il livello di adeguatezza si tiene conto che il livello minimo di conoscenze per l'accesso alla posizione è particolarmente elevato e specialistico, si tiene altresì conto che esso è superiore a quello necessario per svolgere i compiti propri del personale della propria categoria. Punto di riferimento della valutazione sono solo le conoscenze di tipo tecnico-giuridico relative ai compiti propri del servizio affidato, ma anche quelle legate alle capacità gestionali proprie di tale ruolo (comunicazione, coordinamento, ecc).

Punteggio:

1- possiede conoscenze totalmente inadeguate al ruolo affidatogli

15

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

- 2- possiede conoscenze appena sufficienti rispetto al ruolo affidatogli
- 3- possiede conoscenze adeguate al ruolo affidatogli
- 4- possiede conoscenze più che adeguate al ruolo affidatogli

2) Disponibilità a sostenere carichi di lavoro aggiuntivi

Si intende la disponibilità a sostenere carichi di lavoro ulteriori se necessari al fine del raggiungimento degli obiettivi del Servizio affidato. Si tiene conto che il valutato non ha un orario massimo da rispettare ed è dunque tenuto a svolgere orario aggiuntivo qualora questo sia necessario senza bisogno di alcuna autorizzazione o disposizione dirigenziale.

Punteggio:

- 1- Non sostiene mai carichi di lavoro aggiuntivi limitandosi a svolgere l'orario minimo previsto contrattualmente
- 2- Sostiene carichi aggiuntivi solo se assolutamente impossibile evitarlo e comunque svolgendo in misura minima ore aggiuntive
- 3- sostiene spesso i carichi aggiuntivi che si rendono necessari per il raggiungimento degli obiettivi e non manifesta particolari problemi a svolgere ore aggiuntive
- 4- sostiene carichi aggiuntivi ogniqualvolta ciò si renda necessario e non manifesta particolari problemi a svolgere ore aggiuntive

3) Capacità operativa nella predisposizione di programmi e progetti.

Si intende la capacità di proporre e contrattare il contenuto degli obiettivi del proprio Servizio con il soggetto responsabile.

Punteggio:

- 1- è assolutamente incapace di proporre obiettivi
- 2- Non è capace, se non in misura minima, di proporre obiettivi
- 3- ha buone capacità di proporre obiettivi
- 4- ha ottime capacità di proporre obiettivi

4) Capacità operativa nella attuazione di programmi e progetti

Si intende la capacità di predisporre ed attuare i programmi del proprio Servizio in maniera autonoma e utilizzando nel modo più efficace ed efficiente delle risorse attribuite.

Punteggio:

- 1- è assolutamente incapace di attuare i programmi
- 2- Nell'attuare i programmi ottiene risultati appena soddisfacenti
- 3- Ottiene risultati soddisfacenti nell'attuazione dei programmi
- 4- Ottiene risultati più che soddisfacenti nell'attuazione dei programmi

5) Risultati dell'attività di coordinamento e direzione dell'unità organizzativa assegnata.

Si intende valutare il risultato complessivo dell'attività del responsabile sia in termini di *output* di prodotto che di obiettivi raggiunti dal Servizio, si intende anche valutare il clima organizzativo creato nell'unità (livello di collaborazione, di conflittualità, di motivazione dei collaboratori, ecc.).

Punteggio:

- 1- il risultato dell'attività è assolutamente insoddisfacente
- 2- il risultato dell'attività è appena sufficiente (semplice mantenimento del Servizio su standard minimi e clima organizzativo teso)
- 3- il risultato dell'attività è più che sufficiente
- 4- il risultato dell'attività realizza pienamente le aspettative

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

6) Capacità di migliorare l'organizzazione del servizio affidato

Si intende l'effettiva capacità di assumere, nel limite delle proprie competenze di Responsabile, delle autonome decisioni volte a razionalizzare il Servizio (sia in termini di procedimenti che di gestione delle risorse) oppure di fare delle proposte in tal senso quando la decisione compete ai superiori.

Punteggio:

- 1- non ha mai assunto decisioni in grado di migliorare il Servizio ne ha mai presentato proposte in tal senso
- 2- in qualche caso ha assunto decisioni e/o formulato proposte risultate di scarso peso per il miglioramento del servizio
- 3- ha assunto decisioni e/o formulato proposte significative rispetto al miglioramento del servizio
- 4- ha assunto decisioni e/o formulato proposte che hanno portato miglioramenti rilevanti per il servizio

7) Gestione dei rapporti con la dirigenza

Si intende valutare, data la funzione del valutato di raccordo tra dirigenti e personale coordinato, il rapporto instaurato con i vertici amministrativi dell'Ente. Questo rapporto deve essere improntato alla collaborazione, alla correttezza e alla comunicazione.

Punteggio:

- 1- il rapporto con la dirigenza non è gestito correttamente, non collabora al raggiungimento degli obiettivi, non comunica le informazioni in suo possesso, non consulta il dirigente quando necessario
- 2- non sempre il rapporto con il dirigente è improntato alla collaborazione e il flusso di informazioni è carente
- 3- collabora con il dirigente in maniera corretta e trasmette normalmente tutte le informazioni necessarie
- 4- il rapporto con il dirigente è gestito in maniera assolutamente ineccepibile

8) Disponibilità alla flessibilità

Si intende la disponibilità ad accettare nuovi compiti, specifici incarichi o progetti, che non necessariamente implicano un aumento del carico di lavoro, non rientranti in quelli svolti sino al quel momento e che possono richiedere uno sforzo volto all'apprendimento di nuove conoscenze o nuove tecniche. Naturalmente i compiti proposti non devono essere tali, per le capacità o le conoscenze richieste, da risultare oggettivamente (e non soggettivamente) impossibili.

Punteggio:

- 1- non è assolutamente flessibile
- 2- accetta nuovi compiti solo se assimilabili a quanto di norma già svolto e solo se possono essere svolti in base al proprio patrimonio di conoscenze
- 3- accetta compiti innovativi ed è disponibile ad uno sforzo per acquisire gli strumenti necessari a svolgerli a condizione che si resti all'interno del proprio consueto campo di attività
- 4- accetta compiti innovativi ed è disponibile ad uno sforzo per acquisire gli strumenti necessari a svolgerli anche qualora ciò esuli completamente dal proprio consueto campo di attività

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.

9) Livello di autonomia

Si intende la capacità di avvalersi completamente dell'autonomia riconosciuta in base alla propria posizione così come è stata specificata dal proprio dirigente. La valutazione tiene anche conto di comportamenti che travalichino i limiti da tale autonomia.

