

## **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 Perugia**

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

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

## INDICE

1. PREMESSA .....	4
2. IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	4
3. ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM .....	6
4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM.....	16
4.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ.....	17
4.2 RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE.....	26
4.3 FORMAZIONE E SVILUPPO .....	35
4.4 SERVIZI AI DIPENDENTI.....	38
4.5 PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI .....	39
4.6 SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE.....	39
4.7 POLITICHE DI FLESSIBILITÀ.....	41
5. INDICATORI DI PERFORMANCE.....	41
6. POLITICHE DI HRM.....	42
7. IMPATTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO .....	43
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO.....	44
9. ALLEGATI.....	45

## IL COMUNE DI PERUGIA

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

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

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

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

### 2. Idea di Human resource management

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

Il sistema di HRM del Comune di Perugia è ispirato da un'idea guida di direzione e sviluppo delle risorse umane: la finalità è promuovere la crescita del personale incentrando l'attenzione quanto più possibile, compatibilmente agli obiettivi di gestione strategica, sulla variabile individuale dell'organizzazione, le persone.

Secondo la classificazione di D. Ulrich (1997), il sistema di direzione del personale del Comune di Perugia ha le caratteristiche a tendere dell'**agente promotore del cambiamento**: la focalizzazione è sulle persone piuttosto che sui processi, da un lato, e sul futuro e sugli orientamenti strategici piuttosto che sulla gestione del quotidiano, sull'operatività, dall'altro lato.

---

<sup>1</sup> Popolazione: 148.575 abitanti (Censimento della popolazione, Istat 2001).

<sup>2</sup> Studio realizzato dalla Margherita Burgarella. Un ringraziamento va a Ivo Mariani, dirigente del Settore *Risorse umane e strumentali*, Roberto Ciccarelli, Dirigente dell'Unità operativa *Politiche del personale*, Vladimiro Cesarini, Responsabile dell'Unità operativa *Amministrazione economica del personale*, e Mirco Rosi Bonci, Responsabile del Servizio *Formazione*, Comune di Perugia.

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Le funzioni di HRM come regolatore amministrativo (presidio dei processi più tradizionali di gestione giuridico contabile del personale) e sostegno alle strategie di vertice (sviluppo di processi per la facilitazione delle attività di governo della città) sono negli effetti assolate semplicemente in quanto "scontate".

Il riscontro è nel livello di standardizzazione e formalizzazione dei processi, ad oggi un aspetto consolidato nella direzione del personale di questo Ente, che, essendosi occupato nel tempo di implementare modalità strutturate e coerenti in un quadro unitario di gestione, può oggi volgere sua attenzione alla crescita delle competenze, individuali, organizzative e istituzionali.

Il raggio d'azione di questo modo di concepire la gestione delle risorse umane ha ricadute multi livello: dalle relazioni interne tra i diversi livelli gerarchici, all'orientamento al lavoro dei gruppi di individui in sintonia agli orientamenti politici (questi a loro volta in relazione alle politiche di governo della città), fino all'accrescimento delle relazioni interistituzionali in chiave di coesione.

L'Amministrazione comunale di Perugia cerca, infatti, di affiancare alla gestione quotidiana della città, una componente di progettualità che allarghi gli orizzonti e impegni a ripensare la dimensione urbana. In questa logica, Perugia, dopo Torino, e contemporaneamente a Firenze, Trieste e La Spezia, è una delle prime città italiane a ricorrere al *Piano strategico: Perugia - Europa 2003-2013* è il piano strategico partecipato condiviso di Perugia, Bastia, Corciano, Deruta, Marsciano, Torgiano, Umbertine, avviato ufficialmente nel 2002 e sottoscritto dai sette Comuni perugini nel 2004.

Il *Piano strategico per Perugia* è uno strumento per orientare lo sviluppo nel decennio, che si colloca in una dimensione territoriale ampia, non limitata dai confini amministrativi del capoluogo regionale, studiato per rispondere alle esigenze dirette del territorio dell'insieme dei sette Comuni che lo hanno promosso, e alle esigenze più generali di sviluppo dell'intera Regione.

Il *Piano* si fonda su precise linee strategiche per lo sviluppo dell'area nel decennio, a ciascuna delle quali corrispondono specifiche azioni da compiere e specifici risultati da ottenere. Tra le 100 azioni in esso segnalate, alcune sono tese a generare, più che altre, benefici di rilievo e di grande impatto temporale per l'intera area. Fanno parte di questo gruppo sia progetti di grande scala economica, sia progetti immateriali, che non impegnano risorse economiche rilevanti, ma che si realizzano con il costante monitoraggio e sostegno da parte di una varietà di soggetti.

Le linee strategiche del *Piano*, che si articolano ciascuno in *Progetti bandiera*, sono:

### 1. *Migliorare e integrare l'accessibilità e la mobilità dell'area*

Migliorare e potenziare le principali infrastrutture di trasporto (incluso il potenziamento e l'internazionalizzazione dell'aeroporto di Sant'Egidio); realizzare dei centri logistici e di scambio per collegare in modo più adeguato Perugia con le altre regioni italiane ed europee, possibili bacini di domanda turistica, aree di esportazione dei prodotti del perugino; migliorare la mobilità intercomunale ed urbana; ammodernare la Ferrovia centrale umbra e il suo adeguamento alla metropolitana di superficie;

### 2. *Potenziare l'imprenditorialità, l'innovazione e l'internazionalizzazione*

Aumentare la competitività delle imprese e la capacità di attrazione del territorio attraverso processi di innovazione e internazionalizzazione di varia natura. *Progetto bandiera* di questa linea è, ad esempio, la creazione di una rete degli ex studenti stranieri a Perugia e la sua valorizzazione, in quanto bacino internazionale di risorse umane di notevole qualità e peso, così come l'ammodernamento dei principali *Poli fieristici*;

### 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. *Migliorare la qualità della vita, il livello di sicurezza e la solidarietà sociale*  
Obiettivo molto importante, caratteristico di un piano strategico fortemente partecipato, condiviso e attento ai problemi della solidarietà sociale. Questa linea strategica implica sostanziali innovazioni sia in termini di funzionamento delle strutture pubbliche che in termini di partecipazione diretta delle organizzazioni *non profit* e del volontariato, oltre che di tipo e qualità dei servizi erogati. I *Progetti bandiera* che rientrano in questa linea sono, ad esempio, finalizzati ai servizi per l'infanzia e al supporto agli anziani;
4. *Realizzare politiche urbane innovative e rivitalizzare i centri storici*  
Riorganizzare e razionalizzare una serie di funzioni urbane e territoriali dell'area perugina, riattribuendo, in un disegno territoriale più competitivo per l'intera Umbria, un ruolo significativo a Perugia ed ai centri storici dell'area, considerati come elementi cardine in una strategia di riassetto territoriale. Particolare importanza è attribuita alla trasformazione dell'area di Monteluca a Perugia, liberata dalle attuali strutture ospedaliere, trasferite al polo unico ospedaliero del Silvestrini, che rappresenta occasione per dotare la città e l'Università di importanti servizi;
5. *Rafforzare le aree culturali di eccellenza: beni storico-artistici, grandi eventi e Università*  
Utilizzare meglio e a valorizzare maggiormente gli elementi di eccellenza culturale dell'area, siano essi artistici, di ricerca, di tutela del patrimonio di beni intangibili, anche in vista di un rafforzamento della capacità di attrazione di Perugia. Tra i *Progetti bandiera*, la creazione di una struttura di supporto tecnico-organizzativo per l'ideazione, la produzione e il marketing di grandi eventi d'arte, nonché lo sviluppo di centri di ricerca avanzata rilevanti per l'Università, il sistema produttivo, gli Enti locali;
6. *Integrare la filiera ambiente, turismo, cultura, sport*  
Partire dalle oggettive qualità dell'ambiente e delle risorse naturali dell'area per attribuire priorità ad azioni che la tutelino e, se necessario, la ripristinino, sia per collegare a questa tutela prospettive di sviluppo economico, sociale e anche personale, attraverso lo stimolo e la gestione di specifici segmenti turistici, l'offerta di spazi e opportunità per attività sportive e ricreative, e la fruizione dell'ambiente per scopi didattici e scientifici. E' esempio di *Progetto bandiera* l'attivazione dei processi per realizzare l'*Agenda 21* e i *Piani d'azione locali* in tutti i comuni del *Piano*;
7. *Accrescere l'integrazione territoriale e l'offerta di servizi di interesse pubblico*  
Linea strategica particolarmente importante e che consiste nel contribuire a costituire il tessuto connettivo su cui costruire un comune sentire ed agire tra i sette Comuni che aderiscono al *Piano* e tra loro ed i soggetti privati, creando occasioni che sollecitino in misura crescente azioni congiunte, soprattutto nel campo dei servizi e delle infrastrutture. In questo caso il *Progetto bandiera* consiste nella realizzazione di aree digitali cablate e *wireless* in ciascuno dei Comuni aderenti al *Piano*, creando un crescente equilibrio tra le diverse componenti dell'area attraverso la diffusione di tecnologie avanzate e contemporaneamente nuove opportunità di sviluppo per i soggetti operanti in questo territorio.

### 3. Organizzazione della funzione HRM

Lo *Schema generale di organizzazione* (2001), oggetto di trenta interventi di modifica e aggiornamento in quattro anni, definisce la struttura organizzativa comunale come articolata in *Settori e Unità*

## **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.

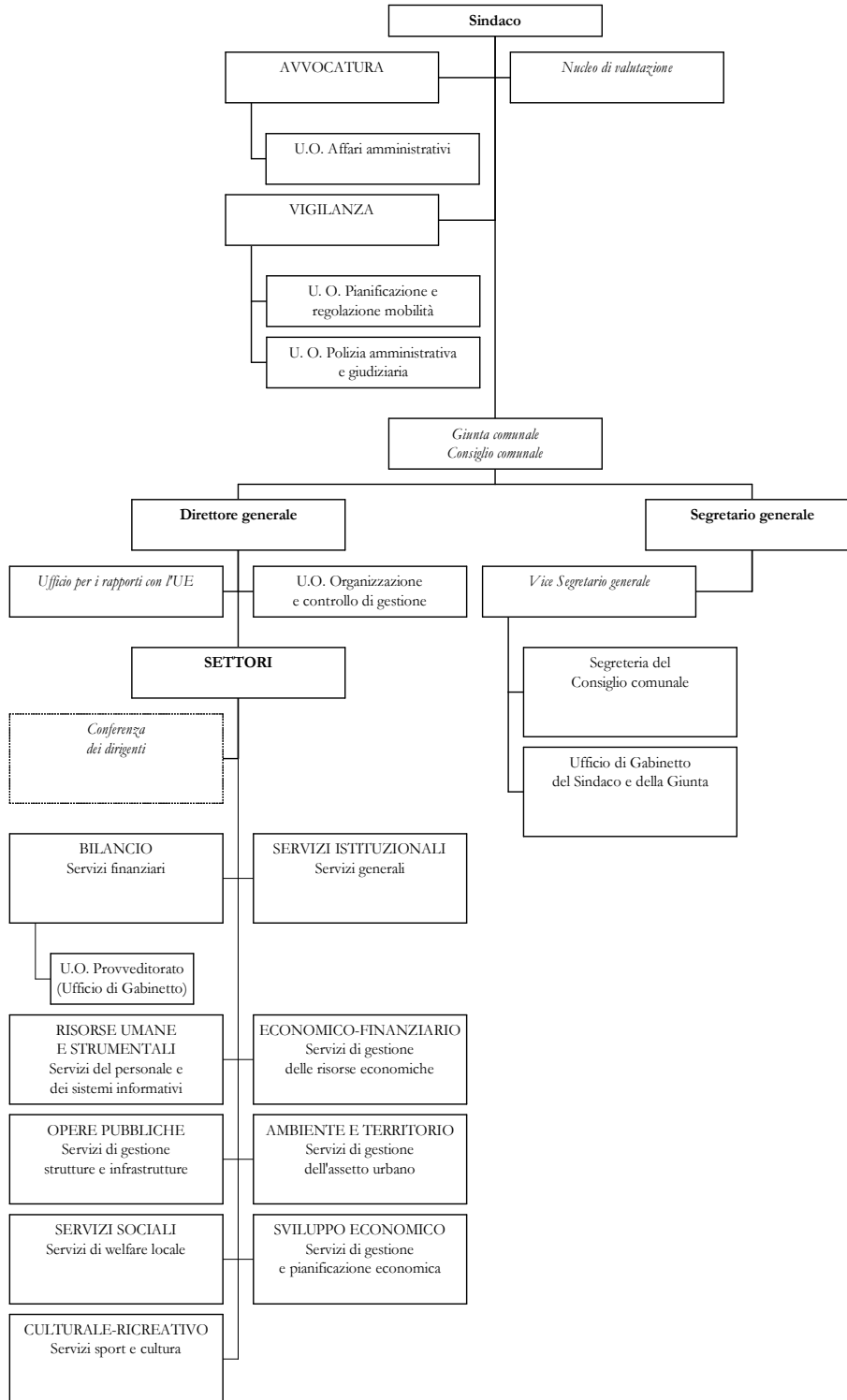
operative (UO), dove:

- il *Settore* è un insieme integrato di funzioni omogenee articolato in UO, che svolge attività di direzione, coordinamento e integrazione delle attività riferite alle UO, nel cui ambito vengono attivate sinergie sulla base di programmi di lavoro;
- l'*Unità operativa* è l'ambito di struttura cui sono affidati compiti di gestione di attività omogenee, come aggregazione tendenzialmente stabile di fattori tesi all'esplicazione di una o più funzioni o al raggiungimento di specifici obiettivi. Alcune delle UO possono essere istituite a carattere temporaneo con delibera di Giunta, su proposta di uno o più dirigenti di Settore, con a capo anche funzionari o impiegati direttivi di nomina del Sindaco, scelti sulla base di criteri di *professionalità, esperienza e capacità da valutarsi in relazione agli obiettivi da perseguire*.

Attualmente i *Settori* sono 9 (fig. 1), ciascuno sotto-articolato in *Unità operative* e/o *Uffici*, cui si aggiungono altre unità organizzative semplici o complesse che rispondono direttamente al vertice politico e amministrativo, quali ad esempio l'*Ufficio per i rapporti con l'UE* che risponde al *Direttore generale* e l'*Avvocatura* e la *Vigilanza* che rispondono al Sindaco.

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

*Fig. 1. Organigramma del Comune di Perugia*





## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

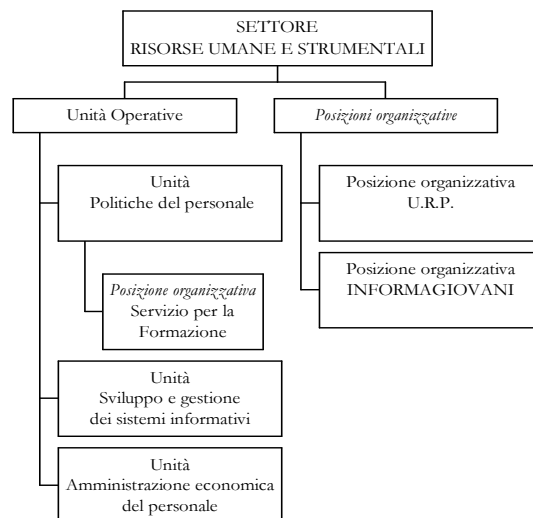
L'organo di *Vigilanza* merita un approfondimento. Si tratta di una unità organizzativa complessa che in breve attende alle funzioni di polizia stradale e di pubblica sicurezza, che collabora alla gestione delle problematiche inerenti il traffico e la viabilità e che attiva il sistema comunale di protezione civile. Le attività della *Vigilanza* sono ampie: si spazia dalla gestione del parco auto e moto alla realizzazione delle campagne di educazione stradale nelle scuole, dal rilevamento delle statistiche sulle attività del *Comando* alla gestione diretta della pagina web della *Polizia municipale* nel sito del Comune (con aggiornamento dei dati in tempo reale e attivazione delle risposte e-mail da parte dei funzionari di *Reparto*), dalla vigilanza davanti alle scuole per l'ingresso e l'uscita degli studenti alla gestione della *Centrale operativa* con pronto intervento 24 ore su 24, e ancora dall'autonoma predisposizione dei servizi giornalieri e settimanali del personale (con monitoraggio e gestione presenze assenze, turnazioni e relativi conteggi competenze) alla gestione del *Corpo di guardia* per la sorveglianza notturna delle aree sensibili, dalla formazione professionale del personale per l'aggiornamento in materia giuridico-amministrativa alla gestione dei controlli sulle attività commerciali, in materia ambientale, edilizia e urbanistica, fino alla pianificazione generale e prescrittiva in materia di traffico e viabilità.

In sostanza, alle attività più classiche dell'area dei controlli e della repressione della sicurezza pubblica se ne associano molte altre che si connotano come attività di prevenzione, di educazione civica, di integrazione con le attività di gestione del territorio (es. segnalamento agli uffici tecnici delle anomalie nella segnaletica, negli impianti semaforici e di illuminazione, oppure verifica degli effetti della pianificazione urbanistica, infrastrutturale, ambientale, commerciale, altro, sulla mobilità), di intervento in caso di eventi eccezionali, nonché di pianificazione (traffico e viabilità).

La gestione degli orari di lavoro, delle strumentazioni di lavoro e dell'Ufficio cassa e contravvenzioni, infine, sono attività svolte in via autonoma, che accentuano il connotato della *Vigilanza* come entità di governo del territorio compiuta al suo interno, che funziona con una logica già finalizzata al servizio finale: il governo della città sotto il profilo delle materie oggetto di sua competenza. L'unità preposta alla gestione del sistema di HRM è denominata Settore Risorse umane e strumentali e come tale è di 1° livello. La sua sotto articolazione interna è abbastanza semplice:

Il *Settore* è articolato in:

Fig. 2. Organigramma dell'Settore Risorse umane e strumentali del Comune di Perugia



9

## **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 *Unità operative* (UO), rispettivamente l'*Unità Politiche del personale*, che ha al suo interno 1 delle PO, titolare del *Servizio Formazione*, l'*Unità Amministrazione economica del personale*, e l'*Unità Sviluppo e gestione dei sistemi informativi*;
- 3 *Posizioni organizzative* (PO), di cui 2 direttamente incardinate nel *Settore*, che sono rispettivamente la PO *Ufficio relazioni con il pubblico* e la PO *Ufficio Informagiovani*.

### U.O. Politiche del personale

*Svolge tutte le attività inerenti il rapporto di pubblico impiego dei dipendenti comunali, in particolare:*

- a. istruzione ed esecuzione di tutti gli atti e i provvedimenti concernenti la costituzione del rapporto di pubblico impiego e la modificazione dello stato giuridico dei dipendenti,
- b. applicazione delle normative contrattuali e delle disposizioni legislative in materia di pubblico impiego,
- c. organizzazione e gestione, sotto il profilo amministrativo, del servizio di medicina preventiva per i dipendenti,
- d. relazioni sindacali,
- e. gestione della dotazione organica,
- f. programmazione e realizzazione del *Piano formativo generale* dell'Ente,
- g. realizzazione, gestione e controllo del piano degli orari dei servizi comunali,
- h. gestione delle questioni connesse alla *privacy* e alla tutela dei dati personali e sensibili,
- i. gestione di buoni pasto.

### P.O. Servizio Formazione del personale

*Incaricata di tutte le attività formative del personale, degli adempimenti in materia di protezione dei dati personali e del diritto al lavoro dei disabili, nonché referente per la gestione dei volontari del servizio civile*

- a. predisposizione del *Piano triennale della formazione*, gestione delle attività formative realizzate in attuazione del POR, *Piano operativo regionale*, e finanziate dal FSE, *Fondo sociale europeo*,
- b. adempimenti e selezioni relative all'applicazione della L. n. 68/99 sul diritto al lavoro dei disabili, anche con riferimento alla convenzione triennale stipulata con la Provincia di Perugia per l'assolvimento degli obblighi in materia di assunzione di soggetti appartenenti alle categorie protette,
- c. gestione dei volontari in servizio civile assegnati dall'UNSC, *Ufficio nazionale per il servizio civile*: formazione, monitoraggio e attuazione dei progetti, supporto giuridico per l'applicazione degli atti emanati dall'UNSC, coordinamento delle forme di impiego dei volontari nel Comune,
- d. gestione degli adempimenti connessi alla *privacy* e alla tutela dei dati personali e sensibili previsti dal *Codice in materia di protezione dei dati personali*; attività di consulenza e assistenza giuridico amministrativa per tutte le strutture comunali nell'espletamento delle loro attività istituzionali.