Punteggio:

- 1- non si avvale della propria autonomia richiedendo il costante supporto del dirigente / travalica i limiti della propria autonomia scavalcando il dirigente
- 2- si avvale della propria autonomia solo in situazioni consolidate che non comportano alcuna scelta difficile, in caso contrario richiedendo il supporto del dirigente
- 3- si avvale in modo soddisfacente della propria autonomia anche se in alcuni casi più complessi, comunque di propria competenza, richiede il supporto del dirigente
- 4- utilizza la propria autonomia in modo completamente soddisfacente interpretando sempre correttamente i suoi limiti

Graduazione della retribuzione di risultato in base al punteggio conseguito:

- **Punteggio da 9 a 11: nessuna retribuzione;**
- **Punteggio da 12 a 15: 25% del totale;**
- **Punteggio da 16 a 18: 35% del totale;**
- **Punteggio da 19 a 22: 50% del totale;**
- **Punteggio da 23 a 26: 75% del totale;**
- **Punteggio da 27 a 29: 95% del totale;**
- **Punteggio da 30 a 36: 100% del totale.**

Per riassumere, il sistema di valutazione adottato dall'ente è fondamentalmente di tipo misto in cui di fatto si ribadisce la centralità della valutazione delle competenze e degli obiettivi (e comportamenti operativi); legata a finalità di tipo retributive, piuttosto che a finalità di sviluppo; effettuata esclusivamente dal superiore diretto, probabilmente per garantire una minore complessità dell'intero percorso di valutazione a scapito di una maggiore congruenza con le strategie dell'ente. Infine bisogna considerare il grado di coinvolgimento con il valutato e ciò dipende direttamente dalla finalità (in questo caso di tipo essenzialmente retributivo) della valutazione stessa. Indipendentemente da ciò possiamo effettuare alcune considerazioni rispetto alla metodologia. Per sua stessa funzione la valutazione dà luogo a conflitti che possono essere mitigati con taluni accorgimenti, come ad esempio legare la valutazioni ai fatti, al fine di realizzare un maggiore coinvolgimento dell'interessato, in particolare sugli aspetti di tipo organizzativo legati al risultato.

3.4 Il fondo e il programma di produttività

Un altro elemento da considerare è il fondo unico di amministrazione, e in generale le risorse finanziarie destinate alle politiche di sviluppo delle risorse umane e della produttività disciplinate dall'art. 15 del C.C.N.L. del 01.04.1999, e nel C.C.N.L. 22.1.04 dagli artt. 31 e 32, che costituiscono uno strumento importante di incentivazione economica per il personale dipendente nonché formale riconoscimento delle prestazioni rese.

Innanzitutto il contratto decentrato dell'Ente istituisce e definisce il Compenso di produttività:

Art. 3

Compenso di produttività

1. Al fine di incentivare la produttività, ai sensi dell'art. 37 del C.C.N.L. del 22.01.2004, è istituito un compenso di produttività e di risultato.
2. L'istituto è destinato a remunerare:
 - a. L'apporto collettivo dei lavoratori al raggiungimento di obiettivi intermedi e/o strategici connessi agli strumenti di programmazione dell'ente.
 - b. La partecipazione a progetti riorganizzativi che elevano il valore aggiunto dell'ente con aumenti quali/quantitativi dei servizi da misurarsi con parametri oggettivi in rapporto ai risultati attesi dalla normale prestazione lavorativa.
3. L'istituto di cui al comma 1 coinvolge tutti i dipendenti a tempo indeterminato e, alle condizioni del comma 5, anche il personale a tempo determinato e i lavoratori assunti con contratto di somministrazione.
4. Gli obiettivi assegnati al personale da parte dei responsabili di settore e dei responsabili di staff devono essere coerenti e/o complementari agli obiettivi contenuti nel P.E.G. o negli analoghi strumenti equivalenti.
5. Il personale a tempo determinato è coinvolto nell'istituto di cui al comma 1, a condizione che la durata del rapporto di lavoro abbia una durata pari almeno alla durata del periodo di valutazione.
6. Allo scopo di garantire trasparenza e pieno apporto partecipativo, i Dirigenti ed i Responsabili di Staff comunicano ai dipendenti la prestazione richiesta e se il progetto di produttività riguarda più dipendenti individuano un soggetto incaricato del coordinamento.
7. I processi di valutazione del personale avvengono, all'interno dell'esercizio finanziario, con cadenza periodica semestrale, di norma con inizio nei mesi di gennaio e di luglio di ogni anno. Per il personale a tempo determinato o indeterminato assunto o cessato nell'anno, in periodi non coincidenti con i semestri suddetti, i dirigenti e Responsabili di Staff, valutano comunque l'apporto del predetto personale ai progetti di produttività ed erogano la stessa in proporzione alla prestazione resa come risultante dalla scheda di valutazione.

Scorrendo di seguito l'analisi del Contratto, all'art 4 comma 2 viene disciplinato il *fondo*, in particolare:

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

Art. 4

Principi generali

2. Il fondo è costituito da risorse aventi carattere di certezza, stabilità e continuità determinate nell'anno 2003 e da risorse variabili, rispettivamente, secondo la disciplina contenuta nell'art. 31 comma 2 e nell' art. 31 comma 3.
3. La produttività è incentivata mediante i compensi di cui all'art. 17, comma 2, lett. a) del CCNL 1.4.99 ed è correlata strettamente ad effettivi incrementi di produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa la quale, in ogni caso, deve essere prioritariamente garantita.

Un altro degli elementi da considerare per misurare l'approccio dell'organizzazione in merito all'incentivazione del personale riguarda i criteri di erogazione dei compensi, legati ai differenti istituti. L'art. 5 in particolare disciplina il riparto delle risorse, statuendo:

1. Le risorse destinate ad incentivare la produttività sono quelle del fondo di cui all'art. 31 CCNL 22.1.04 così come individuate sede di riparto annuale.
2. Le risorse individuate sono ripartite tra i Settori e gli Uffici di Staff, individuati dalla vigente dotazione organica, sulla base del personale in servizio nell'arco dell'anno secondo la programmazione del fabbisogno annuale e triennale presso ciascuno di essi, al fine di ottenere il budget di Settore, il calcolo è effettuato mediante la formula di cui all'allegato A.
3. Nel riparto delle risorse secondo il menzionato allegato si terrà conto, oltre che del personale in ruolo, anche del personale a tempo determinato a condizione che sia stato assunto al fine di ampliare servizi o erogare servizi nuovi secondo le previsioni del PEG o, in mancanza, negli altri strumenti di programmazione dell'Ente.
4. I budget così definiti e assegnati ai settori o uffici di staff, possono essere modificati in presenza di :
 - Nuove assunzioni, (non turn-over) e passaggi a categorie superiori per effetto di progressioni verticali, integrando le risorse con le modalità previste dall'art. 15, comma 5 CCNL 01.04.1999;
 - Mobilità intersettoriale del personale che, contestualmente determina una modifica degli obiettivi dei settori interessati.
5. Il budget di Settore è suddiviso, all'atto dell'elaborazione dei programmi di cui all'art. 4 comma 5, e nel rispetto dei principi di cui all'art. 3, dal dirigente preposto al fine di ottenere i budget di programma, cioè la somma massima disponibile al fine di remunerare i partecipanti ad un singolo programma.
6. Ogni budget di programma è suddiviso in budget individuali per ciascun partecipante al programma, tali budget individuali rappresentano la somma massima potenzialmente erogabile al lavoratore a conclusione del programma e sono calcolati in base all'allegato B.

L'art. 9 invece disciplina l'attribuzione dei compensi per la produttività:

Art. 9

Attribuzione dei compensi per la produttività

1. Il premio di risultato relativo alla produttività collettiva è corrisposto in due rate semestrali, la prima entro il mese di Luglio, la seconda non oltre il mese di Febbraio dell'anno successivo previa valutazione espressa sulla base dei risultati conseguiti a seguito della valutazione effettuata tramite le schede allegate al presente accordo.

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.

2. In caso di passaggio di categoria nel corso dell'anno di riferimento, gli importi da corrispondere saranno riferiti all'effettiva categoria di appartenenza all'atto del calcolo del budget di programma.
3. La previsione del premio massimo potenzialmente liquidabile corrisponde al budget individuale calcolato in base all'art. 5, comma 6, con riferimento ai parametri di qualifica ivi concordati; il premio massimo effettivamente liquidabile ai partecipanti al singolo programma è calcolato in base ai commi seguenti.
4. Al fine dell'effettiva attribuzione dei compensi ai partecipanti a ciascun programma di produttività, nei limiti del budget individuale, si procede, in primo luogo, alla trasmissione da parte dei competenti dirigenti al nucleo di valutazione dei programmi di produttività accompagnanti da una relazione sugli obiettivi raggiunti.
5. La trasmissione avviene con scadenze che consentano l'erogazione dei compensi con le modalità stabilite dal presente contratto.
6. Ricevuti i programmi e le relazioni il nucleo certifica la percentuale di obiettivi raggiunta e ritrasmette i dati al dirigente titolare dei programmi.
7. La percentuale effettiva di budget di programma da liquidare ai partecipanti al singolo programma deve corrispondere alla percentuale di obiettivi raggiunti così come certificata in base al precedente comma 6.
8. La percentuale di budget individuata in base ai commi precedenti è successivamente divisa, al fine di ottenere il totale individuale potenziale, secondo il sistema descritto nell'allegato C.
9. Il totale individuale risultante dal calcolo del comma 8 è effettivamente liquidato in percentuale sulla base della valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali effettuata dal dirigente tramite la scheda di cui all'allegato D, secondo il seguente schema:

- punteggio 2: nessun compenso
- punteggio 3: 20% del totale individuale
- punteggio 4: 30% del totale individuale
- punteggio 5: 50% del totale individuale
- punteggio 6: 60% del totale individuale
- punteggio 7: 70% del totale individuale
- punteggio 8: 80% del totale individuale
- punteggio 9: 90% del totale individuale
- punteggio 10: 100% del totale individuale
-

10. Il dirigente compila una scheda per ogni dipendente che partecipi a ciascun programma.
11. I punteggi attribuiti in sede di valutazione di cui ai commi precedenti sono considerati come dato medio all'interno delle schede di valutazione di cui al sistema di valutazione permanente.
12. Le valutazioni di cui sopra debbono essere almeno annuali ma comunque possono essere effettuate al momento del termine del programma.
13. Nel caso in cui gli obiettivi del progetto vengano comunque certificati come realizzati al 100% e l'apporto individuale di alcuni partecipanti non raggiunga almeno l'80% del punteggio massimo, le somme decurtate ai dipendenti su indicati saranno ripartite tra i restanti lavoratori sulla base dei parametri di categoria e della valutazione conseguita.
14. Ai sindacati e alla RSU verrà garantita la dovuta informazione, nel rispetto delle disposizioni del CCNL e della vigente normativa in materia.

Per quanto concerne le progressioni verticali la Giunta comunale individua i posti nell'ambito della dotazione organica.

I posti individuati non possono comunque superare la quota massima del 50% dei posti previsti in dotazione organica per ciascuna categoria e profilo.

Per quanto concerne l'aspetto propriamente procedurale alle progressioni verticali si applicano le norme utilizzate nei concorsi pubblici, nei limiti della compatibilità.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

I titoli per l'accesso alle selezioni sono individuati con atto della Giunta, nel rispetto del vigente sistema di accordi e relazioni sindacali.

Solo in caso di esito negativo delle prove espletate dal personale interno ovvero di totale assenza di domande di ammissione alla selezione, la Giunta può coprire i posti destinati alla progressione verticale interna mediante accesso dall'esterno.

Per dare un quadro di sintesi rimandiamo, di fatto, alle parole del Responsabile del personale: "il sistema di valutazione deve essere aggiornato; infatti attualmente vi è una forte focalizzazione sulle progressioni e si perde l'orientamento alla performance individuale e di gruppo. Perciò l'impatto anche economico dell'incentivo variabile è ridotto. Anche le schede di valutazione possono essere migliorate".

Le nuove leve di gestione degli organici introdotte dal CCNN del 1998-2001 sembrano essere state utilizzate solo in parte nell'ottica di una crescita, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane in funzione delle finalità dell'ente, traducendosi di fatto con alcune integrazioni dei fondi indirizzati alla creazione di nuovi servizi e miglioramento di quelli già esistenti.

3.5 Formazione

Per quanto concerne la formazione si rileva che il Comune ha partecipato nel corso dell'anno 2004, al progetto "Traguardi Sardegna" all'interno del quale è stato realizzato un piano di formazione articolato sul biennio 2005-2006.