### U.O. Amministrazione economica del personale

*Si occupa di tutte le pratiche relative alla liquidazione del trattamento economico e previdenziale dei dipendenti dell'Ente, in particolare:*

- a. attribuzione e liquidazione del trattamento economico principale e accessorio al personale

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

- b. dipendente in base alle norme contrattuali, legislative e/o regolamentari, attribuzione del trattamento economico al *Segretario generale*, agli *Amministratori* comunali, *Consiglieri* comunali e circoscrizionali,
- c. attività di consulenza ai dipendenti che hanno richiesto assistenza fiscale,
- d. gestione delle pratiche di riscatto, ricongiunzione, riconoscimento gratuito del servizio militare e di tutte le procedure inerenti il trattamento pensionistico e il TFR ai dipendenti.

### U.O. sviluppo e gestione dei sistemi informativi

*Si occupa della realizzazione del processo di informatizzazione dell'Ente, sia a livello centrale che periferico (si veda il par. 4.9)*

### P.O. Ufficio per le relazioni con il pubblico

L'URP è stato inaugurato nel dicembre del 1994 con il nome di *Infocom* e fin dalla sua nascita ha avuto il compito di favorire i rapporti tra l'Amministrazione comunale e i cittadini. Da allora esso ha ampliato le sue funzioni e ha moltiplicato le sue sedi che attualmente sono quattro<sup>3</sup>, dislocate nelle varie zone della città, dei quali uno *Sportello centrale*, due *Sportelli periferici* e una *Redazione centrale*, non aperta al pubblico, situata nei locali del Comune.

Gli orari di apertura degli *Sportelli* rispettano le fasce del settore privato: al mattino, dalle 8.30 alle 13.30 e al pomeriggio dalle 14.00 alle 18.30; più il sabato mattina.

L'URP del Comune di Perugia risponde mediante il *numero unico della Città di Perugia 075 075 075*, attraverso il quale si possono accedere ad informazioni sui servizi comunali, sui servizi sanitari, sui trasporti pubblici e sui parcheggi.

Presso le sedi fisiche dell'URP è possibile:

- ricevere informazioni di primo livello sui vari servizi dell'Amministrazione;
- presentare le istanze rivolte al Comune (eccetto domande per concorsi e/o bandi di gara), in alternativa alla presentazione in Archivio;
- visionare bandi di gara e di concorso del Comune di Perugia e relative graduatorie;
- effettuare richieste di accesso agli atti;
- inoltrare reclami e suggerimenti;
- reperire la modulistica necessaria per attestati, permessi, imposte ed altro;
- usufruire dei servizi anagrafici, compreso il rilascio o rinnovo della carta d'identità.

Mediante l'URP è possibile, inoltre, accedere ad altri servizi quali:

- lo *Sportello del verde*, un servizio di prima consulenza in merito alle problematiche della gestione del verde privato. I cittadini, ad esempio, possono rivolgersi all'URP per chiedere l'abbattimento degli alberi;
- lo *Sportello per i diritti degli animali* per segnalare maltrattamenti, abbandoni, violenze contro gli animali, animali feriti, reperire la normativa in materia, ottenere informazioni sulle varie iniziative in materia. Tra le iniziative ultime messe in campo dall'Amministrazione, direttamente oppure mediante patrocini e intese con altre istituzioni e organizzazioni, ad esempio:

---

<sup>3</sup> Sportello Centrale Logge dei Lanari, Sportello Periferico di San Sisto, Sportello Periferico di Ponte San Giovanni, Redazione Centrale.

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

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

- il progetto *Cittadino a 4 zampe*, che offre ai cittadini possessori di un cane e al loro cane dei percorsi educativi del binomio cane-padrone;
- il servizio di *Sorveglianza*, attivo nelle zone maggiormente frequentate dalla cittadinanza, attivato per effettuare controlli sul rispetto delle regole di vivibilità degli spazi in relazione alla presenza degli animali in città. Lo scopo è quello di prevenire i tipici fenomeni di intolleranza;
- il servizio di ricerca *Chi perde un animale perde un...tesoro*, offerto dalla Provincia di Perugia, cui possono rivolgersi i cittadini che chiedono aiuto per il ritrovamento di cani e gatti smarriti.

#### P.O. Ufficio Informagiovani

*Un servizio di orientamento e informazione rivolto alla popolazione giovane della città.* I caratteri che rendono nota Perugia come città aperta ai giovani, certamente ricca di iniziative e manifestazioni culturali, sono davvero numerosi. Basti ricordare che Perugia ospita la manifestazione, di rilievo mondiale, *Umbria Jazz* ed è sede dell'omonima Università statale e dell'Università per stranieri.

Il *Settore Risorse umane e strumentali* è, in breve, una sintesi organizzativa dei servizi alle persone: al lavoro pubblico (le cui attività di supporto sono gestite per alcuni segmenti centralmente e per altri in modo decentrato con conferimento di responsabilità ai dirigenti di *Settore* e di *Unità operativa*) e all'utenza (per le relazioni con il pubblico, le iniziative per la vivibilità della città, la valorizzazione del volontariato per la collettività).

Tornando alle specifiche funzioni di gestione delle risorse umane, si distinguono quelle assegnate al *Settore Risorse umane e strumentali* da quelle esercitate dagli altri *Settori* e relative *Unità operative*.

Le specifiche funzioni di HRM assegnate ai dirigenti sono nel dettaglio:

- *per i Settori:*
  - a. esercizio del potere di direzione, di controllo e di coordinamento dei dirigenti assegnati al Settore, mediante l'adozione di direttive; in quest'ultima ipotesi risponde del risultato raggiunto in virtù delle direttive emanate;
  - b. coordinamento della gestione delle risorse umane, tecniche ed organizzative a livello di Settore, formulazione dei *Piani di fabbisogno*; cura le relazioni con le *Organizzazioni sindacali*;
  - c. risoluzione di eventuali conflitti positivi o negativi di competenza insorti tra i dirigenti di *Unità operativa*;
  - d. sostegno al Nucleo di valutazione ai fini della valutazione degli altri dirigenti appartenenti al *Settore*;
  - e. individuazione, con apposito atto, del dirigente di U.O. che lo sostituisce in caso di assenza o impedimento, dandone tempestiva comunicazione al Sindaco e al *Direttore generale*;
  - f. individuazione, di volta in volta, su proposta del dirigente della *Unità operativa*, del sostituto di quest'ultimo nei casi di assenza o impedimento;
  - g. attribuzione degli incarichi per le posizioni organizzative;
  - h. conferimento di eventuali incarichi individuali di studio, ricerca e consulenza a soggetti esterni.
- *per le Unità operative:*
  - i. gestione del personale con i poteri del privato datore di 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.

- j. cura dello sviluppo professionale, nell'ambito del *Piano della formazione* e dell'aggiornamento del personale;
- k. individuazione dei responsabili dei procedimenti assegnati all'UO, conservando la responsabilità dei procedimenti non assegnati.

Il *Direttore generale* sovrintende all'attuazione da parte dei dirigenti dei *Piani di attività* del Comune e al raggiungimento degli obiettivi in essi stabiliti. In particolare, egli è classicamente garanzia dell'unitarietà e della coerenza d'azione dei dirigenti per quanto attiene ai processi di pianificazione rispetto agli indirizzi e agli obiettivi stabiliti dagli organi di governo politico.

Il *Regolamento di organizzazione* prevede che in caso di mancata nomina del *Direttore generale* sia il *Segretario generale* a sovrintendere il coordinamento della struttura comunale con l'attivazione della *Conferenza dei dirigenti*. E' previsto che essa possa richiedere l'attivazione di gruppi di lavoro per obiettivi, studiare e attuare le procedure più idonee per raggiungere gli obiettivi di vertice e concorrere alla verifica periodica del grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi.

Il controllo strategico, esplicitamente richiamata come funzione superiore rispetto a quella tipicamente riferita al controllo di gestione e di mera regolarità tecnico-contabile, è compito chiaramente assegnato alla *Direzione generale* (con il sostegno del *Nucleo di valutazione*). La sua definizione<sup>4</sup>:

*“...processo di verifica sul grado di effettiva attuazione degli indirizzi politici contenuti negli strumenti di programmazione e nelle direttive degli organi di governo. L'attività di controllo strategico si espleta mediante l'analisi e il monitoraggio, preventivo e successivo, della coerenza degli atti di programmazione e pianificazione operate con le missioni affidate dalle norme, della congruenza e degli eventuali scostamenti tra i programmi adottati, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate, con identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione e dei possibili rimedi. Il controllo strategico è volto ad assicurare che le finalità siano raggiunte nel modo più efficiente ed efficace possibile, offrendo agli organi di governo la possibilità di modificare nel modo più opportuno possibile il comportamento stesso, rimuovendo eventuali fattori ostativi. Esso costituisce il naturale collegamento tra le funzioni afferenti alla sfera politica e quelle gestionali assegnate dal legislatore in via esclusiva alla dirigenza, disaggregando l'attività in più fasi, in quanto deve verificare l'adeguatezza delle risorse agli obiettivi previsti, la corrispondenza tra le scelte operative e le risorse umane e stabilire, anche nel corso della gestione, gli eventuali scostamenti tra previsione e risultati intermedi o parziali.”*

I DIRIGENTI SVOLGONO LE PROPRIE FUNZIONI, CON DIFFERENZE A SECONDA CHE SIANO RESPONSABILI DI SETTORE O DI UNITÀ OPERATIVA, ESERCITANDO LE PREROGATIVE CONSENTITE DALL'ATTUALE ORDINAMENTO DEL PERSONALE DIRIGENTE E FUNGENDO DA “DATORE DI LAVORO” IN MATERIA DI SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO PER IL PERSONALE DI PROPRIA RESPONSABILITÀ.

Tutti i dirigenti, di *Settore* o di *Unità operativa*, sono “*referenti del Sindaco, degli Amministratori e del Direttore generale per quanto attiene le problematiche del Settore / per quanto attiene il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'Unità operativa*”.

I dirigenti di *Settore* sono coadiuvati dal *Gruppo di coordinamento di Settore*, costituito dai responsabili delle *Unità operative* riferite al *Settore*, che si riuniscono almeno 1 volta ogni 15 giorni, con il compito di:

<sup>4</sup> *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi*, Stralcio relativo all'organizzazione e alla dirigenza, 1997 e successive modifiche (n.d.r. sedici interventi di modifica e aggiornamento tra il 1997 e il 2005).

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

1. definire i programmi di lavoro per il coordinamento e l'integrazione strategica delle funzioni attribuite complessivamente al *Settore*, garantendo la congruenza tra obiettivi e risorse;
2. esaminare i problemi relativi all'organizzazione del lavoro e ricercare soluzioni secondo i principi della migliore utilizzazione del personale e delle risorse;
3. predisporre la *Relazione previsionale e programmatica*, il progetto di *Bilancio del Settore*, sia quello preventivo che quello consuntivo, nonché i *Piani esecutivi di gestione del Settore* rispettando le norme del regolamento di contabilità, secondo le direttive impartite dagli organi politici e in accordo con i singoli dirigenti di *Unità operativa*.

Se si osservano le funzioni attribuite alle posizioni dirigenziali si rintraccia un marcato connotato di pieno riconoscimento dell'esercizio della responsabilità gestionale: delle risorse umane, finanziarie e strumentali, nel quadro del sistema dei controlli interni e in coerenza con i principi del controllo strategico.

*“I dirigenti esplicano la gestione finanziaria mediante un controllo costante dell'andamento della spesa, in riferimento alla quota-parte del bilancio loro attribuita.*

*A questi fini i dirigenti dispongono di sistemi di rilevazione contabile e di monitoraggio della spesa, in modo da avere in qualunque momento il quadro preciso degli impegni di spesa effettuati, delle scadenze stabilite e della quota residua disponibile. I dirigenti usufruiscono dei dati messi costantemente a disposizione dal Servizio di controllo di gestione.*

*La gestione tecnica e amministrativa è effettuata mediante la direzione e la vigilanza del personale, perseguendo i criteri di efficienza, efficacia e trasparenza delle proprie attività.*

*I dirigenti dispongono periodicamente, anche tramite indagini a campione, rilievi su quantità, qualità e tempi dei procedimenti o sub-procedimenti amministrativi di loro competenza, provvedendo alle correzioni delle eventuali disfunzioni o alle modifiche organizzative ritenute opportune.*

*Per il perseguimento degli obiettivi fissati dall'Amministrazione comunale i dirigenti possono avvalersi della collaborazione di gruppi di lavoro specifici, composti da dipendenti delle rispettive strutture.*

*A tali gruppi di lavoro possono partecipare dipendenti di altre strutture organizzative, previo assenso del loro dirigente responsabile; possono parteciparvi altresì esperti e collaboratori esterni, previo incarico loro conferito dal Sindaco.*

*L'Amministrazione comunale valorizza la collaborazione e la responsabilità del personale. A tale fine, i dirigenti adottano tutti gli strumenti utili a promuovere la qualificazione, la formazione e la partecipazione dei dipendenti.”*

L'IDEA DI RESPONSABILITÀ DIRIGENZIALE È PERÒ IN QUESTA AMMINISTRAZIONE PIÙ AMPIA DI QUELLA COMUNEMENTE RINTRACCIABILE ALTROVE. QUI AI DIRIGENTI SONO RICONOSCIUTE LE PREROGATIVE DEL GESTORE PER LE RISORSE ASSEGNATE RISPETTO AGLI OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE, MA PIÙ IN GENERALE È RICONOSCIUTA LA PREROGATIVA DI INIZIATIVA E DI CONCORSO ALLE ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE, PIANIFICAZIONE E VERIFICA. ESSI, IN SOSTANZA, NON SI IDENTIFICANO SEMPLICEMENTE COME TERMINALI ESECUTORI CHE GARANTISCONO L'EFFICACE ED EFFICIENTE GESTIONE DELLE RISORSE SECONDO I PIANI ESECUTIVI QUANTO PIUTTOSTO COME *NODI DI UNA GESTIONE A RETE*, NELLA QUALE LA LINEA GERARCHICA NON DELIMITA IL POTERE DI INIZIATIVA DEI SINGOLI TITOLARI DI POSIZIONE DI RESPONSABILITÀ. I DIRIGENTI PROPONGONO, AD ESEMPIO, LE FORME DI GESTIONE DEI SERVIZI PUBBLICI E CONCORRONO ALLA DEFINIZIONE E ALLA MISURAZIONE DEGLI STANDARD DEI PROPRI SERVIZI, POSSONO ATTIVARE LE RIUNIONI DEI

### **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.

*GRUPPI DI COORDINAMENTO DI SETTORE* ANCHE SE NON SONO TITOLARI DI UNA POSIZIONE DIRIGENZIALE DI UNITÀ DI MASSIMA DIMENSIONE, SONO REFERENTI DIRETTI DEL VERTICE POLITICO E AMMINISTRATIVO PER TUTTE LE ATTIVITÀ DI PROPRIA RESPONSABILITÀ, ANCHE SE SUBALTERNI A DIRIGENTI SOVRA ORDINATI. IL DIRIGENTE DI *SETTORE*, TRA L'ALTRO, GESTISCE, ORGANIZZA E COORDINA TUTTE LE ATTIVITÀ INERENTI I RAPPORTI CON L'*UNIONE EUROPEA* E CON L'ESTERNO IN GENERALE.

Ma soprattutto il disegno e la redazione degli atti classici della pianificazione, finanziaria e operativa, dell'azione amministrativa segue un *processo di andata e ritorno* (retroazione).

Il vertice politico definisce le direttive di indirizzo mentre il vertice amministrativo definisce i confini inferiori e superiori della gestione e delle relative scelte allocative di risorse.

I livelli dirigenziali, alto e medio, concorrono a definire, entro gli indirizzi politici e i confini definiti dal vertice amministrativo, gli atti di programmazione e pianificazione, operativa e finanziaria, riferiti alle proprie unità gestionali, nonché concorrono alla programmazione intersettoriale.

La sintesi delle proposte formulate dal livello dirigenziale, nel quadro degli obiettivi politici, è ad opera della *Direzione / Segreteria generale*.

Il processo non si arresta: per l'attuazione dei piani operativi e finanziari il vertice amministrativo e il vertice gestionale interscambiano flussi continui di informazioni, attuando procedure standardizzate e pre-definite per i controlli in itinere, dando impulsi verso il vertice politico per eventuali esigenze di modificazione e per restituire in progress i risultati della gestione utili per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi di governo politico. Quest'ultimo può rivolgersi ai diversi attori della gestione, di vertice o di livello medio, per effettuare specifiche richieste e verifiche, o per valutarne le proposte migliorative.

L'elemento che si rintraccia in questo disegno, e che probabilmente rappresenta l'autentica leva intangibile della gestione strategica, è la *valorizzazione della collaborazione e della responsabilità del personale*, esplicitamente indicata come priorità dell'Amministrazione comunale e che passa attraverso la promozione, ad opera dei dirigenti, della *qualificazione, della formazione e della partecipazione dei dipendenti*?

L'attenzione al fattore umano è connotato distintivo, d'altronde, diffuso nell'orientamento generale che ispira la gestione del Comune di Perugia.

L'attenzione alle persone è verso l'interno, nei confronti del lavoro degli individui e dei gruppi di individui, ed è verso l'esterno, nei riguardi dell'utenza.

La concezione con cui vengono gestiti molti servizi pubblici comunali è prova evidente della forte vocazione del Comune a rispondere ai bisogni dei cittadini non in misura corrispondente alle proprie risorse quanto soprattutto in funzione delle loro preferenze. In pratica, non è l'offerta (capacità di servizio) che determina la domanda sostenibile (rispondenza ai bisogni), come spesso avviene nelle organizzazioni a connotato auto referenziale, quanto piuttosto è la domanda potenziale (domanda esplicita ma anche latente) ad ispirare l'accrescimento della capacità di servizio pubblico (offerta pro attiva). L'accento alle funzioni svolte dalla *Vigilanza* e dall'UPR intendono fornire solo alcuni esempi di questo approccio.

La centralità del lavoro delle persone, del lavoro pubblico, è esplicitamente richiamata negli atti di indirizzo politico come negli atti di gestione, di programmazione e di attuazione operativa. D'altronde, in una fase storica contraddistinta dalla progressiva scarsità delle risorse di bilancio,

### **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.

gli unici altri due fattori produttivi che possono rappresentare la chiave della flessibilità, dell'elasticità della funzione di produzione, sono la tecnologia e il lavoro. Se da un lato, infatti, il capitale si riduce, per motivi di diverso ordine che vanno dalle politiche di convergenza europea agli interventi nazionali di manovra finanziaria, dall'altro lato assumono rilevanza la tecnologia, diversamente intesa come automazione dei processi produttivi e digitalizzazione delle procedure di lavoro, e il lavoro, utile quasi come risorsa alternativa agli investimenti in "R&S" di nuove frontiere di servizio pubblico. *Valorizzare la collaborazione e la responsabilità del personale attraverso la qualificazione, la formazione e la partecipazione dei dipendenti* significa proprio questo, concepire il lavoro pubblico come forma di investimento *diretto sugli individui e indiretto sulla produzione* (di servizio).

Questo spiega perché il Comune di Perugia, avendo da tempo definito forme efficaci di gestione delle attività, stia volgendo progressivamente la sua attenzione, ancora più che in passato e forse con modalità nuove, al fattore umano.