Il piano di formazione è stato definito mediante interviste effettuate al personale dirigente.

Il modello elaborato nell'ambito del progetto Traguardi ha avuto tra i suoi risultati quello di essere strumento per la definizione delle schede dei progetti di formazione.

Le aree tematiche sulle quali è stato deciso di *spendere* in formazione sono:

Area Amministrativa

- *Approfondimenti sulla disciplina dell'accesso agli atti con particolare riferimento alla privacy;*
- *Autocertificazioni, dichiarazioni sostitutive di atto notorio, autentiche e legalizzazione delle firme. Regime fiscale;*
- *Codice di comportamento dei pubblici impiegati e responsabilità disciplinari;*
- *Orario di lavoro dei dipendenti comunali, disciplina di malattia, ferie, permessi.*

Area economico-finanziaria

- *P.E.G. e piano dettagliato degli obiettivi nei comuni;*
- *Le principali novità per i Comuni nella finanziaria 2005.*

Area informatica

- *Informatica avanzata;*
- *Documento informatico, archiviazione ottica e firma digitale*

Area del diritto pubblico e comunitario

- *Diritto Comunitario, la giustizia comunitaria e la giurisprudenza in materia di appalti;*

Area linguistica-comunicazione

- *Come migliorare la propria capacità di comunicare – corso avanzato;*
- *Superamento del linguaggio burocratico, tecniche e stile di comunicazione scritta;*
- *Obiettivi, time management, progetti e azioni.*

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.

Formazione obbligatoria per legge
 - *Sicurezza sul lavoro*

Le tabelle di seguito presentate contengono i programmi formativi, in particolare:

- Area Amministrativa -

Titolo	Modifiche alla legge 241/90 e approfondimenti sulla disciplina dell’accesso agli atti con particolare riferimento alla privacy.
Destinatari	Personale amministrativo di tutti i Servizi.
n. edizioni	1
n. ore per edizione	12
Obbiettivi di apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Studio delle novità introdotte dalla legge n. 15/05; - Approfondire la disciplina del diritto di accesso agli atti con particolare riferimento all’accesso formale e informale per semplificare le procedure; - Saper individuare con precisione il concetto di “atto amministrativo” ai fini della disciplina dell’accesso; - Approfondire i casi in cui è possibile negare l’accesso e i casi di differimento del diritto al fine di gestire le pratiche con maggiore sicurezza. <u>Approfondire le motivazioni;</u> - Approfondire i rapporti tra privacy, accesso e principio della pubblicità degli atti della P.A.; - Approfondire la disciplina dei c.d. “dati sensibili” anche con riferimento ai dati trattati dai Servizi sociali; - Fornire soluzioni operative per le problematiche di tipo pratico presentate dai partecipanti.
Indicazioni sulle aree di contenuto	Procedimento amministrativo. Diritto di accesso. Disciplina della privacy.
Indicazioni sulle metodologie didattiche	Lezione frontale, approfondimenti sulla giurisprudenza in materia. Esercitazioni pratiche per la redazione degli atti e della modulistica.
Risorse professionali	Esperti di diritto amministrativo con esperienza nella magistratura o nella professione forense almeno triennale. Inoltre è richiesta specifica esperienza di Enti Locali.
Metodologie e strumenti di valutazione	Questionari di gradimento (da predisporre in collaborazione con il Servizio del Personale) e di valutazione dell’apprendimento.
Note sulla realizzazione	I corsi d’aula si svolgeranno presso i locali del comune di Olbia secondo un programma e un calendario concordati con il Servizio del Personale (sono esclusi i periodi di luglio e agosto).

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

Titolo	Autocertificazioni, dichiarazioni sostitutive di atto notorio, autentiche e legalizzazione delle firme. Regime fiscale
Destinatari	Personale di tutti i Servizi. In particolare personale amministrativo dei servizi demografici.
n. edizioni	1
n. ore per edizione	6
Obbiettivi di apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisire sicurezza nella conoscenza e nell'applicazione operativa della disciplina; - Approfondire i concetti di dichiarazione sostitutiva di certificazione e di atto notorio; - Acquisire certezza sui casi pratici in cui la normativa sulle autocertificazioni è applicabile o inapplicabile; - Approfondire la disciplina su legalizzazione e autentiche delle firme; - Conoscere con certezza i casi in cui il comune è tenuto a legalizzare o autenticare le firme e i casi in cui può rifiutarsi; - Approfondire la disciplina fiscale in materia di autentiche; - Fornire soluzioni operative per le problematiche di tipo pratico presentate dai partecipanti.
Indicazioni sulle aree di contenuto	Area tecnico giuridica.
Indicazioni sulle metodologie didattiche	Lezione frontale, approfondimenti sulla giurisprudenza in materia. Esercitazioni pratiche.
Risorse professionali	Esperti di diritto amministrativo con esperienza pratica in materia almeno triennale. Inoltre è richiesta specifica esperienza di Enti Locali.
Metodologie e strumenti di valutazione	Questionari di gradimento (da predisporre in collaborazione con il Servizio del Personale) e di valutazione dell'apprendimento.
Note sulla realizzazione	I corsi d'aula si svolgeranno presso i locali del comune di Olbia secondo un programma e un calendario concordati con il Servizio del Personale (sono esclusi i periodi di luglio e agosto).

Titolo	Codice di comportamento dei pubblici impiegati e responsabilità disciplinari
Destinatari	Personale di tutti i Servizi, in particolare personale dei livelli A; B; C.
n. edizioni	1
n. ore per edizione	6
	<ul style="list-style-type: none"> - Il corso, pur non essendo meramente divulgativo, non dovrà avere un taglio eccessivamente tecnico al fine di consentirne la fruizione anche al personale delle categorie più basse; - Acquisire contezza sui doveri dei pubblici impiegati con particolare riferimento ai doveri

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.

Obiettivi di apprendimento	di comportamento; - Acquisire conoscenza delle regole che governano il procedimento di irrogazione delle sanzioni e della suddivisione di competenze tra i vari soggetti (dirigenti, responsabili, colleghi, utenti, ecc.);
Indicazioni sulle aree di contenuto	Area tecnico giuridica.
Indicazioni sulle metodologie didattiche	Lezione frontale, esame di casi pratici.
Risorse professionali	Esperti con esperienza pratica in nel campo degli EE. LL. almeno biennale.
Metodologie e strumenti di valutazione	Questionari di gradimento (da predisporre in collaborazione con il Servizio del Personale) e di valutazione dell'apprendimento.
Note sulla realizzazione	I corsi d'aula si svolgeranno presso i locali del comune di Olbia secondo un programma e un calendario concordati con il Servizio del Personale (sono esclusi i periodi di luglio e agosto).