I criteri che ispirano l'organizzazione del Comune, sono d'altronde auto esplicativi a proposito di quanto finora argomentato:

- a. articolazione per funzioni omogenee,
- b. distinzione tra funzioni finali, funzioni di coordinamento e funzioni strumentali o di supporto,
- c. collegamento delle attività degli uffici attraverso il dovere di comunicazione interna ed esterna ed interconnessione mediante sistemi informatici e statistici,
- d. trasparenza, attraverso lo sviluppo operativo dell'URP e l'attribuzione della responsabilità per ciascun procedimento amministrativo,
- e. armonizzazione degli orari di servizio, di apertura al pubblico e di lavoro con le esigenze dell'utenza e con gli orari delle amministrazioni pubbliche presenti nel territorio comunale, nonché con quelli del lavoro privato,
- f. **responsabilità e collaborazione di tutto il personale per il risultato dell'attività lavorativa,**
- g. **flessibilità nell'organizzazione degli uffici e nella gestione del personale, mediante:**
  - 1) **formazione professionale permanente, anche attraverso apposite unità organizzative interne e/o la collaborazione di strutture esterne,**
  - 2) **mobilità interna del personale,**
  - 3) **ampia flessibilità delle mansioni,**
  - 4) **valorizzazione delle professionalità, delle competenze e dell'impegno del personale,**
- h. **autonomia e la responsabilità dei dirigenti,**
- i. distinzione tra direzione politica e direzione amministrativa,
- j. **parità di trattamento e le pari opportunità tra donne e uomini nelle condizioni di lavoro, nell'accesso alla formazione e all'aggiornamento e nella progressione in carriera.**

#### **4. Metodologie e processi di HRM**

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



## 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.

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

### 4.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

La programmazione triennale del **fabbisogno di personale** viene effettuata dal *Settore Risorse umane e strumentali* sulla base dell'istruttoria svolta dall'*P.U.O. Politiche del personale* con la collaborazione con l'*P.U.O. Amministrazione economica del personale* e in coordinamento con i Responsabili dei diversi *Servizi*.

La proiezione dei fabbisogni al triennio successivo tiene conto dei collocamenti a riposo calcolati nei periodi precedenti (utile per definire le risorse spendibili per nuovi inserimenti) e di quelli stimati per il triennio (utile per aggiornare le risorse spendibili su economie future).

La stima dei fabbisogni tiene conto anche delle proiezioni per variazioni di posizione (mobilità, in entrata e in uscita, riduzione dell'orario di lavoro) e delle procedure di progressione verticale.

Il sistema di calcolo tiene quindi conto delle diverse fonti di economia dei costi del personale per cessazione di posizioni di lavoro e, di converso, delle posizioni di lavoro eventualmente attivate (es. contratti di lavoro flessibile) per consolidare i nuovi ingressi di personale.

Il processo di calcolo si configura nella sostanza come un *bilancio* del contingentamento del personale, con indicate in entrata le economie per cessazioni e modificazioni e in uscita i costi sostenibili, rispetto alle risorse liberate e liberabili nel triennio, per il reintegro dei contingenti di personale, incluse le progressioni verticali.

Le previsioni di assunzione sono, secondo questo metodo, molto mirate: 33 unità di personale per il triennio 2006/2008, di cui 7 rispondenti al programma di conseguimento degli obiettivi occupazionali indicati nella Legge n. 68/99 (categorie protette).

Si tratta certamente di un fabbisogno molto limitato, soprattutto se si considera che l'Amministrazione ha negli ultimi anni ampliato notevolmente la gamma dei servizi, aumentando anche la fruibilità di alcuni di quelli già attivi. Prova, questa, che la flessibilizzazione delle modalità di lavoro delle persone è in questo Ente una risorsa che ha rimpiazzato l'antica abitudine, ancora diffusa, di lamentare l'impossibilità di sostituire i lavoratori in uscita con altrettanti lavoratori in entrata, dimenticando l'opportunità di modificare nel tempo le modalità, le procedure e gli strumenti di lavoro.

Secondo lo stralcio del *Regolamento di organizzazione* relativo alla disciplina dei concorsi e delle altre procedure di assunzione, le **selezioni** si svolgono mediante:

- a. concorso per esami;
- b. concorso per titoli;
- c. concorso per titoli ed esami;

### 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.

d. corso concorso.

Le Commissioni giudicatrici delle procedure selettive (pubbliche e delle progressioni verticali) vengono nominate con provvedimento del dirigente competente del *Settore risorse umane e strumentali*, sentiti i dirigenti dei *Servizi* interessati, e sono composte da

- un dirigente del *Settore*, cui afferiscono i posti messi a concorso, che assume le funzioni di Presidente,
- due esperti di provata competenza nelle materie oggetto delle prove d'esame<sup>5</sup>.

Gli esperti interni devono essere inquadrati in categoria e posizione giuridica almeno pari rispetto a quella propria dei posti a concorso.

In relazione alla professionalità messa a concorso, possono essere individuati esperti esterni all'Amministrazione, scelti tra dipendenti di altre amministrazioni pubbliche o di aziende pubbliche e/o private, docenti universitari, liberi professionisti iscritti ad albi o associazioni professionali ove esistenti.

I TITOLI RICHIESTI PER L'ACCESSO ALLE PROCEDURE SELETTIVE SONO I SEGUENTI:

#### **Allegato A**

Titoli di studio richiesti per l'accesso in base alla categoria:

Categoria A: licenza della scuola dell'obbligo

Categoria B posizione giuridica B1: licenza della scuola dell'obbligo e qualificazione professionale, se richiesta. Può essere richiesto inoltre il possesso di determinate abilitazioni e/o patenti.

Categoria B posizione giuridica B3: diploma di istruzione secondaria superiore e particolari requisiti ove richiesti per singoli profili professionali, ovvero licenza della scuola dell'obbligo unitamente a specifica qualificazione professionale acquisita attraverso significative esperienze di lavoro.

Categoria C: diploma di istruzione secondaria superiore conseguito al termine di un corso di studi di durata quinquennale. In relazione ai singoli profili professionali, possono essere previsti anche titoli di studio conseguiti al termine di un corso di durata inferiore.

Categoria D posizione giuridica D1: diploma di laurea o di laurea specialistica e abilitazione all'esercizio della professione nonché iscrizione all'albo ove richieste.

Categoria D posizione giuridica D3: diploma di laurea quadriennale o quinquennale (vecchio ordinamento) o laurea specialistica (nuovo ordinamento) e abilitazione all'esercizio della professione nonché iscrizione all'albo ove richieste.

Le prove selettive, la cui definizione è rimandata ai singoli bandi, tendono a *valutare complessivamente la professionalità del candidato in base alle conoscenze teoriche, alla esperienza professionale, allo spirito di iniziativa e alla specifica attitudine ai compiti propri del profilo.*

Le prove possono essere:

1. *scritte.*

---

<sup>5</sup> Per i concorsi relativi a profili professionali di posizione giuridica B3 o di categorie superiori, per gli esami di lingua straniera o per materie speciali, quando nessuno dei componenti della commissione esaminatrice abbia una preparazione su tali materie acquisita attraverso il proprio grado di istruzione, sono aggregati membri aggiunti le cui funzioni sono limitate alla valutazione delle specifiche capacità del candidato in ordine alla lingua o alla materia speciale: tale valutazione influisce sul giudizio complessivo della Commissione.

### **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.

- 1.1 a contenuto teorico: stesura di un elaborato nel quale il candidato è chiamato ad esprimere cognizioni di ordine dottrinale, valutazioni astratte e costruzioni di concetti attinenti a temi tratti dalle materie oggetto della prova;
- 1.2 a contenuto teorico-pratico: oltre a quanto indicato per la prova a contenuto teorico, comporta l'elaborazione di studi di fattibilità in ordine a progetti o programmi e scelte organizzative, redazione di schemi di atti, di progetti ed elaborazioni grafiche, soluzioni di casi, simulazione di interventi;
2. *pratiche*: per verificare le capacità professionali e operative dei candidati mediante la produzione di un risultato concreto con l'impiego di adeguata strumentazione;
3. *ORALI*: CHE CONSISTE IN UN COLLOQUIO INDIVIDUALE SULLE MATERIE INDICATE NEL BANDO E CHE TENDE AD ACCERTARE IL GRADO DI CONOSCENZE TEORICHE DEL CANDIDATO, LE CAPACITÀ ESPOSITIVE E DI TRATTAZIONE DEGLI ARGOMENTI SOLLECITATI. NEL CORSO DELLA PROVA POSSONO ESSERE RICHIESTI CHIARIMENTI SULLE PROVE SCRITTE O PRATICHE.

Le procedure selettive vengono condotte secondo meccanismi di accesso graduale alle prove, con votazioni minime di 21/30 per ciascuna prova. Le prove si differenziano a seconda dei profili professionali coinvolti e delle posizioni giuridiche di destinazione. Naturalmente per i profili connotati da competenze di connotato maggiormente intellettuale si prevedono prove sia scritte che orali, talvolta scritte applicate; per i profili dal contenuto di conoscenze riferite all'area del saper fare si prevedono prove maggiormente orientate alla verifica delle capacità applicate.

## 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 B

Modalità e criteri per la valutazione dei titoli nelle selezioni pubbliche e nei corsi-concorso.

#### RIPARTIZIONE DEI PUNTEGGI DEI TITOLI

1. Tutti i titoli dichiarati o presentati dal candidato devono essere presi in considerazione dalla commissione esaminatrice, la quale ha l'obbligo di motivarne l'eventuale irrilevanza.
2. Per i titoli può essere attribuito un punteggio complessivo non superiore a 10/30. Tale punteggio è ripartito secondo i seguenti criteri:

#### CATEGORIE A E B:

titoli di servizio - punti complessivi: 5  
titoli di studio - punti complessivi: 2  
titoli vari - punti complessivi: 3

#### CATEGORIE C -D1 E POSIZIONE GIURIDICA D3:

titoli di servizio - punti complessivi: 4  
titoli di studio - punti complessivi: 2  
titoli vari - punti complessivi: 3  
curriculum - punti complessivi: 1

#### TITOLI DI SERVIZIO:

1. Nella presente categoria sono valutabili i servizi prestati negli ultimi 10 anni da computarsi dalla data di scadenza del bando di concorso.
2. Il punteggio complessivo per la valutazione dei titoli di servizio, distinto per categoria e posizione giuridica, è attribuito dalla commissione secondo i seguenti criteri:
  - il servizio prestato in attività attinenti, in categoria o posizione giuridica pari o superiore rispetto al posto messo a concorso, è valutato a punteggio pieno;
  - il servizio prestato in attività attinenti, in categoria o posizione giuridica immediatamente inferiore rispetto al posto messo a concorso ovvero in attività non attinenti in categoria o posizione giuridica pari o superiore rispetto a quelle del posto messo a concorso, è valutato a punteggio ridotto del 40%.
3. Non è attribuito alcun punteggio al servizio nel caso in cui le dichiarazioni o certificazioni siano incomplete o comunque prive degli elementi necessari ai fini della valutazione.
4. Il servizio militare di leva, di richiamo alle armi, di ferma volontaria e di rafferma, prestato nelle forze armate e nell'arma dei carabinieri ovvero il servizio civile è valutato in relazione alla categoria del posto messo a concorso, equiparando alla categoria B1 il servizio militare prestato in qualità di soldato semplice, alla posizione giuridica B3 il servizio prestato in qualità di graduato, alla categoria C il servizio prestato in qualità di sottufficiale, alla categoria D1 il servizio prestato in qualità di ufficiale inferiore (fino al grado di tenente), alla posizione giuridica D3 il servizio prestato in qualità di capitano, alla qualifica dirigenziale il servizio prestato in qualità di ufficiale superiore. Il servizio civile sarà valutato mediante comparazione fra le mansioni effettivamente svolte e quelle afferenti la professionalità del posto messo a concorso.
5. Sono valutati solamente gli effettivi servizi prestati risultanti da dichiarazioni sostitutive rese ai sensi della normativa vigente o da certificati di servizio rilasciati dal datore di lavoro.
6. Tutti i servizi prestati, della stessa categoria, sono sommati anche se prestati presso enti diversi. I periodi di servizio pari o superiori a 16 giorni sono computati come mese intero.

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

7. In caso di contemporaneità di servizi, viene computato quello cui compete il punteggio unitario più elevato.
8. I servizi prestati a tempo parziale sono computati in misura proporzionale al tempo pieno praticato nell'ente di appartenenza.
9. E' valutabile il servizio prestato, in posizione di ruolo o non di ruolo, alle dipendenze della pubblica amministrazione. E' valutabile altresì il servizio prestato, anche a tempo determinato, presso enti pubblici economici o aziende private, in attività che presentino diretta affinità professionale con quelle del posto oggetto di selezione. La dichiarazione o il certificato di cui al comma 5 debbono contenere - pena la mancata valutazione- la categoria/livello di inquadramento contrattuale di riferimento e il profilo professionale, in modo da consentire una obiettiva comparazione con la professionalità messa a concorso. La dichiarazione sostitutiva o il certificato del datore di lavoro privato devono inoltre riportare il numero di matricola risultante dal libro paga.
10. Qualora non sia precisata la data di inizio e/o di cessazione dal servizio, lo stesso non viene valutato.
11. Non sono oggetto di valutazione i periodi di frequenza presso gli uffici pubblici o i servizi prestati a solo titolo di tirocinio e pratica o comunque non in dipendenza di rapporto d'impiego.
12. Gli arrotondamenti di punteggio al millesimo sono effettuati per eccesso.

Per tutti è prevista l'eventualità del ricorso ai quiz, sia a scopo pre-selettivo che selettivo. La *Commissione* dispone di un punteggio complessivo, ripartito come segue fra le varie prove d'esame:

- a) punti 30 prima prova scritta o prova pratica,
- B) PUNTI 30 SECONDA PROVA SCRITTA,

c) punti 30 prova orale.

Per la valutazione di ogni prova ciascun componente dispone di 10 punti. Il punteggio da attribuire è dato dalla somma dei voti espressi da ciascun commissario con voto palese.

Nel concorso per esami il punteggio finale è dato dalla somma della media dei voti conseguiti nelle prove scritte o pratiche e della votazione conseguita nel colloquio.

Nel concorso per titoli ed esami il punteggio finale è dato dalla somma del punteggio conseguito nella valutazione dei titoli e del voto riportato nelle prove di esame. I titoli, valutati secondo i criteri riportati nello schema che segue, possono essere valutati fino ad un massimo di 10/30.

A parità di merito e di titoli la preferenza è determinata dal numero dei figli a carico, indipendentemente dal fatto che il candidato sia coniugato o meno, e dalla minore età.

Il corso concorso è definito come una *selezione di candidati per l'ammissione ad un corso con posti predeterminati finalizzato alla formazione specifica dei candidati stessi*. Le principali regole che ne definiscono lo svolgimento:

- l'ammissione dei candidati alla selezione propedeutica al corso è disposta con determinazione dirigenziale, previa verifica del possesso dei requisiti necessari per l'ammissione al corso;
- la selezione dei candidati avviene mediante prova pre-selettiva (consistente nella soluzione di una serie di quesiti a risposta multipla sulle materie indicate dal bando) il cui contenuto è demandato al momento di approvazione del bando;
- viene ammesso al corso un numero di candidati almeno pari al 20% dei posti messi a concorso;
- al termine del corso, con atto del dirigente è disposta l'ammissione al concorso dei candidati che hanno partecipato all'attività corsuale nella misura prevista dal bando;
- la *Commissione* esaminatrice finale, di cui fa parte almeno un docente del corso, procede all'espletamento delle prove concorsuali previste dal bando;
- i titoli di ammissione e le modalità di espletamento delle prove concorsuali sono le stesse previste per il concorso pubblico.

## 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.

### TITOLI DI STUDIO

1. Il titolo di studio richiesto per l'ammissione al concorso o prova pubblica selettiva non è valutato.
2. Il totale del punteggio disponibile per la valutazione dei titoli di studio ulteriori a quello richiesto per l'ammissione è ripartito nelle seguenti sottocategorie:
  - a) titoli di studio di ordine pari o superiore a quello richiesto per l'ammissione al concorso o prova selettiva pubblica strettamente attinenti alla professionalità richiesta;
  - b) titoli di studio di ordine pari o superiore a quello richiesto per l'ammissione al concorso o prova selettiva pubblica non specificamente attinenti alla professionalità richiesta, ma comunque attestanti il possesso di una più ampia e ricca formazione culturale.
3. Ai titoli di studio di cui al comma 2 il punteggio è attribuito per intero a ciascun titolo, indipendentemente dal voto conseguito. Il riparto di punti deve privilegiare, nella valutazione, i titoli di studio strettamente inerenti al profilo professionale richiesto.
4. I titoli di studio afferenti a discipline del tutto diverse da quelle richiamate dalla professionalità richiesta non possono essere valutati in questa categoria.
5. Non sono presi in considerazione i certificati di studio attestanti la iscrizione e frequenza a corsi scolastici o ad altri istituti di istruzione ove non figurino i risultati dell'esito favorevole dei relativi esami finali sostenuti.
6. Non vengono valutate le frequenze a corsi di studio o di specializzazione senza esami finali sostenuti nonché i titoli conseguiti presso scuole o istituti non legalmente riconosciuti.

### TITOLI VARI

In questa categoria sono valutati i seguenti titoli:

1. dottorati di ricerca, specializzazioni post laurea, master in materie afferenti la professionalità oggetto di selezione;
2. corsi di formazione, riqualificazione, aggiornamento, specializzazione, abilitazioni professionali in materie attinenti la professionalità del posto messo a concorso, con superamento della prova finale;
3. pubblicazioni (libri, saggi ed articoli); le pubblicazioni sono valutate solo se attinenti a materie la cui disciplina è oggetto delle prove d'esame o comunque denotino un arricchimento della professionalità del concorrente in riferimento alle funzioni commesse al posto messo a concorso. Non sono presi in considerazione gli scritti non dati alle stampe e quelli dai quali non risulti in modo sicuro che siano stati elaborati dai candidati nonché le pubblicazioni compilate in collaborazione quando non sia possibile stabilire in modo certo l'apporto di ciascun autore. Non sono valutate le pubblicazioni fatte in collaborazione con uno o più membri della Commissione esaminatrice;
4. incarichi di collaborazione o di prestazione professionale conferiti da enti pubblici; tali incarichi sono valutati solo se hanno per oggetto l'espletamento di attività attinenti alla professionalità messa a concorso;
5. lavoro autonomo in attività attinenti alla professionalità messa a concorso, risultante da iscrizione alla C.C.I.A.A. e/o ad Albi professionali;
6. idoneità conseguite in concorsi pubblici, ad esclusione di quelli per soli titoli, per profili professionali della stessa area di attività solo di qualifica pari o superiore. Ove dalla certificazione non risulti chiaramente che il concorso si è svolto anche per esami, l'idoneità viene ritenuta conseguita per soli titoli e, quindi, non valutata. Le idoneità conseguite in prove pubbliche selettive per assunzioni temporanee non sono oggetto di valutazione.
7. altri titoli non considerati nelle categorie precedenti: possono essere valutati in questa categoria anche le specializzazioni tecnico-manuali derivanti da specifico corso professionale e le iscrizioni ad albi professionali, se conseguenti a periodi di praticantato o ad esami.
8. In relazione alla professionalità oggetto di selezione, in sede di approvazione del bando saranno espressamente individuati i titoli valutabili.

### CURRICULUM

1. Nel curriculum professionale sono valutate tutte le attività professionali di studio e di servizio, non riferibili a titoli già valutati nelle precedenti categorie, che, a giudizio della commissione, siano significative per un ulteriore apprezzamento della professionalità acquisita dal candidato nell'arco della sua carriera lavorativa rispetto alla posizione funzionale da ricoprire.
2. In caso di irrilevanza del curriculum professionale, la Commissione ne dà atto e non attribuisce alcun punteggio.