Titolo	Orario di lavoro dei dipendenti comunali, disciplina di malattia, ferie, permessi
Destinatari	Personale di tutti i Servizi.
n. edizioni	1
n. ore per edizione	6
Obiettivi di apprendimento	- Scopo del corso è far conoscere in maniera sufficientemente approfondita a tutto il personale la disciplina dell'orario di lavoro, delle ferie e dei permessi applicabile al comune, anche con riferimento agli atti organizzativi interni; - Ulteriore obiettivo è fornire al personale con incarichi di responsabilità per il coordinamento di altri dipendenti le conoscenze tecniche necessarie per la concessione degli istituti e per l'espletamento dei propri compiti di coordinamento.
Indicazioni sulle aree di contenuto	Area tecnico giuridica.
Indicazioni sulle metodologie didattiche	Lezione frontale, risposte ai quesiti dei partecipanti
Risorse professionali	Esperti con esperienza pratica in nel campo degli EE. LL. almeno triennale.
Metodologie e strumenti di valutazione	Questionari di gradimento (da predisporre in collaborazione con il Servizio del Personale) e di valutazione dell'apprendimento.
Note sulla realizzazione	I corsi d'aula si svolgeranno presso i locali del comune di Olbia secondo un programma e un calendario concordati con il Servizio del Personale (sono esclusi i periodi di luglio e agosto).

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.

- Area Economico Finanziaria -

Titolo	P.E.G. e piano dettagliato degli obiettivi nei comuni.
Destinatari	Personale di tutti i Servizi.
n. edizioni	1
n. ore per edizione	6
Obbiettivi di apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisire consapevolezza del ruolo del P.E.G. e del piano dettagliato degli obiettivi; - Approfondire il concetto di “obiettivo” ai fini del P.E.G.; - Approfondire la disciplina in materia; - Imparare a lavorare per obiettivi.
Indicazioni sulle aree di contenuto	Area Finanziaria.
Indicazioni sulle metodologie didattiche	Lezione frontale.
Risorse professionali	Esperti in materia con esperienza operativa almeno triennale <u>in comuni di medie dimensioni</u> .
Metodologie e strumenti di valutazione	Questionari di gradimento (da predisporre in collaborazione con il Servizio del Personale) e di valutazione dell'apprendimento.
Note sulla realizzazione	I corsi d'aula si svolgeranno presso i locali del comune di Olbia secondo un programma e un calendario concordati con il Servizio del Personale (sono esclusi i periodi di luglio e agosto).

Titolo	Le principali novità per i Comuni nella finanziaria 2005.
Destinatari	Personale di tutti i Servizi.
n. edizioni	1
n. ore per edizione	6
Obbiettivi di apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Approfondire le nuove disposizioni della legge finanziaria, in materia di personale, assunzioni, consulenze, spese, ecc., che riguardano i comuni;
Indicazioni sulle aree di contenuto	Area amministrativa e Finanziaria.
Indicazioni sulle metodologie didattiche	Lezione frontale.
Risorse professionali	Esperti in materia.
Metodologie e strumenti di valutazione	Questionari di gradimento (da predisporre in collaborazione con il Servizio del Personale).
Note sulla realizzazione	I corsi d'aula si svolgeranno presso i locali del comune di Olbia secondo un programma e un calendario concordati con il Servizio del Personale (sono esclusi i periodi di luglio e agosto).

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.

- Area Informatica -

Titolo	Informatica avanzata
Destinatari	Tutto il personale
n. edizioni	2
n. ore per edizione	Da definire
Obbiettivi di apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisire conoscenza avanzata del programma Excel (foglio di calcolo e data base); - Utilizzo avanzato della posta elettronica e di Outlook per la gestione dell'agenda elettronica; - Word avanzato.
Indicazioni sulle aree di contenuto	Area informatica.
Indicazioni sulle metodologie didattiche	Lezione frontale, esercitazioni e sperimentazione pratica.
Risorse professionali	Esperti degli applicativi indicati con esperienza di insegnamento almeno triennale.
Metodologie e strumenti di valutazione	Questionari di gradimento (da predisporre in collaborazione con il Servizio del Personale), verifica pratica sul livello di apprendimento.
Note sulla realizzazione	I corsi d'aula si svolgeranno presso i locali del comune di Olbia secondo un programma e un calendario concordati con il Servizio del Personale (sono esclusi i periodi di luglio e agosto). <u>Sarà necessario predisporre un test di ingresso per selezionare i partecipanti.</u>

Titolo	Archiviazione ottica e firma digitale
Destinatari	Personale dei Servizi coinvolti nella sperimentazione della firma digitale, personale di tutti i Servizi.
n. edizioni	Da definire
n. ore per edizione	Da definire
Obbiettivi di apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Scopo del progetto formativo è accompagnare il progetto, attualmente nella fase di attuazione, di introduzione della firma digitale, del documento informatico e dell'archiviazione ottica. Il progetto si divide in una parte di formazione per il solo personale coinvolto nella prima sperimentazione ed una parte destinata a tutto il personale per prepararlo all'effettivo utilizzo del sistema; - Fornire al personale le conoscenze tecniche necessarie; - Formare il personale in materia di sicurezza informatica; - Approfondire gli aspetti giuridici del documento informatico e della firma digitale; - Accompagnare all'informatizzazione dei procedimenti al loro semplificazione; - Introdurre e accompagnare il necessario cambiamento culturale nel personale.
Indicazioni sulle aree di contenuto	Area informatica, area tecnico giuridica, area dell'organizzazione.
Indicazioni sulle metodologie didattiche	Lezione frontale, esercitazioni e sperimentazione pratica, affiancamento sul lavoro.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

Risorse professionali	Esperti di sicurezza informatica, firma digitale e documento informatico, esperti in materia di documentazione amministrativa.
Metodologie e strumenti di valutazione	Questionari di gradimento (da predisporre in collaborazione con il Servizio del Personale), verifica pratica sul livello di apprendimento.
Note sulla realizzazione	I corsi d'aula si svolgeranno presso i locali del comune di Olbia secondo un programma e un calendario concordati con il Servizio del Personale (sono esclusi i periodi di luglio e agosto).