Per selezionare il personale iscritto nelle liste dei CPI si ricorre ad un sistema selettivo per *Indici di riscontro dell'idoneità*, 4 o 5 a seconda della categoria di inquadramento:

## 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.

### INDICI DI RISCONTRO DELL'IDONEITA' ALLE SELEZIONI (art. 41 e 42)

CATEGORIA A	OTTIMA	SUFFICIENTE	SCARSA
1) Capacità di uso e manutenzione degli strumenti e arnesi necessari alla esecuzione del lavoro	3	2	1
2) Conoscenza di tecniche di lavoro o di procedure predeterminate necessarie alla esecuzione del lavoro	3	2	1
3) Grado di autonomia nella esecuzione del proprio lavoro, nell'ambito di istruzioni dettagliate	3	2	1
4) Grado di responsabilità nella corretta esecuzione	3	2	1

CATEGORIA B	OTTIMA	SUFFICIENTE	SCARSA
1) Capacità di uso di apparecchi e/o macchine di tipo complesso	3	2	1
2) Capacità organizzativa del proprio lavoro	3	2	1
3) Preparazione professionale specifica	3	2	1
4) Grado di autonomia nella esecuzione del proprio lavoro nell'ambito di istruzioni di carattere generale	3	2	1
5) Grado di responsabilità nella corretta esecuzione del proprio lavoro.	3	2	1

Dall'esito della/e prova/e o sperimentazione dovrà scaturire ed essere formulato, per ciascuno degli indici sopraindicati per categoria, il giudizio di "scorso", "sufficiente" o "ottimo" ai quali corrisponderanno rispettivamente i punti 1, 2 e 3.

I giudizi finali saranno così determinati:

CATEGORIA	PUNTEGGIO		GIUDIZIO FINALE
	FINO A	DA A	
A	7		NON IDONEO
A		8 12	IDONEO
B	9		NON IDONEO
B		10 15	IDONEO

Le procedure selettive per la **carriera interna**, riservate al personale in servizio con contratto di lavoro a tempo indeterminato, distinguono, come da vigente ordinamento del personale, tra progressioni verticali (di posizione giuridica) e progressioni economiche entro le categorie professionali (di posizione economica).

L'anzianità richiesta per l'ammissione alla selezione interna è determinata in base al servizio prestato dal dipendente con rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Alla stessa non è però attribuito alcun punteggio.

Le modalità di espletamento della selezione interna sono le stesse previste per il pubblico concorso, ad eccezione dei criteri di valutazione delle prove e dei titoli: i titoli di servizio utili sono esclusivamente quelli maturati presso Enti pubblici.

Il punteggio complessivo, infine, viene ridotto in relazione alle sanzioni disciplinari inflitte. A tal fine, il *Settore risorse umane e strumentali* rilascia d'ufficio un certificato attestante per ciascun candidato le sanzioni disciplinari risultanti dal fascicolo personale, irrogate nei 2 anni di servizio antecedenti il termine di chiusura del bando. Tale certificato è allegato alle domande da trasmettere alla commissione giudicatrice. La riduzione del punteggio è così determinata:

- per ogni richiamo o censura punti 0,25;
- PER OGNI RIDUZIONE DI STIPENDIO PUNTI 0,50;

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

- per ogni sospensione dal servizio e dallo stipendio punti 1.

L'accesso alla **carriera dirigenziale**, che avviene mediante i canali classicamente previsti, richiede il possesso del diploma di laurea e dell'abilitazione professionale, ove richiesta, unitamente a 5 anni di servizio, in posizione giuridica D3 (funzionario) per i dipendenti del comparto Regioni-Autonomie locali, o in posizione equivalente per dipendenti di altre Amministrazioni dello Stato. In alternativa, il candidato può aver ricoperto per almeno 5 anni funzioni dirigenziali in Enti o Amministrazioni pubbliche (rif. art. 1, co.2 del d.lgs n. 165/01).

Per la posizione di dirigente legale e legislativo i candidati, oltre al diploma di laurea in giurisprudenza e abilitazione all'esercizio dell'avvocatura, devono essere in possesso dei seguenti titoli:

- 1) se libero professionisti, aver svolto nei 6 anni antecedenti all'indizione del concorso la professione forense;
- 2) se dipendenti di Enti o Pubbliche amministrazioni, aver prestato nei 6 anni immediatamente precedenti all'indizione della selezione, e con posizione giuridica non inferiore alla D3, servizio con specifica esperienza nel settore legale;
- 3) se dipendenti da Enti o Pubbliche amministrazioni, ma già in possesso di qualifica dirigenziale, aver prestato nei 2 anni immediatamente precedenti all'indizione della procedura selettiva servizio con specifica esperienza nella posizione messa a concorso.

Il 30% delle posizioni è comunque riservato al personale dipendente del Comune di Perugia in possesso dei requisiti previsti per l'accesso dall'esterno. I principi generali che regolano la dirigenza indicano, infatti, che *l'Amministrazione comunale favorisce prioritariamente la valorizzazione dei propri dipendenti, nell'ambito delle vigenti disposizioni legislative e contrattuali.*

Per il conferimento di incarichi di funzione dirigenziale e per il passaggio ad incarichi di funzioni dirigenziali diverse il Sindaco tiene conto della natura e delle caratteristiche dei programmi da realizzare, delle attitudini e delle capacità professionali del singolo dirigente anche in relazione ai risultati conseguiti in precedenza. Nell'attribuzione degli incarichi dirigenziali si applica il criterio della rotazione, in modo che i dirigenti non abbiano più di due incarichi consecutivi nella medesima posizione. Le deroghe a questo criterio sono ammissibili solo se adeguatamente motivate nell'atto di conferimento.

L'attribuzione degli incarichi può prescindere dalla precedente attribuzione di funzioni di direzione a seguito di procedure concorsuali.

I criteri di valutazione che vengono applicati per il conferimento degli incarichi sono:

- a) il risultato della valutazione periodica effettuata dal *Nucleo di valutazione*;
- b) il livello di professionalità acquisita nello svolgimento di attività rilevanti agli effetti degli incarichi da conferire;
- c) il grado di coerenza tra la formazione culturale posseduta e le funzioni da svolgere;
- d) l'attitudine ad assumere le responsabilità connesse con la funzione da svolgere.

*Le attitudini e le capacità professionali dei dirigenti sono documentate con curriculum indicativo della complessiva attività culturale e professionale degli stessi, da valutarsi in relazione all'incarico da conferire.* In particolare, si valutano:



### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

- a) le esperienze lavorative e risultati raggiunti;
- b) il titolo di studio posseduto e/o specializzazioni ed altri titoli attinenti.

I medesimi criteri valgono per il conferimento di incarichi dirigenziali a soggetti esterni.

L'istituto della **mobilità** del personale è stato regolamentato con la definizione di *Criteri di mobilità interna del personale*, rispettivamente per tre contingenti: il personale educativo impiegato nelle strutture comunali, il personale ausiliario impiegato nelle strutture educative e il personale di polizia municipale.

In realtà i criteri per l'applicazione dell'istituto della mobilità nei confronti del personale sono stati definiti molto tempo fa. Basti ricordare che una prima modifica, relativa ai criteri di mobilità del personale delle strutture dell'infanzia, è stata apportata nel 1988 e che nel corso degli anni, a seguito dei cambiamenti normativi e dell'introduzione di nuovi profili e figure professionali, i suddetti criteri sono comunque risultati non più rispondenti alle esigenze gestionali.

Nel 2001 sono stati introdotti nuovi criteri, in accordo con le RSU e le OO.SS., per la mobilità interna ed esterna del *personale educativo delle strutture comunali*. In sintesi, il provvedimento di mobilità è disposto dal dirigente di *Unità operativa* (nel caso specifico per le *Politiche scolastiche*) per esigenze di servizio e/o per richiesta esplicita del personale laddove la richiesta provenga da due unità interessate allo scambio delle sedi e/o posizioni di lavoro. I provvedimenti di mobilità intersettoriali sono disposti dal dirigente del *Settore risorse umane e strumentali*.

Le graduatorie, che si attivano in caso di richieste eccedenti le disponibilità, danno precedenza assoluta ai beneficiari della *Legge 104*, e a seguire ai possessori di determinati requisiti, tra i quali sono privilegiati quelli di anzianità (preferibilmente maturata in funzioni analoghe a quelle relative alla posizione di destinazione) e, in ultimo, di stato di famiglia.

Le graduatorie, redatte secondo i medesimi criteri, vengono utilizzate in ordine decrescente, a partire dal dipendente che ha totalizzato il punteggio minore, per attuare i trasferimenti d'ufficio.

Nel 2002, secondo quanto disposto dal CCNL 1998-2001, è stato approvato l'Accordo sui criteri generali di mobilità interna e recepiti gli Accordi per la mobilità del personale di polizia municipale e del personale ausiliario impiegato nelle strutture educative.

I criteri di mobilità, volontaria e d'ufficio, previsti per il *personale ausiliario del settore scolastico educativo* sono essenzialmente i medesimi di quelli previsti per il personale educativo. Per il personale ausiliario, però, si prevede che in caso di provvedimenti di soppressione delle strutture, che comportino l'eliminazione di posizioni di lavoro, il personale acquisisca il diritto di priorità di scelta sui posti vacanti, con posizione immediatamente successiva a coloro che usufruiscono della Legge 104 (entro il singolo plesso scolastico).

Per il *personale di Polizia municipale* i criteri sono differenti. Il personale di nuova assunzione non può accedere, per mobilità interna, a posizioni di lavoro riferite a *uffici interni* se prima non matura un'anzianità di servizio minima di 5 anni. Nel caso si rendano disponibili posizioni negli uffici interni, è il Comandante che stila le graduatorie, basandosi su criteri quali l'anzianità di servizio, il servizio svolto in viabilità quale attività maggiormente usurante, nonché l'attitudine del soggetto ad assolvere allo specifico compito di destinazione.

**In definitiva**, le procedure selettive del personale con accesso dall'esterno sono sostanzialmente tradizionali, almeno sotto il profilo metodologico. Quel che risulta d'interesse, rispetto al

## 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.

complessivo sistema di gestione delle procedure selettive e di orientamento dei processi selettivi è che:

- a. i tempi delle procedure sono pre-definiti e per questo prevedono limiti temporali (e quindi di costo) inferiori e superiori alle selezioni;
- b. il possesso dei titoli di studio non è un requisito che sbarrava l'accesso alle varie procedure selettive, se non per particolari posizioni e, comunque, non è criterio di valutazione che ha peso prevalente rispetto al possesso delle competenze obiettivo (accertabili per prove ed esami);
- c. l'esperienza di servizio è un criterio che concorre a misurare le competenze acquisite sul campo dal personale, sia che provenga dalle carriere interne che dall'esterno; il suo peso ai fini della selezione non è in favore dell'anzianità di servizio quanto piuttosto del grado di maturazione di esperienze applicate, differenza spesso trascurata, in linea generale, nelle procedure selettive pubbliche;
- d. l'orientamento delle selezioni è in favore della valorizzazione delle competenze interne possedute dal personale dipendente, cui l'Amministrazione attinge in via preferenziale, entro i limiti imposti dalla normativa nazionale;
- e. i trasferimenti del personale (mobilità) vengono adottati prioritariamente considerando le caratteristiche professionali degli individui e, in subordine, le loro condizioni di stato di famiglia, invertendo una gerarchia spesso vigente nel sistema pubblico tra i due criteri di valutazione citati.

## 4.2 Retribuzioni, valutazione e carriere

A. **Valutazione del personale dirigente:** i dirigenti rispondono al *Direttore generale* limitatamente al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dagli organi di governo nelle materie di loro competenza.

Il metodo di valutazione dirigenziale, introdotto nel 1999 per essere modificato nel 2001 in coerenza a quello adottato per il personale non dirigente titolare di *Posizione organizzativa* (vedi oltre, pag. 29), è articolato secondo un principio a *doppio binario*:

A.1 valutazione delle posizioni, i cui fattori sono quelli indicati dal CCNL di comparto: collocazione nella struttura, complessità organizzativa, *responsabilità gestionali, interne ed esterne*. La valutazione del peso delle posizioni è basata su di un doppio binario:

- *auto-valutazione preventiva del dirigente*, basato su 2 parametri legati al fattore “collocazione nella struttura”, che pesano per il 15% della posizione, 5 parametri legati al fattore “complessità organizzativa”, che pesano per il 47% della posizione, e 4 parametri legati al fattore “responsabilità gestionali”, che pesa per il restante 38% della posizione. I punteggi associabili a ciascun parametro variano entro una scala a quattro gradini: 5, 10, 15 e 20 punti. L'attribuzione dei punteggi associati ad ogni parametro di valutazione deve essere motivata;
- *controllo a posteriori ad opera di una Commissione* interna, formata da *Sindaco, Direttore generale e Segretario generale*. Le determinazioni della *Commissione* vengono portate a conoscenza dei singoli dirigenti.

Il sistema retributivo delle posizioni dirigenziali è articolato in 10 fasce retributive,

## 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.

differenziate per classi di punteggi, dal valore crescente.

Le retribuzioni riconosciute a ciascuna fascia variano, in media, di € 1.500 circa l'un l'altra. Lo scarto tra le fasce inferiori è più che proporzionale a quello delle fasce superiori.

*Per la consultazione delle schede di valutazione delle posizioni dirigenziali e dei relativi criteri di compilazione si veda l'allegato 1 al presente studio.*

A.2 *valutazione dei risultati e delle prestazioni*, basata sulla misurazione di fattori quali il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati, le capacità organizzative dimostrate e i comportamenti tenuti, le capacità dirigenziali e l'andamento qualitativo del servizio (*Regolamento di organizzazione*, *Ordinamento del personale dirigente*). Il processo è esplicitamente orientato a garantire:

- la preventiva comunicazione dei parametri e dei criteri di valutazione;
- la trasparenza dell'intero processo di valutazione;
- l'auto-valutazione preventiva da parte di tutti i dirigenti;
- la comunicazione degli esiti finali;
- il contraddittorio.

La finalizzazione è chiaramente definita: “*il processo valutativo deve tendere alla continua valorizzazione dei dirigenti, a migliorare la trasparenza nei rapporti con il valutato e a incrementare la responsabilizzazione di quest'ultimo, salvaguardandone l'autonomia nello svolgimento di propri compiti*”. Mentre gli specifici obiettivi, sono:

- orientare verso il raggiungimento degli obiettivi e la responsabilizzazione della dirigenza;
- attribuire la retribuzione di risultato;
- fornire al *Sindaco* elementi per l'assegnazione, la conferma e la revoca degli incarichi dirigenziali.

Il sistema prevede che i dirigenti di *Settore* predispongano, all'inizio di ogni anno, una relazione dettagliata sull'attività svolta nell'anno precedente, evidenziando in particolare il rapporto tra costi e rendimenti, sia in termini economico/finanziari che di risorse di personale impiegato, nonché lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati alle *Unità operative* afferenti al *Settore*.

La relazione viene inviata al *Sindaco* e al *Direttore generale* entro il mese di febbraio. Il ritardo ingiustificato o il mancato inoltro della relazione vengono tenuti in considerazione ai fini della valutazione del dirigente.

Il *Nucleo* acquisisce annualmente le valutazioni generali del *Sindaco* e del *Direttore generale*, oltre che indicazioni dei dirigenti medesimi, per definire il sistema e il piano degli indicatori e i parametri di riferimento del controllo<sup>6</sup>.

Gli indicatori per il controllo e la valutazione dei risultati dirigenziali sono elaborati dal *Nucleo*, secondo le indicazioni contenute nei documenti di programmazione: nel PEG e nel *Piano dettagliato degli obiettivi*. A partire dal 2001, ad ogni obiettivo è

---

<sup>6</sup> Il *Nucleo di valutazione*, quando richiesto, fornisce elementi al *Sindaco* per la valutazione del *Direttore generale* e del *Segretario generale* ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato.

### **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.

assegnato un peso percentuale, in funzione del grado di rilevanza e strategicità dello stesso; anche il peso è opportunamente indicato in fase di formulazione del PEG. Sempre dallo stesso anno, la retribuzione di risultato è collegata anche ad un parametro relativo alle relazioni con l'utenza e alla rilevazione dei livelli di *customer satisfaction*.

Sulla base degli obiettivi posti dall'Amministrazione, e anche su indicazione del *Sindaco* o del *Direttore generale*, il *Nucleo* può anche identificare periodicamente *Settori* o aree di servizio considerati particolarmente critici.

Il *Nucleo*, tra l'altro, concretizza la propria attività tramite *report operativi*, a cadenza annuale, costituiti da dati sintetici e relazioni illustrative, che evidenziano, in termini documentali, ogni valutazione utile a verificare il *corretto e normale andamento delle attività*, nonché per segnalare eventuali *aspetti critici intercorsi nella gestione* durante il periodo di riferimento (ritardi, carenze, inadempienze) e fornire indicazioni, anche a supporto dei dirigenti, tesi al miglioramento dell'azione amministrativa. I *report* vengono inviati, oltre che al *Sindaco*, agli *Assessori*, al *Direttore generale* e al *Segretario generale*, anche ai singoli dirigenti di *Settore*.

Il sistema di valutazione delle prestazioni è, ancor più che quello relativo alle posizioni, articolato su più livelli di giudizio:

- *auto-valutazione preventiva del dirigente*, basata sui fattori e sui parametri di valutazione predefiniti dal *Nucleo*. La scheda, strutturata annualmente dal *Nucleo* anche con riferimento ai dirigenti di U.O., è trasmessa ai dirigenti di *Settore*. Ciascun dirigente di U.O. compila la parte di scheda che lo riguarda, mentre il dirigente di *Settore* compila la sua parte di scheda ed è valutato in base al conseguimento degli obiettivi attribuiti alle U.O. facenti capo alla sua struttura, in quanto comunque responsabile degli stessi ed in grado di influire sul loro perseguimento grazie alla sua azione direttiva e di coordinamento;
- *controllo a posteriori ad opera del Direttore generale*, che esprime un giudizio complessivo sulle prestazioni del dirigente di *Settore* nel corso di un colloquio di valutazione; il *Direttore* esprime un giudizio risolutivo, dopo contraddittorio con gli interessati, in caso di contrasto presente tra dirigente di *Settore* e dirigente di U.O.. I dirigenti di *Staff del Consiglio e della Giunta*, di *Staff del Consiglio comunale* e delle strutture organizzative *Avvocatura* e *Vigilanza* sono valutati dal *Direttore Generale* in un colloquio, in base a schede di valutazione coincidenti con la parte di scheda predisposta per i dirigenti di U.O., essendo anch'essi direttamente titolari di obiettivi di PEG;
- *formulazione di un giudizio di congruità delle valutazioni di tutti i dirigenti ad opera del Nucleo*: il giudizio viene espresso al termine del procedimento di valutazione e sulla base dei *report* elaborati dal *Servizio controllo di gestione*. In caso di perdurante contrasto tra dirigente di *Settore* e dirigente di U.O. anche a seguito del contraddittorio con il *Direttore generale*, il dirigente di U.O. può adire il *Nucleo*, che dopo un colloquio con le parti interessate esplicita un giudizio conclusivo;
- *formulazione di un giudizio ad opera della Giunta comunale*, mediante apposita scheda di valutazione;
- *valutazione finale di competenza del Sindaco*. Il soggetto preposto alla valutazione finale

### 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.

dei dirigenti è infatti il *Sindaco*, che decide col supporto degli elementi forniti dal *Nucleo* e dal *Direttore generale*. Il giudizio finale espresso dal *Sindaco* è comunicato a ciascun dirigente. Nel caso in cui si riscontrino risultati particolarmente negativi nella gestione finanziaria, tecnica, amministrativa e/o inosservanza delle direttive generali e degli indirizzi espressi dagli organi di governo, il *Sindaco* ne dà comunicazione al dirigente, invitandolo a presentare entro 15 giorni le proprie osservazioni al riguardo. Il *Sindaco*, acquisite in contraddittorio le osservazioni del dirigente, eventualmente assistito dalla propria rappresentanza sindacale, adotta le misure conseguenti secondo quanto previsto dalle disposizioni di legge e contrattuali vigenti.

La valutazione delle prestazioni, delle competenze organizzative e del livello di conseguimento degli obiettivi ad opera del *Sindaco* determina l'attribuzione di una quota della retribuzione di risultato pari al 90% del totale. L'altra quota della retribuzione di risultato, pari al 10%, è erogata in virtù del giudizio espresso dalla *Giunta comunale*, secondo criteri predeterminati.