- Area del diritto pubblico e comunitario -

Titolo	Diritto Comunitario, la giustizia comunitaria e la giurisprudenza in materia di appalti;
Destinatari	Personale dell'area legale, personale dei Servizi tecnici, personale dell'ufficio contratti.
n. edizioni	1
n. ore per edizione	6
Obbiettivi di apprendimento	<ul style="list-style-type: none">- Il corso rappresenta la seconda tappa di un percorso iniziato nel 2004 con un corso di carattere generale sul diritto comunitario, le istituzioni comunitarie e la disciplina dei contributi,- L'obbiettivo è iniziare ad approfondire la conoscenza della giustizia comunitaria con riferimento agli organi ad alla procedura;- In connessione con lo studio della giustizia comunitaria in generale si dovrà procedere ad acquisire conoscenze sulla giurisprudenza in materia di appalti.
Indicazioni sulle aree di contenuto	Area tecnico giuridica del diritto comunitario.
Indicazioni sulle metodologie didattiche	Lezione frontale, risposte ai quesiti dei partecipanti
Risorse professionali	Esperti di diritto comunitario nello specifico campo della giustizia e degli appalti, l'esperienza, almeno triennale, dovrà essere maturata nell'ambito forense o nella pubblica amministrazione.
Metodologie e strumenti di valutazione	Questionari di gradimento (da predisporre in collaborazione con il Servizio del Personale) e di valutazione dell'apprendimento.
Note sulla realizzazione	I corsi d'aula si svolgeranno presso i locali del comune di Olbia secondo un programma e un calendario concordati con il Servizio del Personale (sono esclusi i periodi di luglio e agosto).

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.

- Area linguistica-comunicazione -

Titolo	come migliorare la propria capacità di comunicare – corso avanzato
Destinatari	Personale che opera a contatto con il pubblico.
n. edizioni	1
n. ore per edizione	16 (minimo)
Obbiettivi di apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Migliorare le proprie abilità relazionali - Comprendere la complessità della comunicazione interpersonale e la sua rilevanza nel contesto organizzativo - Conoscere i diversi canali della comunicazione: verbale, non verbale e para verbale - Analizzare le variabili di un processo comunicativo - Diventare consapevoli del proprio ruolo nel processo comunicativo e degli effetti che la nostra comunicazione produce - Imparare a gestire la comunicazione nelle situazioni critiche e non solo a “reagire” - Imparare ad ascoltare in modo “attivo”
Indicazioni sulle aree di contenuto	Area della comunicazione.
Indicazioni sulle metodologie didattiche	Sperimentazioni concrete e role playing.
Risorse professionali	Esperti di comunicazione con esperienza di pubbliche amministrazioni servizi al pubblico.
Metodologie e strumenti di valutazione	Questionari di gradimento (da predisporre in collaborazione con il Servizio del Personale), verifica pratica sul livello di apprendimento.
Note sulla realizzazione	I corsi d’aula si svolgeranno presso i locali del comune di Olbia secondo un programma e un calendario concordati con il Servizio del Personale (sono esclusi i periodi di luglio e agosto).

Titolo	Superamento del linguaggio burocratico, stile e tecniche di comunicazione scritta.
Destinatari	Tutto il personale
n. edizioni	1
n. ore per edizione	6
Obbiettivi di apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Studio dei manuali di scrittura della Funzione pubblica;</u> - Semplificare lo stile di scrittura liberandosi dagli schemi distorti del linguaggio burocratico; - essere in grado di modulare la comunicazione scritta a seconda degli interlocutori; - imparare a essere convincenti comunicando per iscritto; - comprendere l’importanza e il ruolo della comunicazione scritta; - Saper predisporre una modulistica semplice.
Indicazioni sulle aree di contenuto	Area della comunicazione.
Indicazioni sulle metodologie didattiche	Lezione frontale e sperimentazioni concrete, <u>anche</u>

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.

	<u>basate sugli atti prodotti dal comune.</u>
Risorse professionali	Esperti di comunicazione con esperienza di pubbliche amministrazioni e servizi al pubblico.
Metodologie e strumenti di valutazione	Questionari di gradimento (da predisporre in collaborazione con il Servizio del Personale), verifica pratica sul livello di apprendimento.
Note sulla realizzazione	I corsi d'aula si svolgeranno presso i locali del comune di Olbia secondo un programma e un calendario concordati con il Servizio del Personale (sono esclusi i periodi di luglio e agosto).

Titolo	Obiettivi, time management, progetti e azioni.
Destinatari	Tutto il personale di categoria D.
n. edizioni	1
n. ore per edizione	12
Obbiettivi di apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Far riconoscere ai partecipanti il loro modello di definizione degli obiettivi e proporre uno che aumenti in maniera esponenziale le possibilità di successo; - Definire e far sperimentare un ciclo di produttività utilizzabile sia dai singoli sia per l'unità organizzativa; - -Illustrare le modalità di definizione ed utilizzo di un sistema di organizzazione personale; - Evidenziare i sistemi di progettazione di massima e di dettaglio e i criteri di attribuzione di incarichi e di definizione delle priorità.
Indicazioni sulle aree di contenuto	Area della comunicazione e dell'organizzazione.
Indicazioni sulle metodologie didattiche	Lezione frontale e sperimentazioni concrete.
Risorse professionali	Esperti di comunicazione con esperienza almeno quinquennale.
Metodologie e strumenti di valutazione	Questionari di gradimento (da predisporre in collaborazione con il Servizio del Personale), verifica pratica sul livello di apprendimento.
Note sulla realizzazione	I corsi d'aula si svolgeranno presso i locali del comune di Olbia secondo un programma e un calendario concordati con il Servizio del Personale (sono esclusi i periodi di luglio e agosto).

La metodologia formativa prevede, ove possibile, l'affiancamento alle lezioni teoriche di forme di esercitazione pratica e di risposta ai quesiti dei dipendenti.

Sono previste forme di valutazione circa l'efficacia e il gradimento dell'azione formativa, classiche (utilizzo di un questionario) ovvero concordate tra il servizio e i docenti.

E' comunque previsto che i dirigenti esprimeranno un giudizio sull'effettivo arricchimento professionale e al conseguente miglioramento della prestazione lavorativa in sede di valutazione del personale del proprio settore.

Il personale docente potrà essere anche esterno all'ente laddove sia necessario dotarsi di specifiche professionalità in relazione alle materie oggetto dei corsi.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

I corsi sono rivolti alla generalità dei dipendenti, compreso il personale a tempo determinato con un contratto di durata, anche a seguito di proroga, di almeno 18 mesi. I partecipanti al singolo corso sono individuati da ciascun Dirigente tenendo conto della necessità di consentire l'acquisizione di maggiore professionalità al fine di migliorare la qualità della prestazione resa anche in una prospettiva di sviluppo di carriera (per il personale in ruolo). Per quanto attiene ai corsi avanzati e di approfondimento tendenzialmente parteciperà il personale che ha frequentato il corso istituzionale, o comunque il personale con adeguate conoscenze.

Per quanto riguarda i corsi dell'area della comunicazione è opportuno osservare che essi sono destinati a particolari "gruppi professionali" individuati nelle schede-progetto.

Sono previsti anche corsi a numero chiuso.

Rispetto all'orario si rileva che: "I corsi si terranno in orario di lavoro e di norma in giornate di recupero pomeridiano. Qualora si tratti di corsi articolati su due giornate consecutive, una sarà di recupero pomeridiano mentre per la giornata non di recupero ogni dirigente autorizzerà il riposo compensativo per le ore pomeridiane di corso. Per garantire la funzionalità degli uffici evitando l'assenza di più addetti contemporaneamente, i corsi su nuovi argomenti potranno essere ripetuti due volte ove necessario. Ogni dirigente di Settore, o responsabile di Ufficio, organizzerà il servizio in modo da non creare disservizi all'utenza".

La partecipazione ai corsi è finalizzata alla sola formazione e di norma non costituisce titolo per usufruire di riduzioni di anzianità ai fini della progressione verticale.

Dal punto di vista della spesa si rileva che l'Ente ha stanziato per la formazione una cifra pari a 112.700,00. All'interno di tale somma circa la metà verrà utilizzata per la formazione *generale* (che coinvolge almeno due settori) e sarà gestita direttamente dal Servizio del Personale.

In sintesi possiamo osservare come in tema di formazione l'ente abbia adottato un piano annuale di formazione sulla base del fabbisogno evidenziato dai dirigenti.

L'analisi è in particolare focalizzata sulla raccolta delle richieste/fabbisogni segnalati dai dirigenti (sulla base di interviste ovvero di questionari).

Successivamente viene realizzato la vera e propria progettazione del piano di formazione.

Per quanto concerne i sistemi di valutazione della formazione e in particolare in materia di apprendimento è lo stesso Responsabile che segnala l'esigenza di una riflessione.

Come per la selezione del personale anche in materia di formazione, il Comune sta pensando di bandire una gara per l'affidamento del servizio. La durata del contratto non dovrebbe comunque essere superiore ad un anno.

La formazione ad oggi è fondamentalmente di tipo *tradizionale*, riconducibile ad una visione della cultura organizzativa assunta come *blocco* costituito da nozioni di tipo prevalentemente amministrative. Dal punto di vista dell'evento, questo si risolve per lo più in un percorso *opportunistico* per l'amministrazione (la quale addestra il

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

proprio personale in linea con le proprie finalità e al contempo rafforzando la propria immagine) e il personale (che vede nella formazione un momento per staccare dalla routine quotidiana oltre che ottenere l'ennesima certificazione formale).

3.6 Contenzioso

Per quanto concerne la situazione in merito al contenzioso l'Ente non ha adottato di recente procedimenti disciplinari.

Il contenzioso appare di fatti poco significativo. Nella memoria dell'intervistato è presente un unico caso concernente un licenziamento a danno di un dirigente. La vicenda a quanto pare risalirebbe ad alcuni anni fa.

Il contenzioso è gestito dall'Ufficio Legale di concerto con il sindacato e l'Ufficio del Personale.

Anche le sanzioni disciplinari vengono solo di rado applicate.

3.7 Relazioni sindacali

Dalla conversazione avuta con il Responsabile del Personale emerge una forte attenzione dell'Ente alle esigenze sindacali.

Nel recente passato pare esservi stato un indirizzo di forte sviluppo delle relazioni sindacali, voluto in particolare dall'Ufficio del Personale.

Si riporta di seguito l'art.66 del Regolamento di organizzazione, attinente la *Disciplina delle relazioni sindacali*

Art. 66

Disciplina delle relazioni sindacali

1. Nel rispetto della normativa legislativa vigente e dei contratti collettivi di lavoro, le relazioni sindacali tendono, nel quadro della contrattazione, alla tutela e al miglioramento delle condizioni di lavoro e all'incremento dell'efficacia, efficienza e produttività dell'attività dell'Ente.
2. Le relazioni sindacali sono ispirate ai principi di collaborazione, correttezza, trasparenza e prevenzione dei conflitti, evitando qualsiasi forma di coesione, nel rispetto delle competenze e responsabilità dei titolari degli uffici e dei servizi e delle autonome attività e capacità di azione delle organizzazioni sindacali dei lavoratori.
3. La delegazione di parte pubblica è competente per la contrattazione decentrata, essa è composta dal Direttore Generale, o in assenza di tale figura dal Segretario, che la presiede, e da tutti i Dirigenti e Responsabili di staff; essa è validamente costituita alla presenza del Presidente e di almeno due Dirigenti o Responsabili di staff; il Presidente può disporre la partecipazione, senza poteri di contrattazione, alla delegazione del Responsabile del Servizio competente per il personale al fine di fornire un supporto tecnico alla stessa.
4. Il Presidente può delegare le sue funzioni al Dirigente Competente per il Personale.
5. All'interno dell'Ente la responsabilità delle relazioni sindacali è affidata ai singoli Dirigenti per le materie e gli istituti di loro competenza, nel rispetto e per l'attuazione degli accordi di comparto e decentrati; il Dirigente del servizio del personale svolge anche attività di supporto, di coordinamento e di indirizzo.
6. Per le materie oggetto di concertazione sono competenti il dirigente del personale e il Direttore Generale, o in mancanza il Segretario, quest'ultimo può volta per volta designare

32

ulteriori dirigenti in base a criteri di attinenza della materia con le competenze di questi; si applica l’ultima parte del comma 3.

3.8 Politiche di flessibilità

Si rileva un discreto utilizzo delle diverse forme flessibili, in particolare dei contratti di formazione e lavoro; meno utilizzato il part-time.

Interrogato in merito a ciò che funziona e a cosa potrebbe meglio funzionare all’interno della sua amministrazione l’intervistato appare abbastanza soddisfatto della formazione, valutazione (comunque migliorabile) e delle relazioni sindacali.