**B. Valutazione del personale non dirigente:** in materia di valutazione del personale dell'Ente, compreso quello dell'area delle posizioni organizzative, può intervenire, sotto il profilo metodologico, anche il *Nucleo di valutazione*.

B.1 Il sistema di valutazione della **produttività del personale** è correlato al PEG. L'attribuzione dei compensi è *strettamente subordinata ad effettivi incrementi di produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi*. Il relativo *Fondo* è destinato al finanziamento della retribuzione di tutto il personale in corrispondenza dei *Piani operativi*: gli strumenti attraverso i quali ciascun dirigente provvede annualmente alla programmazione delle attività affidate alla propria struttura organizzativa, alla realizzazione della gestione e al raggiungimento degli obiettivi, sulla base delle risorse effettivamente assegnate.

I *Piani* sono riferiti sia alle *Unità operative* (che sono *Centri di costo*). Nella redazione dei *Piani* i dirigenti responsabili indicano le modalità di svolgimento delle attività e di perseguimento degli obiettivi, affinché l'incremento di produttività atteso sia percepibile e misurabile attraverso l'indicazione, non generica, dell'entità quantitativa o qualitativa del miglioramento.

I singoli dirigenti svolgono, all'inizio del periodo di riferimento, una *Conferenza di servizio* tra tutto il personale interessato, al fine di illustrare e definire gli obiettivi lavorativi da inserire nei *Piani* nonché impostare e condividere il sistema di valutazione.

Durante il periodo di riferimento, i singoli dirigenti tengono sotto controllo l'andamento delle prestazioni e dei piani, in modo da rendere i dipendenti consapevoli della rispondenza o meno delle loro prestazioni a quanto inizialmente programmato.

I dirigenti di *Settore*, unitamente ai dirigenti di U.O., provvedono alla valutazione intermedia dei piani, almeno due volte l'anno, attraverso confronti col personale coinvolto e adottando gli opportuni interventi.

Dette valutazioni sono propedeutiche alle relazioni sullo stato di attuazione dei PEG e comunque i *Piani* possono essere rivisti, previo confronto con i dipendenti coinvolti, in occasione di eventi che comportino la modificazione dei PEG e/o a

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

seguito delle valutazioni di cui al comma precedente.

*La scheda tecnica per l'elaborazione dei Piani di attività è disponibile in allegato 2 al presente studio.*

Il Fondo per la produttività è ripartito per il 40% a tutti i dipendenti in parti uguali (fatti salvi i fattori correttivi legati alla presenza e alla categoria di appartenenza) e per il 60% ai singoli sulla base della valutazione delle prestazioni. Quest'ultima è basata su di un sistema di auto-valutazione, applicato mediante una scheda articolata in due parti:

- *la prima parte* è finalizzata alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi, la seconda per la valutazione delle competenze individuali. La scheda compilata viene sottoposta all'esame del dirigente di U.O., che esprime le sue osservazioni nel corso di un colloquio di valutazione con il dipendente. Nel caso in cui insorgano incongruenze di giudizio la pronuncia finale spetta al dirigente di *Settore*;
- *la seconda parte* è riservata ai dirigenti, di U.O. e di Settore, nella quale entrambi indicano le possibili forme d'intervento per il miglioramento dei livelli di prestazione del dipendente.

Nella *Scheda di valutazione delle prestazioni individuali*, la parte relativa ai “risultati attesi” e, per entrambe le schede, quella relativa al “peso”, viene concordata tra dirigente e dipendente all'inizio del periodo di riferimento, mentre ai fini della valutazione degli obiettivi, le parti relative alla “valutazione descrittiva dei risultati raggiunti” e ai “fatti da considerare” sono riservate al dipendente che potrà facoltativamente compilarle qualora ritenga opportuno integrare il giudizio numerico con una valutazione di tipo descrittivo.

*La Scheda di valutazione delle prestazioni ai fini della produttività è disponibile in allegato 3 al presente studio (parte 1 e parte 2 della Scheda).*

B.2 Il sistema di carriera economica mediante **progressione verticale** è basato naturalmente su processi selettivi interni. I criteri sono piuttosto puntuali, *così come riportati nello Schema in allegato 4 al presente studio.*

Le selezioni per professionalità ritenute come acquisibili esclusivamente all'interno dell'Amministrazione non conteggiano il punteggio relativo al titolo di studio richiesto per l'ammissione (talvolta non richiesto), e valutano diversamente i titoli riferiti al curriculum vitae.

B.3 L'istituto della **progressione economica orizzontale** risponde, nel Comune di Perugia, alle seguenti finalità:

- valorizzare e favorire l'accrescimento professionale dei dipendenti, in una logica di superamento dei limiti degli istituti previsti dai precedenti contratti,
- responsabilizzare i dirigenti nella gestione delle risorse umane.

Secondo il Comune di Perugia la progressione economica all'interno delle categorie costituisce “uno strumento di effettiva valorizzazione e di sviluppo delle risorse umane” e pertanto “la distribuzione delle quantità di passaggi all'interno delle singole categorie si ispira al principio delle pari opportunità per tutti i dipendenti di ciascuna posizione economica e per gli appartenenti alle diverse strutture organizzative del Comune” (CCDI 2002-2005).

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

L'acquisizione delle posizioni economiche interne ai vari percorsi economici avviene mediante selezioni, basate su criteri di valutazione predefiniti a seguito di contrattazione integrativa risalente al 2001.

I requisiti di accesso alle selezioni finalizzate al riconoscimento degli scatti di carriera economica, valevoli per tutti i dipendenti di ogni singola categoria, sono i seguenti:

- anzianità di servizio a tempo indeterminato nella categoria d'appartenenza pari a 3 anni, maturata al 31.12 dell'anno precedente a quello cui sono previste le progressioni,
- non aver usufruito del LED (*Livello economico differenziato*) o avere già acquisito posizioni economiche nei 3 anni antecedenti a quello per cui sono previste le progressioni.

Al termine di ogni fase valutativa, tra l'altro, l'Amministrazione effettua verifiche, con il concorso delle RSU, sull'applicazione della metodologia di selezione, per apportare eventuali correttivi e comunque fermo restando i risultati delle valutazioni formulate.

La valutazione è di competenza dei dirigenti di *Unità operativa*, che formulano i propri giudizi di concerto con il rispettivo dirigente di *Settore*.

La verifica eventuale delle valutazioni può essere effettuata, ai fini della garanzia di uniformità nell'applicazione dei criteri predefiniti tra le varie *Unità*, ad opera del *Direttore generale*, con il supporto tecnico del *Nucleo di valutazione*.

Annualmente, sulla base dell'applicazione del criterio indicato, l'Ente stila le graduatorie per categoria.

*Lo Schema dei criteri per la valutazione ai fini della progressione economica orizzontale è disponibile in allegato 5 al presente studio.*

B.4 L'area delle **posizioni organizzative** è stata introdotta secondo un processo di ripensamento del significato della linea gerarchica e della responsabilità. Il processo si è svolto in quattro tappe:

1. adozione di Linee di indirizzo per l'individuazione delle PO (marzo del 2001). L'Amministrazione adotta un atto interno che precisa le prerogative e i poteri dei soggetti titolari di PO, chiarendo il concetto di esclusività delle prerogative dirigenziali nei confronti del livello pre-dirigenziale e politico e distinguendo tra le funzioni attribuite alle *Posizioni direzionali*, alle *Posizioni di alta specializzazione* e alle *Posizioni di staff*. La sostanziale differenza tra le tre tipologie di posizione, come da linee d'indirizzo, è nelle funzioni che discendono dalla loro collocazione nell'organigramma (con distinzione per quelle di alta specializzazione, che non comportano necessariamente il coordinamento di UOC).

L'atto di indirizzo sottolinea la natura pre-dirigenziale dell'area delle PO, esplicitando che questa connotazione deve trovare riflesso nel PEG: *al dipendente dovrà essere assegnata una parte del PEG della struttura organizzativa cui appartiene e affidata la gestione di obiettivi e programmi in tale ambito inseriti, con tutte le conseguenze che ne derivano sotto il profilo della responsabilità dei risultati.*

Si chiarisce, soprattutto, che: *l'istituzione delle Posizioni organizzative è da collegare al soddisfacimento di esigenze organizzative e produttive dell'Ente. E' possibile quindi*

## 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.

*individuare le posizioni in modo fortemente autonomo, partendo non dalle caratteristiche soggettive dei dipendenti in un'ottica premiante di particolari aspettative di questi ultimi, bensì dalle soggettive caratteristiche organizzative, dagli obiettivi e dalle esigenze produttive proprie dell'Amministrazione. Si dovrà avere, dunque, un processo di revisione dell'organizzazione complessiva, in modo da inserire le nuove posizioni lavorative senza creare sovrapposizioni o disarticolazioni. In particolare, nell'individuazione delle Posizioni organizzative all'interno delle singole strutture dovranno essere tenuti in considerazione i tre obiettivi che tale istituto intende perseguire:*

1. *accrescere la flessibilità dell'organizzazione in funzione degli obiettivi prioritari di Ente,*
2. *migliorare l'efficienza dei servizi grazie alla valorizzazione delle professionalità interne e all'individuazione di precisi centri di responsabilità, di prodotto e di risultato,*
3. *razionalizzare le criticità organizzative della struttura attraverso l'accorpamento di materie omogenee, la creazione di gruppi di lavoro per obiettivi determinati, il supporto tecnico e giuridico di personale specializzato.*

Per le singole tipologie di PO vengono formulati dei *criteri generali* di individuazione, valevoli per tutte, e dei *criteri specifici*.

I criteri generali sono:

4. *la corrispondenza alle priorità individuabili nel programma del Sindaco, nei documenti di programmazione economico finanziaria, con particolare riferimento ai programmi e agli obiettivi descritti nella Relazione revisionale e programmatica e nel PEG,*
5. *la coerenza con processi di riorganizzazione interna dei servizi,*
6. *la non corrispondenza a mera sub-articolazione di unità organizzative in uffici, bensì riagggregazione più funzionale di competenze già esistenti, ovvero enucleazione di competenze innovative.*

I criteri specifici sono:

- a. *per le Posizioni di direzione di unità complesse, relative alla direzione di più uffici aggregati o un singolo ufficio particolarmente complesso, con elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa:*
    - collocazione nella struttura e rilevanza strategica,
    - complessità organizzativa e decisionale,
    - responsabilità gestionale,
    - risorse umane e finanziarie;
  - b. *per le Posizioni alta specializzazione, relative a speciali incarichi considerati di notevole rilevanza e strategicità, concernenti attività di studio, pianificazione, programmazione, che richiedono particolari titoli di studio e/o professionali con l'eventuale supporto di gruppi di lavoro:*
    - rilevanza strategica,
    - complessità decisionale,
    - autonomia e controllo,
    - alta professionalità;
2. *istituzione e individuazione delle PO* (Atto di concertazione sindacale e provvedimento istitutivo, entrambi del giugno '2001). Le posizioni inizialmente individuate erano state istituite per una durata di 1 anno, in numero di trenta, di

32



### **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.

cui 3 attribuite al *Settore Risorse umane e strumentali*, in specie ai Servizi *URP e Informagiovani*, direttamente incardinate nel *Settore*, e al *Servizio Formazione* incardinato nell'*UO Politiche del personale*.

Tra il 2001 e il 2003 la scadenza degli incarichi inizialmente conferiti è stata prorogata per due volte. La prima volta perché gli obiettivi e le risorse finanziarie affidate agli incaricati di PO erano contenute nel PEG dei dirigenti delle relative strutture di incardinamento, con stretta connessione tra le attività dei titolari di PO e dei dirigenti. Questo aspetto ha portato l'Amministrazione a uniformare le procedure di valutazione delle PO con quelle dei dirigenti. La seconda proroga è stata adottata per motivi legati ai tempi di approvazione del bilancio preventivo.

Dopo le prime proroghe, l'Amministrazione, verificando gli esiti applicativi dell'istituto, ha provveduto a restituire le PO (attualmente sono circa 40), definendone il sistema di pesatura oggi ancora vigente.

Gli incarichi di PO, in linea generale, sono attribuiti dal dirigente di *Settore*, di concerto con il dirigente di U.O., che predispose un apposito avviso interno da notificare a tutti i dipendenti appartenenti alla categoria prescritta (indipendentemente dalla posizione economica) assegnati al *Settore*. Questi ultimi, ove interessati a ricoprire l'incarico, presentano apposita domanda corredata di *curriculum* formativo e professionale, datato e sottoscritto. Tra gli interessati, il dirigente nomina quello in possesso dei requisiti maggiormente adeguati alla natura dei programmi da realizzare, individuato mediante esame:

- dei *curricula* formativi e professionali;
- dei giudizi conseguiti in sede di valutazione delle prestazioni dei dipendenti;
- dei fascicoli personali.

3. adozione di un sistema di graduazione e valutazione delle PO (marzo del 2003). Il metodo è articolato in:

- valutazione delle posizioni, in relazione ai fattori che connotano la collocazione nella struttura organizzativa, la complessità organizzativa, le responsabilità gestionali interne ed esterne delle singole PO. I tre fattori si specificano in parametri, cui si associano punteggi che variano entro una scala a quattro gradini: 5, 10, 15 e 20 punti. La valutazione del peso delle posizioni determina la retribuzione di posizione;
- valutazione dei risultati, ideata, analogamente alla valutazione delle posizioni dirigenziali, sulla base di un sistema a *doppio binario*:
  - *l'auto-valutazione del soggetto titolare di PO*, utile per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo secondo il valutato: il sistema è basato su 5 fattori legati alla prestazione e 3 fattori legati alle competenze organizzative (che riguarda le PO che comportano la gestione di risorse umane). Tutti i fattori assumono un peso e un valore di giudizio che varia da un minimo di 1 (insufficiente) ad un massimo di 5 (eccellente). Il peso dei fattori legati al fattore "complessità organizzativa" contano per il 44% della posizione; la "responsabilità gestionale" conta per il 46%, mentre la "collocazione

### **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.

organizzativa” pesa per il restante 10%. La media dei punteggi attribuiti rispetto ai fattori di valutazione, in relazione alle aree di prestazione e competenza organizzativa, determina il grado di raggiungimento dei risultati assegnati dal punto di vista dell'incaricato;

*La valutazione deve differenziarsi da quella effettuata nei confronti delle prestazioni di tutti i dipendenti, assumendo per quanto opportuno e possibile le caratteristiche proprie della valutazione delle prestazioni dirigenziali, pur non coincidendo naturalmente con essa.*

I risultati vengono infatti considerati in relazione agli obiettivi assegnati e sono apprezzati in entrambi gli aspetti *quantitativi* (grado di raggiungimento degli obiettivi) e *qualitativi* (prestazioni e comportamenti organizzativi). In relazione a quest'ultimo aspetto, possono essere individuati criteri quali, ad esempio, la capacità di gestione dei tempi di lavoro, la capacità propositiva, la capacità di coordinamento.

La valutazione dei risultati è annuale ed è effettuata, analogamente alla valutazione dei dirigenti e dei dipendenti, con la compilazione ad opera del dipendente incaricato di apposita *Scheda di auto-valutazione*, seguita da colloquio di valutazione con il dirigente che ha conferito l'incarico.

La *Scheda* prende in considerazione diversi fattori, tendenti a valutare:

- i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati;
  - il comportamento organizzativo tenuto (capacità di gestione dei tempi di lavoro, capacità di organizzazione e pianificazione, capacità di coordinamento);
  - l'efficienza ed economicità della gestione;
  - le condizioni di lavoro;
- *la valutazione ad opera del dirigente di riferimento della PO*, ad opera del dirigente che ha conferito l'incarico di PO al valutato, cui si ricorre successivamente all'applicazione del sistema di auto-valutazione. Il sistema di valutazione è basato sull'attribuzione di punteggi (con la medesima scala di valori del sistema di auto-valutazione) rispetto agli obiettivi raggiunti dal valutato. Questi vengono misurati sulla base di *set* di indicatori, cui si associano dei pesi. Il punteggio finale attribuito dal dirigente è una media ponderata dei punteggi riferiti agli obiettivi conseguiti dal valutato. La decisione finale sta al dirigente di *Settore* in cui è incardinata la PO.

Il punteggio totale definitivo attribuito alla valutazione corrisponde alla media dei punteggi derivanti dall'auto-valutazione e dalla valutazione espressa dal dirigente di riferimento della PO. Il conseguimento di un punteggio corrispondente al livello minimo (insufficiente) determina la non corresponsione della retribuzione di risultato. Le valutazioni negative vengono tra l'altro tenute in

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

considerazione in sede della riconferma dell'incarico.

**In definitiva**, l'architettura dei sistemi di selezione del personale, con riferimento ai diversi istituti di carriera, giuridica ed economica, è piuttosto ben strutturata e, per alcuni segmenti, è congegnata secondo criteri comuni, con connotati differenziati, tra livello dirigenziale e non dirigenziale (incluse le PO). La connessione tra i percorsi di carriera dei diversi segmenti di personale, da un lato, e tra questi e gli strumenti valutativi (e formativi, si veda il successivo par. 4.3) è coerente, logica e chiara.

I processi valutativi si basano sulla capacità degli individui, che sono i medesimi che valutano la propria prestazione, di esprimere un giudizio obiettivo e lucido del proprio operato. Naturalmente per la formulazione dei giudizi definitivi concorrono anche le valutazioni espresse dai soggetti gerarchicamente sovra-ordinati ai soggetti sottoposti a valutazione, talvolta riuniti in organi collegiali. La valutazione, tipico strumento gestionale di controllo e come tale spesso scarsamente consolidato nelle Amministrazioni pubbliche, è in questo Ente un processo quanto più possibile intelleggibile, che coinvolge più livelli gerarchici e che pone al centro il valutato. Questo processo, di tipo inclusivo, garantisce che la valutazione divenga, paradossalmente, anche uno strumento di gestione positiva del consenso interno. In sostanza, includere le persone nei processi decisionali (valutare è anche questo) significa fare accettare loro le regole del gioco.

Il quadro risulta organico e chiaramente finalizzato ad orientare il lavoro, degli individui alle responsabilità della posizione ricoperta, dei gruppi di individui alla collaborazione ai fini del raggiungimento di obiettivi di Ente.

Le metodologie valutative tengono conto delle diverse dimensioni di complessità legate alle funzioni svolte dal personale, ai diversi livelli gerarchici, e del tipo di prestazione resa in risposta ai *Piani di lavoro*, senza però per questo essere inutilmente complicate. Queste caratteristiche contraddistinguono anche il sistema di valutazione dirigenziale.

I percorsi di carriera sono anch'essi strutturati e basati su regole chiare, che includono potenzialmente tutto il personale e che privilegiano coloro che dimostrano maggiori attitudini a gestire la complessità organizzativa in coerenza al personale gestito (se sono responsabili di unità e/o processi) e agli obiettivi di Ente.

I metodi di selezione e gestione delle carriere del personale confermano l'idea di HRM che connota il sistema di governo dell'Amministrazione comunale di Perugia: orientamento alle strategie organizzative, che discendono dagli indirizzi politici, con attenzione alle persone (utenti interni, il personale ai diversi livelli, e utenti esterni, tutti coloro che fruiscono dei servizi comunali).

### 4.3 Formazione e sviluppo

Il *Piano della formazione* è oggetto di una pubblicazione editoriale che il *Settore risorse umane e strumentali* cura da diversi anni, accessibile a tutti anche mediante portale web dell'Amministrazione comunale.