Viene invocata una “struttura maggiormente pronta al cambiamento comunque più attenta in merito all’attribuzione degli incarichi di PO (dato dal dirigente sulla base di pressioni e/o interessi)”.

Per quanto concerne la mera gestione del personale auspica un maggiore interesse e una maggiore partecipazione dei singoli dirigenti, poco attenti anche in tema di formazione: “Anche la comunicazione interna potrebbe essere oggetto di interventi e miglioramenti”.

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.

Processi	Descrizione	Driver		
Acquisizione e selezione, mobilità	Politica di selezione basata sul pubblico concorso per soli esami, preceduta da selezioni di tipo psico attitudinale. Affidamento del servizio a soggetti esterni. L'Ufficio assume un ruolo di regolatore amministrativo, all'interno di un ente che non ha attivato strategie particolari in termini di assunzioni dall'esterno.	Di equità Non si registrano l'adozione di politiche specifiche votate alla pari opportunità. Istituto della mobilità interna utilizzato come strumento per allontanare taluni dipendenti verso settori meno nevralgici	Di qualità Preoccupazione sulle recenti difficoltà in tema di nuove assunzioni Ricorso alla mobilità per perseguire interessi e finalità diverse rispetto a quelle legate all'istituto. Attenzione/occupazione degli adempimenti amministrativi	Di sviluppo Affidamento delle procedure di selezione a soggetti esterni. Utilizzo di test e altri strumenti. Mobilità svincolata da sistemi di sviluppo organizzativo e del personale
		Di efficienza Procedure non particolarmente critiche e in linea con l'indirizzo (amministrativo) di adozione degli istituti.	Di immagine	Di politica Scarso sviluppo di sistemi di mobilità interna e verso l'esterno
Formazione e sviluppo	Formazione di tipo tradizionale. Disattenzione del vertice rispetto a tale leva	Di equità Trasparenza dei criteri e del processo di formazione	Di qualità Necessità di sviluppo dell'analisi del fabbisogno formativo Processi di formazione tradizionali (formazione frontale di aula)	Di sviluppo Integrazione della formazione con alcune strategie dell'ente
		Di efficienza In linea con le politiche dell'ente, si persegue formazione di tipo specialistico	Di immagine	Di politica Orientamento anche allo sviluppo di competenze e non solo all'addestramento
Disciplina, del rapporto di lavoro e risoluzione del contenzioso	Contenzioso non significativo	Di equità Trasparenza delle procedure di disciplina e contenzioso	Di qualità Adeguate grado di soddisfazione dell'alta direzione e dei responsabili delle unità interessate per il servizio svolto	Di sviluppo
		Di efficienza	Di immagine Assenza di pubblicità negativa derivante dai procedimenti in corso.	Di politica
Pianificazione	Ruolo tecnico del personale nella pianificazione del personale, finalizzato a perseguire obiettivi di tipo gestionale/amministrativo; scarso sviluppo di politiche di pianificazione interna.	Di equità	Di qualità Necessità di sviluppare una maggiore attenzione alle esigenze future di professionalità. Volontà di sviluppare sistemi tecnici	Di sviluppo Necessità di potenziare le politiche di sviluppo e carriera del personale.
		Di efficienza	Di immagine	Di politica

Processi	Descrizione	Driver		
Relazioni sindacali	Attenzione costante ai rapporti sindacali aziendali e territoriali, delle procedure informative e dei momenti di negoziazione collettiva	Di equità Trasparenza dei rapporti sindacali	Di qualità Grado di soddisfazione della direzione aziendale Stabilità dei rapporti con i sindacati	Di sviluppo Competenze interne specifiche relative alla contrattazione adeguate
		Di efficienza	Di immagine	Di politica
Gestione ordinaria e gestione retribuzioni e previdenza	Gestione del normale espletamento del rapporto di lavoro e registrazioni (es. presenze, assenze ecc..)	Di equità Rispetto e tutela dei diritti del personale	Di qualità Grado di soddisfazione dell'alta direzione e dei responsabili delle unità interessate per il servizio svolto Grado di soddisfazione del personale buono	Di sviluppo
		Di efficienza	Di immagine Assenza di pubblicità negativa derivante dai procedimenti in corso.	Di politica
Politiche di flessibilità	Recente ricorso alle forme di lavoro flessibile; necessità di definire una vera politica di flessibilità del personale, in termini di flessibilità organizzativa	Di equità Scarso ricorso delle politiche in oggetto per la realizzazione di un equo contemperamento tra esigenze organizzative e esigenze del personale	Di qualità Utilizzo, piuttosto limitato delle forme di lavoro possibile.	Di sviluppo Adozione crescente di forme di lavoro flessibile
		Di efficienza Costo del lavoro non adeguatamente mitigato da utilizzo di forme di lavoro flessibile	Di immagine	Di politica

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

4. Politiche di HRM

Considerata nel complesso la politica di HRM adottata dal Comune è possibile evidenziare alcune caratteristiche:

- la struttura che si occupa della gestione del personale non è collocata in posizione strategica rispetto all'organizzazione dell'ente ed espleta per lo più funzioni meramente amministrative;
- esiste una propensione all'integrazione del fondo unico di risorse aggiuntive e la volontà dei soggetti che lavorano per l'Ufficio di perseguire politiche legate allo sviluppo del personale;
- gli strumenti economici e leve di gestione e sviluppo del personale sono comunque fortemente focalizzate a perseguire una logica di adattamento alle situazioni pregresse e al tessuto organizzativo;
- la formazione è definita sulla base di strumenti meramente tradizionali preposti alla definizione di questa.

5. 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;
- *la 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

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.

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 driver emersi permette di identificare un impatto scarsamente votato alle forme di performance management; la scarsa attenzione del vertice non aiuta il perseguimento di tale obiettivo.

La dimensione di change management appare ancora in divenire.

In sintesi, possiamo parlare di un ruolo e di una funzione di HRM in divenire, posta al centro di una sorta di conflitto tra l’Ufficio del personale, maggiormente proattivo e il *resto* della struttura ingessato nella quotidianità. La cultura organizzativa, vista in termini di innovazione e sviluppo del personale, deve necessariamente essere supportata e condivisa dall’intera struttura e in *primis* dal personale apicale per la funzione e le competenze che lo stesso oggi è chiamato a mettere in campo. Rispetto al caso di cui un oggetto, è propria la mancanza di un progetto condiviso che di fatto impedisce ovvero rallenta l’adozione e l’approfondimento di politiche del personale maggiormente evolute.