I contratti integrativi di lavoro, del personale dirigente e del personale non dirigente, dedicato entrambi ampio spazio ai principi della formazione:

*Per l'Amministrazione comunale, la formazione permanente e l'aggiornamento costituiscono impegno costante nell'ambito delle politiche di sviluppo del personale. Sono finalizzate alla promozione e sostegno dell'innovazione e*

35

### **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.

*dello sviluppo organizzativo, coerentemente con le strategie e gli obiettivi dell'Amministrazione ed in considerazione dell'innovazione legislativa-contrattuale e del miglioramento della qualità dei servizi al cittadino ...verrà elaborato un piano formativo triennale finalizzato in particolare a supportare.*

- 1. l'introduzione di sistemi di gestione finalizzati non solo al raggiungimento degli obiettivi generali e specifici fissati dall'Amministrazione, ma anche a sviluppare integrazione tra funzioni e competenze diverse,*
- 2. la creazione di una cultura manageriale di impronta aziendalistica, fondata sull'orientamento al risultato, sullo sviluppo di capacità gestionali, di coordinamento e controllo delle risorse finanziarie, umane e strumentali e sull'acquisizione di competenze in materia di controllo di gestione,*
- 3. l'attuazione degli indirizzi e programmi definiti dagli organi istituzionali, con la necessaria autonomia, assunzione di responsabilità e garanzia dei risultati,*
- 4. il ruolo del dirigente come punto di snodo tra sistema di governo dell'Ente e sistemi di lavoro nelle strutture comunali,*
- 5. le attività di analisi e verifica, tali da collegare la valutazione finanziaria a quella qualitativa,*
- 6. l'innovazione nelle dinamiche organizzative e nella razionalizzazione e semplificazione dei processi.*

La disciplina della formazione tiene anche conto delle forme di promozione delle pari opportunità. Si specifica, infatti, che la formazione professionale deve garantire la partecipazione dei/delle dirigenti ai corsi in rapporto alla loro presenza e possibilità di partecipazione, anche in relazione alla normativa in materia di congedi parentali. La specificazione non è riferita alle sole dirigenti, ma anche ai dirigenti, stabilendo per questa via che le pari opportunità sono bilaterali.

L'analisi dei bisogni formativi è effettuata annualmente (entro il mese di novembre) sulla base delle proposte dei dirigenti e la programmazione degli interventi formativi e di aggiornamento segue principalmente tre criteri:

- favorire il coinvolgimento graduale di tutto il personale in base a criteri di rotazione,
- privilegiare gli interventi che si raccordano a novità normative e innovazioni tecnologiche,
- attuare prioritariamente i corsi che l'Amministrazione ritiene maggiormente funzionali agli obiettivi prefissati.

I segmenti formativi previsti sono cinque:

- 1. attività formativa di carattere generale, tendente a favorire ai partecipanti un quadro complessivo di conoscenze, capacità operative ed elementi di contesto; tale attività è destinata ad interessare trasversalmente tutti gli ambiti dell'attività comunale. Essa è rivolta a tutto il personale, operante nei diversi uffici e servizi, in base ad una apposita programmazione e si caratterizza per una durata medio lunga e per il particolare approfondimento;*
- 2. attività di formazione per dirigenti e quadri con funzioni di responsabilità, relativa alla creazione di una cultura manageriale di impronta aziendalistica, al lavoro per obiettivi e orientato al risultato, al controllo delle risorse strumentali e umane, al controllo di gestione. Essa è rivolta alla dirigenza e al personale di categoria D con funzioni di responsabilità;*
- 3. interventi formativi di specializzazione e /o perfezionamento, su tematiche corrispondenti a particolari esigenze formative di uno o più Settori e in relazione allo svolgimento di particolari mansioni caratteristiche di alcuni profili professionali. Essi sono rivolti a personale che necessita di conoscenze specifiche per lo svolgimento delle attività delle*

### 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.

- singole strutture e servizi. Al termine del percorso formativo la preparazione del partecipante è valutata in relazione al superamento di prove finali;
4. corsi di riqualificazione e/o riconversione professionale, rivolti ai dipendenti coinvolti nei processi di riqualificazione e/o riconversione professionale. Al termine del percorso formativo la preparazione del partecipante è valutata in relazione al superamento di una prova finale;
  5. corsi di aggiornamento e seminari, indirizzati al mantenimento e all'adeguamento dei livelli e dei contenuti di professionalità in funzione delle innovazioni tecniche e normative che coinvolgono la PA. Possono coinvolgere tutti i dipendenti dell'ente in relazione alle funzioni svolte. Si caratterizzano per la breve durata e per il collegamento diretto con fenomeni di innovazione.

L'accesso alle attività formative, in qualità di uditor, è aperto anche al personale di altri Enti comandato presso il Comune. Mentre al personale di nuovo ingresso, in periodo di prova, sono riservati i segmenti formativi di ingresso e orientamento.

I risultati dell'attività formativa e dell'efficacia dei singoli interventi è oggetto di costante attività di verifica, valutazione e monitoraggio da parte dell'Ente, mediante l'unità preposta del *Settore risorse umane e strumentali* che si raccorda costantemente con i dirigenti dei vari *Settori*.

I corsi di aggiornamento non vengono valutati ai fini della progressione di carriera, per la quale si tiene conto esclusivamente dei corsi di formazione programmati e con esame finale.

Le risorse destinate alla formazione sono allocate rispetto all'insieme delle iniziative formative, incluse le partecipazioni ad eventi informativi e formativi esterni, e all'eventuale analisi dei fabbisogni formativi affidata a soggetti esterni.

La spesa è comunque articolata, in linea generale, per il 10% circa alle attività formative di aggiornamento, come occasioni utili per acquisire conoscenze innovative, e per gran parte alle attività formative generali. Una quota minore, pari a circa il 5% del monte spesa, è destinata alla formazione del personale dirigenziale.

*In allegato al presente studio è disponibile la bozza del Piano triennale della formazione del personale del Comune di Perugia per il periodo 2006-2008.*

**In definitiva**, la formazione è un processo che in questo Ente è autenticamente orientato allo sviluppo del lavoro pubblico. La formazione è un processo sul quale l'Amministrazione investe non per adempimento normativo ma per convinzione. Basti considerare il livello di strutturazione della gestione manageriale dello strumento formativo: sono attivi e connessi tutti i segmenti, dall'analisi dei fabbisogni (azione condivisa), alla pianificazione e progettazione, fino alla valutazione degli esiti formativi, sulle persone e sui processi di lavoro.

Questa Amministrazione appare una delle poche che realmente praticano la formazione a beneficio dei propri lavoratori, sia per investire sul proprio capitale umano, sia per garantirsi che il personale abbia tutti gli strumenti per lavorare così come richiesto.

A riprova dell'attenzione posta alla formazione del personale, si sottolinea come il Comune di Perugia sia anche uno dei pochissimi Enti che valutano gli esiti formativi, così come d'altronde sarebbe dovuto a tutte le PA per direttiva del *Dipartimento della Funzione Pubblica*. I risultati della formazione, occorre sottolineare, non vengono valutati meramente sotto il profilo del gradimento dei partecipanti, così come spesso diffusamente si fa nelle Amministrazioni pubbliche. I metodi applicati sono volti alla valutazione di gradimento ma anche di impatto, sulle persone e sui

## 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 di lavoro.

L'Ente ha, tra l'altro, partecipato al programma di formazione e assistenza tecnica che l'Ufficio per la formazione del personale delle Amministrazioni pubbliche (UFPA) del Dipartimento della Funzione Pubblica ha finanziato nel 2004 per diffondere le metodologie di gestione dell'istituto della formazione nelle Amministrazioni centrali e locali<sup>7</sup>.

Temi oggetto del programma citato, finalizzati a diffondere la cultura della formazione e i metodi per la gestione dell'intero ciclo della formazione, sono in questo Ente oggetto di politiche perseguite già da tempo. Tra queste si citano le iniziative formative interistituzionali, volte a raggruppare contingenti di personale di più Enti, territorialmente contigui o istituzionalmente titolati a svolgere funzioni omogenee tra loro, nelle medesime iniziative formative. Queste iniziative, cosiddette di *formazione integrata* o *formazione verticale*, sono ancora poco diffuse e ciò nonostante la scarsità di risorse spesso lamentata dagli Enti che non investono abbastanza in formazione. La formazione integrata, tra l'altro, aiuta le istituzioni a concepire il servizio al cittadino e l'approccio alla gestione e sviluppo del territorio secondo una visione unitaria (se non unica).

**Per il prossimo futuro** l'Amministrazione comunale di Perugia intende attivare un progetto volto a formare gruppi di funzionari esperti per tematiche gestionali, da orientare alla consulenza per gli Enti di minori dimensioni del territorio provinciale. L'idea sarebbe quella di diffondere questa iniziativa in tutto il territorio umbro, in modo che gli Enti minori, finanziariamente meno dotati, possano avvalersi, secondo principi di solidarietà e coesione interistituzionale, delle conoscenze del personale degli Enti maggiori. L'idea è stata già proposta al *Presidente* della Regione Umbria. Le intese sono in corso.

Questi esempi rendono chiaro qual'è l'orizzonte al quale il Comune di Perugia guarda.

### 4.4 Servizi ai dipendenti

La *Giunta* ha adottato nel 1998 il documento sulla sicurezza sul lavoro che disciplina le linee guida per *la valutazione dei rischi aziendali, le modalità organizzative relative ai sopralluoghi negli ambienti di lavoro, l'analisi preliminare del documento di valutazione dei rischi, la verifica dei risultati e relative proposte operative, la definizione delle modalità per l'effettuazione delle visite mediche e l'organizzazione del primo soccorso aziendale*.

In generale, le linee d'intervento principali identificate in materia dal Comune di Perugia sono:

1. *il miglioramento dei luoghi di lavoro*: mediante il monitoraggio continuo e la manutenzione dei luoghi sia sotto il profilo della sicurezza che della vivibilità;
2. *la formazione del personale*: in merito alla connessione tra formazione del personale e sicurezza sul lavoro, l'Amministrazione ha avviato dal 1999 dei corsi per i Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza e per i dipendenti addetti al primo soccorso e alla gestione delle misure antincendio;
3. *la sorveglianza sanitaria*: una particolare forma di prevenzione dei rischi che il Comune di Perugia ha attivato come una delle prime forme di tutela del lavoro.

Questi riferimenti sono contenuti sia nel CCDI del personale dirigente che del personale non dirigente.

---

<sup>7</sup> Il progetto è stato realizzato da Lattanzio & Associati e Consorzio M.I.P.A. su incarico dell'UFPA del Dipartimento della Funzione Pubblica. Per riferimenti si veda *Programmazione e valutare la formazione. Una guida per le Amministrazioni pubbliche*, Manuali *Strumenti per l'innovazione delle P.A.*, Editore Lattanzio & Associati, Milano 2004.

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Il CCDI del personale dirigente del quadriennio normativo 1998-2001 dedica l'art. 7 alla qualità del lavoro:

*...l'Ente dovrà introdurre, al fine di esaltare il suo ruolo di azienda erogatrice di servizi alla cittadinanza, necessariamente adeguarsi anche alla professionalità richiesta ai dipendenti.*

*La qualità del lavoro dovrà perseguire livelli ottimali e in tale senso saranno forniti i supporti necessari, sia in ambito tecnologico che formativo.*

*Ogni tre volte l'anno saranno svolti incontri per valutare l'insieme delle problematiche inerenti gli interventi di innovazione organizzativa e tecnologica, attraverso un sistema di valutazione ex ante, in itinere ed ex post.*

Per garantire la reale partecipazione di tutti i dipendenti al miglioramento della qualità del lavoro e all'organizzazione del lavoro negli uffici, il Comune di Perugia attua le seguenti iniziative:

- conferenze di *Unità operativa* e/o di *Servizio*,
- conferenze di *Settore*,
- raccolta e analisi delle proposte di modificazione dell'organizzazione del lavoro e delle procedure predisposte dai singoli dipendenti o da gruppi di lavoro. Tali proposte vengono inviate ai dirigenti di *Unità operativa* e prevedono sempre che ottengano adeguata risposta.

Le attività indicate hanno costituito la base per l'attivazione nel 2001, di un *Osservatorio permanente bilaterale*, Amministrazione – RSU, sui processi occupazionali, organizzativi e formativi e sulla qualità del lavoro.

Nel 1995, inoltre, l'Amministrazione ha introdotto il Codice di condotta contro le molestie sessuali<sup>8</sup> per contrastare qualsiasi fenomeno che potesse creare un *ambiente di lavoro intimidatorio, ostile o umiliante* per lavoratori e lavoratrici. Le disposizioni introdotte con il *Codice* fanno parte integrante del *Codice disciplinare* del personale e come tali sono oggetto di sorveglianza da parte dei dirigenti.

A seguito di questo provvedimento, l'Amministrazione ha anche istituito, con intese sovracomunali, il *Consigliere di fiducia*, previsto dalla *Risoluzione del Parlamento Europeo A 3-0043/1994*.

### 4.5 Profili professionali e ruoli

Il sistema dei profili professionali risale al 1997. Con le modifiche introdotte nel 2003, il Comune di Perugia ha essenzialmente proceduto ad accorpate alcuni profili in famiglie professionali omogenee, così come previsto dall'entrata in vigore dell'ordinamento del personale che vige dal 1999.

Il sistema è abbastanza dettagliato nell'indicare la corrispondenza tra vecchi e nuovi profili e relative mansioni associate. E' d'altronde nell'agenda dei lavori la sua prossima revisione.

### 4.6 Sistema informativo del personale e comunicazione

L'unità preposta alla gestione dei sistemi informativi è incardinata, come accennato, nel *Settore risorse umane e strumentali*: si tratta dell'*Unità operativa Sviluppo e gestione dei sistemi informativi*, che si occupa della realizzazione del processo di informatizzazione dell'Ente, sia a livello centrale che periferico. In particolare:

---

<sup>8</sup> Ai sensi della Raccomandazione CEE n. 92/131 del 27/11/1991.

### 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.

1. cura la realizzazione del processo di informatizzazione dell'Ente, sia a livello centrale che periferico, mediante l'elaborazione e la concretizzazione del SIG, *Sistema informativo generale*,
2. svolge le attività volte all'attuazione del collegamento informativo interno tra i vari uffici e le strutture comunali, nonché per quello relativo al *service* esterno,
3. analizza, progetta e controlla i sottosistemi:
  - informatico,
  - *networking* (reti) e delle reti locali,
  - hardware,
  - software,
4. effettua la manutenzione, l'assistenza, e l'addestramento di base software (sistemi operativi e pacchetti applicativi) e hardware (PC e periferiche),
5. sviluppa il software applicativo gestionale per *single user/stand alone*,
6. gestisce e sviluppa la rete telematica *Internet*,
7. gestisce il *Progetto città digitale* (Rete civica);
8. amministra, sotto il profilo informatico, il sistema informatizzato per il trattamento giuridico ed economico del personale, denominato "ASCOT".

Nell'ambito delle competenze sopra elencate, l'U.O. *Sviluppo e gestione dei sistemi informativi* ha implementato, tramite elaborazioni ed adattamenti rispondenti alle necessità specifiche dell'Ente e coerenti con la propria organizzazione, un **programma informatico** denominato "ASCOT" acquistato da un soggetto esterno che consente di effettuare, da parte degli uffici dell'U.O. *Politiche del personale* e dell'U.O. *Amministrazione economica del personale*, la gestione giuridica del rapporto di lavoro di tutto il personale dall'assunzione in servizio alla cessazione, delle assenze e delle presenze, nonché la gestione economica (stipendi, progressioni di carriera, ecc...) e quella relativa alla dotazione organica comunale.

Il programma permette di gestire in forma integrata l'intera vita lavorativa del dipendente, dal momento dell'assunzione con l'inserimento di tutti i dati inerenti la scheda anagrafica, i precedenti rapporti lavorativi, il livello di inquadramento nell'organico comunale, il titolo di studio posseduto, le eventuali patologie influenti sulla prestazione lavorativa, il settore di assegnazione, il centro di costo relativo, ecc...; nel corso del rapporto sono poi inseriti i dati inerenti eventuali variazioni anagrafiche, ulteriori titoli di studio e formativi, progressioni acquisite, benefici, indennità, aggiornamenti sullo stato di salute (anche connessi alle elaborazioni derivanti dal sistema di rilevazione delle assenze/presenze) ed inoltre eventuali trasferimenti, assegnazioni ad uffici specifici, attribuzioni di responsabilità diverse. Il tutto confluisce, all'esito del processo, periodicamente, nell'elaborazione delle competenze stipendiali, del trattamento accessorio, nonché, al momento della cessazione dal servizio per collocamento a riposo od altra causa, nella ricostruzione ai fini previdenziali della carriera dell'interessato.



## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

### 4.7 Politiche di flessibilità

Le forme flessibili di rapporto di lavoro sono disciplinate dalle disposizioni contrattuali e legislative vigenti in materia. Non sono state quindi introdotte forme particolari di gestione del lavoro pubblico che meritino particolare attenzione nel caso in questione.

### 5. Indicatori di performance

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

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

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

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

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

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

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

L'applicazione di questo metodo di valutazione viene effettuata, per il caso analizzato, con riferimento ad un processo campione, identificato come rilevante e/o significativo rispetto all'idea guida che ispira il modello di direzione del personale del Comune di Perugia.

La tabella che segue riporta gli esiti tratti dall'applicazione del sistema di *driver* di valore al processo prescelto di gestione dei *Sistemi di valutazione del personale*.

Tabella 1. Performance del processo di gestione dei *Sistemi di valutazione del personale*

<b>Processo: Gestione dei sistemi di valutazione del personale</b>	
<b>Driver di efficienza</b> Livello medio: le risorse impiegate nella gestione del complessivo sistema di valutazione del personale sono ad oggi equilibrate grazie all'alto livello di proceduralizzazione.	<b>Driver di qualità</b> Livello alto: le metodologie applicate per valutare il personale hanno particolare valore soprattutto sotto il versante dell'integrazione tra livelli: dirigenziale, pre-dirigenziale e non dirigenziale. Avere ancorato il sistema di valutazione del personale dirigenziale a quello pre-dirigenziale in particolare denota l'autenticità del sistema dei controlli delle prestazioni e induce i livelli gerarchici alla coesione.
<b>Driver di equità</b> Livello medio: il sistema è equo rispetto alle finalità perseguite, che sono quelle della cooperazione tra livelli operativi e dell'orientamento del lavoro degli individui al programma del Sindaco. Il sistema di valutazione, d'altronde, è basato su di un sistema di auto-valutazione, che pone l'individuo al centro del proprio giudizio. Esso si completa con ulteriori livelli di valutazione che ampliano la prospettiva del giudizio e restituiscono equilibrio.	<b>Driver di politica</b> Livello alto: gli effetti sul versante delle politiche di gestione del personale generati dal sistema di valutazione sono molteplici. Il principale è probabilmente sul versante della comunicazione interna tra livelli gerarchici e nel coinvolgimento del vertice sull'operato dei livelli inferiori. Questa dimensione è infatti spesso dimenticata nella generalità degli Enti.
<b>Processo: Gestione dei sistemi di valutazione del personale</b>	
<b>Driver di sviluppo di risorse</b> Livello alto: la valutazione assume un connotato di intervento positivo sull'operato dei singoli e induce il valutato e il valutando a ricercare le motivazioni dei livelli di prestazione osservati. La valutazione è quindi finalizzata alla gestione delle politiche retributive considerando però queste ultime una forma di indirizzo dell'operato dei singoli, piuttosto che una mera forma di compensazione.	<b>Driver di immagine e comunicazione</b> Livello alto: l'attenzione alla dimensione della comunicazione interna e istituzionale verso l'esterno è alta e concreta. Gli esempi riportati sulle iniziative intraprese e su quelle in agenda per il futuro sono auto esplicative dell'atteggiamento dell'Ente nei confronti del valore della collaborazione (tra persone e tra istituzioni).

## 6. Politiche di HRM

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

- distribuzione delle risorse;
- perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa;

## 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.

- sviluppo competenze individuali e istituzionali.

Le politiche di gestione delle risorse umane perseguite dal Comune di Perugia sono chiaramente attuate secondo principi di **sviluppo delle competenze individuali e istituzionali** ai fini del *perseguimento di obiettivi specifici e di gestione operativa*. Tra gli obiettivi specifici di questo Ente rientra, infatti, lo sviluppo delle persone e dell'agire istituzionale. L'assolvimento ai compiti di gestione operativa è qui una dimensione ormai talmente consolidata da potersi considerare quasi scontata.

### 7. Impatto istituzionale e organizzativo

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

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

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

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

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

## 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.

### 8. Generalizzabilità del caso

Il caso del Comune di Perugia presenta molteplici fattori d'interesse. In sintesi, esso si presenta come uno dei pochi Enti nei quali anziché di sistema di gestione del personale si può parlare di tendenziale sistema di *governance delle risorse umane*.

La *governance* è un approccio istituzionale che permea l'Amministrazione e il suo agire nei confronti delle persone e degli altri soggetti, gli utenti interni (personale) e quelli esterni (città e altre istituzioni).

La cultura della gestione delle risorse umane riflette l'atteggiamento culturale dell'Amministrazione. Molti sono gli esempi riportati nei vari paragrafi dello studio sulle iniziative interne ed esterne che l'Ente ha avviato: primo fra tutti il *Piano strategico della città*, cui si associano altre iniziative di portata minore ma di valore elevato per le persone, quali ad esempio i sistemi di servizio degli URP e della Vigilanza, ma anche la *Banca del tempo* gestita dall'*Ufficio Tempi e orari della città* e il *Codice di condotta contro le molestie sessuali*.

Sotto il profilo tecnico metodologico il sistema dei controlli interni integra orizzontalmente i vari istituti di gestione del personale, in particolare quelli riferiti a formazione, retribuzione e carriere. Esso garantisce anche l'integrazione verticale, tra livelli di gestione grazie all'introduzione di accorgimenti quali, ad esempio, la coerenza tra sistemi di valutazione del personale, dirigenziale e pre-dirigenziale. Questo *escamottage* aiuta anche a creare condizioni positive per la coesione tra livelli gerarchici, aspetto che solitamente è l'anello debole della catena del comando per l'attuazione del programma del Sindaco. La metodologia della valutazione è poi basata sull'autovalutazione del valutato e sul riscontro di giudizio di più attori che fanno le veci del valutando. Questa concezione induce l'individuo ad essere quanto più possibile obiettivo, se non oggettivo, sul proprio operato e pone l'accento sul *gap* di prestazione piuttosto che sul giudizio di valore sulla persona. Il fattore che infatti scardina nella generalità dei casi la riuscita dei sistemi di valutazione, e che qui viene opportunamente tenuto "sotto controllo", è la valenza attribuita al giudizio: si confonde il giudizio sulla prestazione lavorativa della persona con il giudizio sulle competenze, o ancora peggio sul sistema di valori, della persona.

Il sistema di gestione delle risorse umane del Comune di Perugia, invece, si pone al riparo da fenomeni di questo tipo e stabilisce regole chiare, ma soprattutto coerenti tra loro, che pongono attenzione sia sulla dimensione delle relazioni umane che al rigore metodologico.

# ALLEGATI

## **Allegato 1**

Valutazione della posizione dirigenziale

## **Allegato 2**

Piani Operativi

## **Allegato 3**

Produttività e miglioramento dei servizi

## **Allegato 4**

Progressioni verticali

## **Allegato 5**

Progressione economica orizzontale

## **Allegato 6**

Piano della Formazione ( triennio 2006- 2008)

## **Allegato 7**

Rilevazione ex post del grado di soddisfazione, dell'incidenza della formazione nei processi lavorativi

## **Allegato 8**

Rilevazione ex post del grado di soddisfazione e dell'incidenza della Formazione nei processi lavorativi

## **Allegato 9**

Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei servizi  
( *Stralcio relativo alla disciplina dell'attività formativa*)



# **COMUNE DI PERUGIA**

## **Allegato 1**

### **Valutazione della posizione dirigenziale**

*ALLEGATO 1. VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE DIRIGENZIALE*

**SCHEDA DI VALUTAZIONE**

POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....

**DIRIGENTE**.....

<b>FATTORI</b>	<b>PESO</b>	<b>VALUTAZIONE</b>
----------------	-------------	--------------------

**COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA:**

<u>RILEVANZA PER L'INTEGRAZIONE:</u> definisce il grado e l'ampiezza delle funzioni di integrazione esercitate dalla posizione in relazione alla maggiore o minore omogeneità dei processi e delle attività gestite.	11%	5    10    20
Commento		

<u>LIVELLO DI STRATEGIA TECNICO-FUNZIONALE DIRETTAMENTE GESTITO:</u> fa riferimento al contenuto strategico che contraddistingue l'area di competenza presidiata in relazione ai risultati complessivi dell'Ente.	4%	5    10    20
Commento		

**COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA:**

<u>RISORSE UMANE COORDINATE:</u> a) considera la quantità di risorse umane coordinate direttamente o indirettamente.	5%	5    10    15    20
b) considera la qualità delle risorse umane di cat. D o le posizioni dirigenziali coordinate direttamente o indirettamente.	5%	5    10    15    20
Commento parte a) Commento parte b)		

<u>RISORSE FINANZIARIE GESTITE O INFLUENZATE:</u> considera le risorse finanziarie direttamente gestite e quelle su cui la posizione influisce, in quanto assegnate a strutture comprese in quella diretta, con riferimento alla formale assegnazione di PEG.	5%	5    10    15    20
Commento		

<u>SISTEMA DI RELAZIONI</u> : definisce l'ampiezza e la complessità dei rapporti che la posizione intrattiene sia all'interno che all'esterno dell'Ente.	8%	5	10	20
Commento				

<u>TIPOLOGIA DEI PROCESSI</u> : evidenzia il grado di proceduralizzazione e standardizzazione dei processi gestiti.	12%	5	10	20
Commento				

<u>TIPOLOGIA DI ATTIVITA'</u> : definisce gli elementi caratteristici dell'attività della posizione.	12%	5	10	20
Commento				

**RESPONSABILITA' GESTIONALI INTERNE ED ESTERNE:**

<u>AUTONOMIA DECISIONALE</u> : considera i limiti e i livelli derivanti dal contesto direzionale e politico nonché dal quadro normativo procedurale.	12%	5	10	20
Commento				

<u>TIPOLOGIA DI UTENZA</u> : definisce l'ampiezza, la criticità e la natura dei rapporti con l'utenza, interna ed esterna, cui è indirizzata l'attività gestita.	10%	5	10	20
Commento				

<u>RESPONSABILITA' VERSO L'ESTERNO</u> : evidenzia i vari tipi di responsabilità giuridica (amministrativa, civile, penale) potenzialmente insita nell'azione dotata di rilevanza esterna (adozione di atti finali di procedimenti, di pareri tecnico-amministrativi su provvedimenti, acquisizione di beni e servizi sulla base del budget ricevuto, responsabilità ex legge n. 109/94).	8%	5	10	20
Commento				

<u>LIVELLO DEL RISCHIO DI DANNO ECONOMICO</u> : si riferisce all'entità del rischio di danni economici che possono derivare dai procedimenti gestiti dalla posizione.	8%	5	10	20
Commento				

DATA.....

FIRMA .....



## **DEFINIZIONE DEI LIVELLI DI PUNTEGGIO**

### *COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA*

#### **RILEVANZA PER L'INTEGRAZIONE**

LIVELLO 5: la posizione integra e coordina un numero molto limitato di obiettivi e processi prevalentemente omogenei.

LIVELLO 10: la posizione coordina e integra un numero elevato di obiettivi e processi sostanzialmente omogenei ovvero un numero più limitato di obiettivi e di processi di natura eterogenea.

LIVELLO 20: la posizione coordina e integra molti obiettivi e numerosi processi di natura eterogenea.

#### **LIVELLO DI STRATEGIA TECNICO-FUNZIONALE DIRETTAMENTE GESTITO DALLA POSIZIONE**

LIVELLO 5: la posizione dirigenziale è limitatamente coinvolta nell'azione strategica dell'Ente in quanto le aree di intervento assegnate risultano scarsamente rilevanti nell'ambito della missione perseguita dall'Ente stesso.

LIVELLO 10: la posizione dirigenziale è mediamente coinvolta nell'azione strategica dell'Ente. Le aree di intervento assegnate incidono relativamente nella missione generale dell'Ente stesso.

LIVELLO 20: la posizione dirigenziale è strettamente coinvolta nell'azione strategica dell'Ente in quanto le aree di intervento assegnate sono direttamente collegate alla missione perseguita dall'Ente stesso.

### *COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA*

#### **RISORSE UMANE COORDINATE**

a) personale direttamente o indirettamente coordinato:

LIVELLO 5: la posizione coordina, anche indirettamente, un numero limitato di risorse umane (max 15).

LIVELLO 10: la posizione coordina, anche indirettamente, un numero elevato di risorse umane (da 16 a 50).

LIVELLO 15: la posizione coordina, anche indirettamente, un numero molto elevato di risorse umane, differenziato per ruoli e competenze (da 51 a 100).

LIVELLO 20: la posizione coordina, anche indirettamente, un numero elevatissimo di risorse umane (più di 100).

b) personale di cat. D o posizioni dirigenziali direttamente o indirettamente coordinate:

LIVELLO 5: la posizione non coordina dipendenti inquadrati nella cat. D.

LIVELLO 10: la posizione coordina un basso numero di dipendenti inquadrati nella cat. D (fino a 5).

LIVELLO 15: la posizione coordina un elevato numero di dipendenti inquadrati nella cat. D (superiore a 5).

LIVELLO 20: la posizione coordina altre posizioni dirigenziali.

#### **RISORSE FINANZIARIE GESTITE O INFLUENZATE**

LIVELLO 5: la posizione gestisce o influenza una quantità limitata di risorse finanziarie (max 1 mld).

LIVELLO 10: la posizione gestisce o influenza una quantità elevata di risorse finanziarie (da 1 a 7 mld).

LIVELLO 15: la posizione gestisce o influenza una quantità molto elevata di risorse finanziarie (da 7 a 10 mld).

LIVELLO 20: la posizione gestisce o influenza una quantità elevatissima di risorse finanziarie (più di 10 mld).

#### **SISTEMA DI RELAZIONI**

LIVELLO 5: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è prevalentemente interno all'Ente e circoscritto all'ambito funzionale: gli altri rapporti sono limitati ad un numero molto ridotto di interlocutori sia interni che esterni e seguono procedure consolidate.

LIVELLO 10: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è caratterizzato da una fitta rete di rapporti e di interazioni con la generalità delle altre funzioni comunali. Le interazioni con l'esterno - sia pure numerose - seguono normalmente procedure consolidate e non hanno natura negoziale.

LIVELLO 20: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è caratterizzato da un'elevata intensità di rapporti con Enti, istituzioni e organizzazioni esterne alla struttura comunale, la cui gestione efficace è determinante per il raggiungimento degli obiettivi della posizione. Questi rapporti, anche di natura negoziale, raramente seguono procedure consolidate e richiedono una gestione flessibile e ad hoc.

#### **TIPOLOGIA DEI PROCESSI**

LIVELLO 5: i principali e più qualificanti processi su cui opera la posizione (direttamente o con ruolo di coordinamento) sono prevalentemente standardizzati o standardizzabili, regolati o regolabili anche nel loro svolgimento operativo da procedure e sono facilmente programmabili.

LIVELLO 10: l'insieme dei principali e più qualificanti processi su cui opera la posizione (direttamente o con ruolo di coordinamento) è in gran parte proceduralizzabile e standardizzabile, mentre alcuni sono variabili e di difficile programmazione.

LIVELLO 20: i principali e più qualificanti processi su cui opera la posizione (direttamente o con ruolo di coordinamento) non hanno carattere di ripetitività, sono prevalentemente unici e richiedono ogni volta una procedura e una programmazione ad hoc.

#### **TIPOLOGIA DI ATTIVITA'**

LIVELLO 5: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto tecnico-specialistico e interviene direttamente sui processi operativi. Anche con responsabilità di supervisione funzionale di attività altrui.

LIVELLO 10: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto "direzionale" con piena responsabilità sulla programmazione e controllo delle attività e sulla gestione delle risorse assegnate in vista del raggiungimento degli obiettivi concordati.

LIVELLO 20: l'attività della posizione, per il carattere fortemente innovativo degli obiettivi da perseguire, comporta un rilevante contenuto direzionale con forti implicazioni sulla programmazione e sul raggiungimento dei risultati dell'intero Ente.

#### *RESPONSABILITA' GESTIONALI INTERNE E ESTERNE*

##### **AUTONOMIA DECISIONALE**

LIVELLO 5: la posizione persegue obiettivi specifici e circostanziati operando entro precise direttive con autonomia limitata alla gestione delle risorse disponibili. L'area di responsabilità è caratterizzata da prassi consolidata e procedure definite; il quadro normativo e procedurale costituisce un riferimento puntuale e vincolante nell'esercizio dell'attività.

LIVELLO 10: la posizione opera nell'ambito di direttive politiche che concedono ampia autonomia nella definizione di tecniche e metodi, con una supervisione di carattere generale. Il quadro normativo e procedurale di riferimento richiede interpretazione e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.

LIVELLO 20: la posizione opera nell'ambito di indirizzi e linee guida provenienti dal vertice dell'Ente, perseguendo obiettivi di carattere generale anche di medio-lungo termine. Il quadro normativo costituisce riferimento di carattere generale lasciando spazio a diverse opzioni.

##### **TIPOLOGIA DI UTENZA**

LIVELLO 5 : l'attività si rivolge a pochi utenti, interni o esterni, intrattenendo con essi rapporti di tipo semplice.

LIVELLO 10: i principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti verso uno o pochi gruppi o fasce di utenza, interna o esterna, anche quantitativamente significativi: la qualità dei servizi ha impatto su settori e ambiti specifici della città.

LIVELLO 20: i principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti a numerosi gruppi di utenza, con rapporti complessi e diversificati, coinvolgendo l'insieme della cittadinanza o una grande maggioranza.

##### **RESPONSABILITA' VERSO L'ESTERNO**

LIVELLO 5: la posizione comporta l'assunzione di limitate responsabilità giuridiche connesse con le azioni a rilevanza esterna espletate.

LIVELLO 10: la posizione comporta l'espletamento di azioni a rilevanza esterna cui è connessa una considerevole responsabilità giuridica.

LIVELLO 20: la posizione si caratterizza per l'assunzione continua di responsabilità giuridiche, di assoluto rilievo.

##### **LIVELLO DEL RISCHIO DI DANNO ECONOMICO**

LIVELLO 5: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti in relazione ai quali il livello di rischio di danni di natura economica è trascurabile.

LIVELLO 10: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui possono derivare danni di natura economica di un certo rilievo.

LIVELLO 20: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui possono derivare danni di natura economica di grande rilievo.

**Allegato 2**  
**Piani Operativi**

*ALLEGATO 2. PIANI OPERATIVI*

**SCHEDA TECNICA PER LA PREDISPOSIZIONE  
DEI PIANI OPERATIVI**

ANAGRAFICA DEL PIANO

SCHEDA PIANO N.....

SETTORE.....

UNITA' OPERATIVA (o CENTRO DI COSTO).....

DIRIGENTE RESPONSABILE.....

***IMPOSTAZIONE DEL PIANO***

Titolo del piano e breve descrizione	
Obiettivi da conseguire ed eventuali obiettivi intermedi	
Indicazione dei tempi necessari al completamento del piano e alle eventuali scadenze intermedie	
Indicatori per la verifica del raggiungimento degli obiettivi finali e intermedi	

**MEMBRI DEL GRUPPO DI LAVORO**

DIPENDENTI	CATEGORIA E POSIZIONE ECONOMICA	MODALITA' DI UTILIZZO

## **Allegato 3**

### **Produttività e miglioramento dei servizi**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI**

**VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

<b>RISULTATI ATTESI</b>	<b>PESO (%)</b>	<b>VALUTAZIONE DESCRITTIVA DEI RISULTATI RAGGIUNTI *</b>	<b>FATTI DA CONSIDERARE *</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTI</b>
..... ..... ..... .....	.....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
..... ..... ..... .....	.....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
..... ..... ..... .....	.....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
..... ..... ..... .....	.....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
<b>Totale 100%</b>				<b>Punteggio</b>	



\* Parti facoltative riservate al dipendente e da compilare nel caso in cui lo stesso ritenga opportuno integrare il giudizio numerico con una valutazione di tipo descrittivo.

La scala di valutazione è così articolata:

- prestazione mediocre (punti 2): la prestazione risulta carente.
  - prestazione sufficiente (punti 6): la prestazione raggiunge il livello minimo di efficienza richiesto.
  - prestazione buona (punti 8): la prestazione risulta più che sufficiente. Il lavoro assegnato è portato a termine in modo adeguato.
  - prestazione ottima (punti 10): la prestazione raggiunge pienamente gli obiettivi. Non ci sono punti di debolezza in alcun aspetto del lavoro.
- 
- nella casella “*risultati attesi*” dovrà essere specificato il contenuto degli obiettivi;
  - il “*peso*”, espresso in valore percentuale, attesta l’importanza e strategicità degli obiettivi nell’ambito della struttura. La somma di tali pesi dovrà essere pari a 100;
  - nella casella “*valutazione descrittiva dei risultati raggiunti*”, saranno brevemente descritti i risultati conseguiti;
  - la casella “*fatti da considerare*” servirà ad evidenziare i fatti oggettivi che possono aver influito sul raggiungimento dei risultati e che è opportuno considerare nella valutazione;
  - nella casella “*punti*”, la valutazione espressa (da 2 a 10) si traduce in punteggio. Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione assegnato all’obiettivo, dividendo poi il valore ottenuto per 100. La somma dei punti di ciascun fattore darà il punteggio.

**VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI, PARTE 1**

CATEGORIA A

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO (%)	VALUTAZIONE	PUNTI
<p><b>1. impegno personale:</b> indica la disponibilità a svolgere il proprio lavoro con impegno, risolvendo efficacemente i problemi incontrati</p>	<p align="center">.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....pun ti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punt i 10</p>	<p align="center">.....</p>
<p><b>2. disponibilità alla collaborazione:</b> indica la capacità di lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e la disponibilità ad aiutarli, anche per migliorare il funzionamento complessivo dell'ente</p>	<p align="center">.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....pun ti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p align="center">.....</p>
<p><b>3. ripetitività delle mansioni:</b> indica l'impegno e l'attenzione mostrata nello svolgimento di mansioni ripetitive</p>	<p align="center">.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....pun ti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punt i 10</p>	<p align="center">.....</p>
	<p>Totale 100 %</p>	<p>Punteggio</p>	<p align="center">.....</p>

**VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI, PARTE 1**

CATEGORIA B

<i>FATTORI DI VALUTAZIONE</i>	<b>PESO (%)</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTI</b>
<p><b>1. rispondenza alle esigenze, precisione e qualità delle prestazioni:</b> indica la qualità delle prestazioni svolte rispetto a quanto previsto dal proprio ruolo e alle richieste del dirigente</p>	<p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</li> <li><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6</li> <li><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</li> <li><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</li> </ul>	<p>.....</p> <p align="center">..</p>
<p><b>2. disponibilità verso gli utenti:</b> indica la capacità e la disponibilità nel capire le esigenze degli utenti e nel soddisfarle in modo adeguato</p>	<p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</li> <li><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6</li> <li><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punt i 8</li> <li><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</li> </ul>	<p>.....</p> <p align="center">..</p>

<p><b>3. capacità relazionali:</b> indica la capacità di instaurare relazioni positive con persone, comprendendone motivazioni e comportamenti</p>	<p>.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punt i 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p>.....</p> <p>..</p>
<p><b>4. disponibilità alla formazione:</b> fa riferimento alla disponibilità mostrata nel partecipare alle attività formative</p>	<p>.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punt i 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p>.....</p> <p>..</p>
<p><b>5. qualità dei risultati:</b> indica il livello qualitativo degli obiettivi raggiunti e la loro rispondenza alle aspettative</p>	<p>.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p>.....</p> <p>..</p>
<p>Totale 100 %</p>		<p><b>Punteggio</b></p>	<p>.....</p> <p>..</p>

**VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI, PARTE 1**

CATEGORIA C

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO (%)	VALUTAZIONE	PUNTI
<p><b>1. rispondenza alle esigenze, precisione e qualità delle prestazioni:</b> indica la qualità delle prestazioni svolte rispetto a quanto previsto dal proprio ruolo e alle richieste del dirigente</p>	<p align="center">.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p align="center">.....</p>
<p><b>2. disponibilità verso gli utenti:</b> indica la capacità e la disponibilità nel capire le esigenze degli utenti e nel soddisfarle in modo adeguato</p>	<p align="center">.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p align="center">.....</p>
<p><b>3. capacità relazionali:</b> indica la capacità di instaurare relazioni positive con persone, comprendendone motivazioni e comportamenti</p>	<p align="center">.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p align="center">.....</p>
<p><b>4. qualità dei risultati:</b> indica il livello qualitativo degli obiettivi raggiunti e la loro rispondenza alle aspettative</p>	<p align="center">.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p align="center">.....</p>

<p><b>5. disponibilità alla formazione:</b> fa riferimento alla disponibilità mostrata nel partecipare alle attività formative</p>	<p>.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p>.....</p>
<p><b>6. affidabilità :</b> si riferisce alla continuità, alla costanza nel mantenimento degli standard di efficienza ed efficacia, che consente la prevedibilità dei tempi e dei rendimenti</p>	<p>.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p>.....</p>
	<p>Totale 100 %</p>	<p><b>Punteggio</b></p>	<p>.....</p>

**VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI, PARTE 1**

CATEGORIA D

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO (%)	VALUTAZIONE	PUNTI
<p><b>1. rispondenza alle esigenze, precisione e qualità delle prestazioni:</b> indica la qualità delle prestazioni svolte rispetto a quanto previsto dal proprio ruolo e alle richieste del dirigente.</p>	<p align="center">.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p align="center">.....</p>
<p><b>2. grado di autonomia:</b> consiste nella capacità di operare anche in assenza di guida o supervisione.</p>	<p align="center">.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p align="center">.....</p>
<p><b>3. disponibilità verso gli utenti:</b> indica la capacità e la disponibilità nel capire le esigenze degli utenti e nel soddisfarle in modo adeguato.</p>	<p align="center">.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p align="center">.....</p>
<p><b>4. disponibilità a cambiamenti nei compiti assegnati e/o nel metodo operativo:</b> riguarda la capacità e la disponibilità a rispondere positivamente ai cambiamenti nei compiti assegnati e/o nelle modalità operative.</p>	<p align="center">.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p align="center">.....</p>

<p><b>5. capacità organizzativa e di proporre soluzioni innovative:</b> si riferisce alla capacità di proporre nuove metodologie di lavoro e nuove modalità di soluzioni dei problemi gestionali ed organizzativi, per migliorare l'efficienza e la produttività individuale e di gruppo.</p>	<p>.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p>.....</p>
<p><b>6. capacità di programmare e organizzare la propria attività:</b> è la capacità di pianificare ed organizzare le diverse attività per il raggiungimento degli obiettivi.</p>	<p>.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p>.....</p>
<p><b>7. disponibilità alla formazione:</b> fa riferimento alla disponibilità mostrata nel partecipare alle attività formative.</p>	<p>.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p>.....</p>
<p><b>8. affidabilità:</b> si riferisce alla continuità, alla costanza nel mantenimento degli standard di efficienza ed efficacia, che consente la prevedibilità dei tempi e dei rendimenti.</p>	<p>.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.... .....punti 2</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8</p> <p><input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10</p>	<p>.....</p>
<p>Totale 100 %</p>		<p><b>Punteggio</b></p>	<p>.....</p>



### Definizione dei parametri

#### **Rispondenza alle esigenze, precisione e qualità delle prestazioni**

2. Mediocre: il livello qualitativo della prestazione non è soddisfacente.
6. Sufficiente: la prestazione raggiunge il livello qualitativo minimo.
8. Buona: la prestazione risulta adeguata e precisa; buona la qualità del lavoro.
10. Ottima: il livello qualitativo della prestazione è elevato.

#### **Disponibilità verso gli utenti**

2. Mediocre: ha scarsa disponibilità verso gli utenti.
6. Sufficiente: è abbastanza disponibile verso gli utenti.
8. Buona: mostra comprensione e disponibilità verso gli utenti.
10. Ottima: è molto disponibile verso gli utenti.

#### ***Capacità relazionali***

2. Mediocre: mostra difficoltà ad instaurare relazioni positive con gli altri.
6. Sufficiente: non ha particolari problemi nei rapporti con gli altri.
8. Buona: sa comprendere le motivazioni e gli atteggiamenti degli altri ed instaura con loro relazioni positive.
10. Ottima: ha ottimi rapporti con gli altri, traendo il massimo beneficio dalle relazioni instaurate.

#### ***Disponibilità alla formazione***

2. Mediocre: raramente partecipa alle attività formative.
6. Sufficiente: partecipa solo alle attività formative imposte.
8. Buona: è sempre disponibile alla formazione.
10. Ottima: ricerca e propone l'organizzazione di attività formative per sé e per gli altri allo scopo di migliorare la qualità delle attività svolte.

#### **Qualità dei risultati**

2. Mediocre: il livello qualitativo degli obiettivi raggiunti non è sufficiente.
6. Sufficiente: gli obiettivi conseguiti raggiungono il livello qualitativo minimo.
8. Buona: la qualità dei risultati raggiunti è più soddisfacente. Il lavoro assegnato è portato a termine in modo adeguato.
10. Ottima: i risultati raggiunti hanno un livello qualitativo elevato.

**Affidabilità**

2. Mediocre: la qualità e i tempi del lavoro non sono costanti.
6. Sufficiente: è tendenzialmente costante nello svolgimento dei propri compiti.
8. Buona: esercita le mansioni con continuità rispetto agli standard qualitativi, quantitativi e temporali.
10. Ottima: svolge l'attività lavorativa con costanza e precisione notevoli.

**Grado di autonomia**

2. Mediocre: completa i compiti ma solo nell'ambito della stretta routine; mostra difficoltà in presenza di qualsiasi problema.
6. Sufficiente: realizza i compiti assegnati, richiedendo a volte la presenza del sovraordinato.
8. Buona: lavora in modo efficace senza supervisione, gestendo autonomamente le piccole variazioni.
10. Ottima: gestisce autonomamente qualsiasi compito assegnato, anche al di fuori della stretta routine; affronta da solo problemi e variazioni, dimostrando un buon grado di autonomia di azione e di giudizio.

**Disponibilità a cambiamenti nei compiti assegnati e/o nel metodo operativo**

2. Mediocre: mostra una certa resistenza al cambiamento, all'assunzione di compiti diversi e alle innovazioni di metodo operativo.
6. Sufficiente: accetta il cambiamento senza resistenze ma in modo passivo; soprattutto per cambiamenti profondi attende la presenza di pressioni dall'esterno.
8. Buona: è disponibile al cambiamento, verso il quale ha un atteggiamento positivo, anche in assenza di specifiche pressioni.
10. Ottima: accoglie con entusiasmo modifiche, anche profonde, nei compiti e nel metodo operativo; è aperto a nuove esperienze e considera i cambiamenti occasione di arricchimento e parte delle proprie responsabilità verso l'ente.

**Capacità organizzativa e di proporre soluzioni innovative**

2. Mediocre: ha scarsa capacità propositiva.
6. Sufficiente: si attiva solo su richiesta per individuare innovazioni utili.
8. Buona: propone spontaneamente miglioramenti nei metodi e nuove soluzioni ai problemi.
10. Ottima: propone e fa adottare innovazioni che spesso incidono positivamente sui processi lavorativi o sulle problematiche da affrontare.

**Capacità di programmare e organizzare la propria attività**

2. Mediocre: dimostra scarsa propensione a pianificare e programmare attività.
6. Sufficiente: mostra capacità organizzativa solo in presenza di carichi di lavoro contenuti e di situazioni non particolarmente complesse; fa ricorso al superiore gerarchico.
8. Buona: sa organizzare e programmare autonomamente e in modo adeguato le attività assegnate.

10. Ottima: mostra considerevoli capacità nel pianificare ed organizzare attività anche complesse; sa affrontare bene anche situazioni in cui i carichi di lavoro sono elevati.

Ai fini della valutazione delle competenze dovrà tenersi conto delle seguenti indicazioni:

- *Peso (%)*: il peso ponderale assegnato ai fattori di valutazione attesta l'incidenza degli stessi sulla posizione di lavoro ricoperta. Si tratta di valori percentuali, preventivamente definiti per ogni singola posizione, sulla base di valutazioni di tipo organizzativo che riguardano il contenuto del lavoro, i compiti e gli obiettivi assegnati. Tale valore andrà assegnato tenendo conto del fatto che la somma dei pesi dovrà essere pari a 100.
- *Valutazione*: in questa colonna il dipendente valutato esprime il proprio giudizio, assegnando a ciascun fattore di valutazione un valore compreso tra 2 e 10. Per le categorie A e B i vari livelli di valutazione sono indicati da giudizi sintetici, così come riportati nelle tabelle (mediocre, sufficiente, etc.); mentre per le categorie C e D ad ogni giudizio corrisponde la relativa descrizione indicata nella tabella "definizione dei parametri".
- *Punti*: la valutazione espressa (da 2 a 10) si traduce in punteggio. Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione assegnato al fattore e dividendo il valore ottenuto per 100.
- Il punteggio massimo conseguibile in entrambe le schede è pari a 20. Per punteggi compresi tra 4 e 10 si assegna il 50% del fondo; per punteggi compresi tra 10,1 e 15 si assegna il 75% del fondo; per punteggi compresi tra 15,1 e 20 si assegna l'intero ammontare.
- Per l'anno 2000, non essendo stati individuati, da parte dei dirigenti, precisi obiettivi lavorativi da inserire nei piani operativi, il dipendente verrà valutato solo per la parte relativa alle competenze individuali. Il punteggio massimo conseguibile sarà pertanto pari a 10. Per punteggi compresi tra 2 e 5 si assegna il 50% del fondo; per punteggi compresi tra 5,1 e 7,5 si assegna il 75% del fondo, per punteggi compresi tra 7,6% e 10 si assegna l'intero ammontare. Viene altresì eliminata, sempre in fase di prima applicazione, l'indicazione del peso ponderale, non essendo stato possibile per il dirigente definirlo all'inizio dell'anno di riferimento. In tal caso, ai fini dell'assegnazione del fondo, il punteggio conseguito dal dipendente verrà diviso per il numero dei fattori di valutazione e rapportato alle fasce sopra indicate.

## VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI, PARTE 2

**Eventuali osservazioni da parte del dipendente**

*Firma del dipendente*

**Eventuali osservazioni da parte del dirigente di U.O.<sup>9</sup>**

---

<sup>9</sup> Parte da compilare nel caso in cui il dirigente di UO non concordi con la valutazione espressa dal dipendente. In tal caso il dirigente, dovrà indicare dettagliatamente i fattori contenuti nelle schede, ai quali intende assegnare un diverso punteggio di valutazione.

Possibili azioni per il miglioramento della prestazione da compilare a cura del dirigente di UO

*1. Interventi formativi*

---

---

---

*2. Modifiche delle condizioni organizzative*

---

---

---

*3. Modifica dei compiti assegnati*

---

---

---

*4. Affiancamento di altri colleghi o superiori*

---

---

---

*5. Partecipazione a gruppi di progetto*

---

---

---

**6. Altri interventi**

---

---

---

*Firma del dirigente di UO*

**Eventuali osservazioni del dirigente di Settore<sup>10</sup>**

*Firma del dirigente di Settore*

---

<sup>10</sup> Parte da compilare solo in presenza di eventuali incongruenze fra la valutazioni espressa dal dipendente e quella del dirigente di U.O..

**Allegato 4.**

**Progressioni Verticali**

## ALLEGATO 4. PROGRESSIONI VERTICALI

### REQUISITI DI ACCESSO ALLE SELEZIONI

Categoria (o posizione giuridica di I° inquadramento) di provenienza e titolo posseduto	Categoria (o posizione giuridica di I° inquadramento) di destinazione	Anzianità
A	B1	2 anni
B1	B3	2 anni
B1 + diploma di scuola media inferiore	C	5 anni
B1 + diploma di scuola media superiore (triennale o maturità)	C	2 anni e mesi 6
B3 + diploma di scuola media inferiore	C	3 anni (anche in B1)
B3 + diploma di scuola media superiore (triennale)	C	2 anni e mesi 6 (anche in B1)
B3 + diploma di scuola media superiore (maturità)	C	2 anni (anche in B1)
C + Diploma di scuola media superiore (triennale)	D1	7 anni (anche in profilo diverso)
C+ Diploma di scuola media superiore (triennale)	D1	5 anni nello stesso profilo
C + Diploma di scuola media superiore (maturità)	D1	5 anni (anche in profilo diverso)
C + diploma di scuola media superiore (maturità)	D1	3 anni nello stesso profilo
C + laurea breve attinente	D1	2 anni e mesi 6 nello stesso profilo
C + Laurea attinente	D1	2 anni nello stesso profilo
D1 + Diploma di scuola media superiore (maturità)	D3	5 anni nello stesso profilo
D1 + Laurea o Laurea breve attinenti	D3	3 anni (anche in profilo diverso)
D1 + Laurea o Laurea breve attinenti	D3	2 anni nello stesso profilo



## Allegato 5

.

### Progressione economica orizzontale

**ALLEGATO 5**  
**PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE**

CRITERI	Punteggio massimo per categoria	
<u>ESPERIENZA ACQUISITA</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• anzianità nella ex qualifica funzionale, espressa in mesi, escludendo i periodi di aspettativa non retribuita per motivi personali e con riduzione proporzionale per il personale a tempo parziale.</li> <li>• Anzianità massima valutabile: 7 anni.</li> </ul>	<b>A</b>	<b>50</b>
	<b>B</b>	<b>35</b>
	<b>C</b>	<b>30</b>
	<b>D</b>	<b>20</b>
<u>ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE</u> <p>1. Formazione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arricchimento professionale derivante da corsi di formazione superati con profitto e certificati. Vengono valutati i corsi che rientrano nel piano annuale della formazione ed i corsi frequentati privatamente presso soggetti pubblici o privati purché legalmente riconosciuti.</li> <li>• Detti corsi concorrono alla quota di valutazione della voce “arricchimento professionale” nelle seguenti misure: <ul style="list-style-type: none"> <li>- CAT. A 40% di 30</li> <li>- CAT. B 50% di 40</li> <li>- CAT. C 50% di 40</li> <li>- CAT. D 65% di 45</li> </ul> </li> </ul> <p>2. Curriculum</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il curriculum concorre alla quota di valutazione della voce “arricchimento professionale” nelle seguenti misure: <ul style="list-style-type: none"> <li>- CAT. C 10% di 40</li> <li>- CAT. D 15% di 45</li> </ul> </li> </ul> <p>Ed è valutato sulla base delle disposizioni del Regolamento dei concorsi.</p> <p>3. Anzianità residua</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si valuta l'anzianità superiore ai 7 anni valutati alla voce “esperienza acquisita”. La valutazione si riferisce agli anni di servizio complessivamente maturati, indipendentemente dalla qualifica funzionale di appartenenza.</li> <li>• Tale fattore concorre alla quota di valutazione della voce “arricchimento professionale” nelle seguenti misure:</li> </ul>	<b>A</b>	<b>30</b>
	<b>B</b>	<b>40</b>
	<b>C</b>	<b>40</b>
	<b>D</b>	<b>45</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- CAT. A 60% di 30</li> <li>- CAT. B 50% di 40</li> <li>- CAT. C 40% di 40</li> <li>- CAT. D 20% di 45</li> </ul>		
<p><u>VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le prestazioni individuali vengono valutate sulla base del Sistema permanente di valutazione, che si assume quale metodologia unica di valutazione, applicabile sia ai fini della progressione economica che della produttività.</li> <li>• In particolare, le schede di valutazione, già compilate dal dipendente ai fini dell'attribuzione del premio di produttività, verranno utilizzate dal Dirigente di Unità Operativa anche ai fini dei percorsi interni di carriera.</li> <li>• Il calcolo del punteggio viene determinato rapportando proporzionalmente il risultato conseguito nella scheda di valutazione con il punteggio massimo, qui a lato riportato, previsto per ciascuna categoria.</li> </ul>	A	20
	B	25
	C	30
	D	35

## **Allegato 6**

### **Piano della Formazione triennio 2006 -2008**



**COMUNE DI PERUGIA**



**PIANO DELLA  
FORMAZIONE  
TRIENNIO 2006 - 2008  
(BOZZA)**

**Settore Risorse Umane e Strumentali**

Dirigente: Ivo Mariani

**U.O. Politiche del Personale**

Dirigente: Roberto Ciccarelli

**P.O. Servizio Formazione**

Responsabile Mirco Rosi Bonci  
Giuliana Apollonio  
Barbara Scarpelloni  
Roberta Temperini

**Impaginazione e progetto grafico**

Fabio Pampanelli – U.O. Sviluppo e Gestione Sistemi Informativi

## INTRODUZIONE

Già dal 2001 il Comune di Perugia ha individuato nella progettazione e programmazione del Piano della Formazione la scelta strategica vincente per adottare una adeguata politica delle risorse umane ed una efficace gestione del personale in chiave di sviluppo.

Su questa base, in sostanziale continuità con i piani formativi relativi al biennio 2001-2002 e al triennio 2003-2005, il Servizio Formazione ha realizzato il Piano della Formazione per il triennio 2006-2008, con lo scopo di radicare sempre più fra tutto il personale dell'Ente le profonde trasformazioni in atto ormai da diversi anni nella pubblica amministrazione, trasmettendo nuove idee di saperi adeguati ai continui mutamenti organizzativi.

Quanto sopra anche sulla base dei lusinghieri risultati evidenziati a seguito della rilevazione *ex post* del grado di soddisfazione e dell'incidenza della formazione nei processi lavorativi riscontrati dal personale dipendente e dirigente (individuata dalla Giunta Comunale tra gli obiettivi del PEG 2004 dell'U.O. Politiche del Personale), da cui è emerso, fra l'altro, che la formazione effettuata nel triennio 2001-2003 ha consentito l'acquisizione di nuove conoscenze e di una maggiore competenza professionale del personale con effetti positivi sull'efficienza lavorativa e sulla capacità di gestione di nuove problematiche, una maggiore capacità operativa, l'introduzione di miglioramenti organizzativi e gestionali, una maggiore efficienza nei rapporti con l'utenza, un miglioramento della comunicazione, una maggiore qualificazione percepita dai dipendenti a seguito della partecipazione alle attività formative e una crescente trasferibilità delle conoscenze trasmesse dalla formazione.

Il presente Piano si propone tuttavia di fare un ulteriore passo in avanti rispetto ai precedenti, che sono stati soprattutto il risultato di rilevazioni dei fabbisogni formativi effettuate fra i dirigenti dei settori e delle unità operative dell'Ente: e ciò anche in considerazione della necessità, evidenziata dalla rilevazione *ex post* sopra richiamata, di sensibilizzare le strutture comunali a porre una sempre maggiore attenzione alla scelta degli argomenti sui quali organizzare corsi di formazione/aggiornamento, in un'ottica sempre più volta al miglioramento della qualità del lavoro ed a sviluppare un concetto di professionalità che comprenda anche riflessioni personali sugli atteggiamenti rispetto al lavoro senza sottovalutare l'importanza dell'autostima, con innegabili risvolti anche nel campo dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa.

Si è cercato infatti di sensibilizzare maggiormente verso la formazione i responsabili delle strutture comunali, predisponendo e sottoponendo agli interessati una scheda di rilevazione che non si limitasse semplicemente a raccogliere le esigenze formative, ma anzi che partisse da una analisi–diagnosi dei singoli contesti organizzativi e delle problematiche che interessano le diverse strutture anche in riferimento alle attività/obiettivi attribuiti, evidenziando le possibili ricadute organizzativo-gestionali, nonché le competenze ritenute necessarie per rispondere alle problematiche delineate.

Solo successivamente è stato chiesto ad ogni dirigente di individuare gli interventi formativi ritenuti necessari per realizzare il processo di miglioramento e di raggiungimento degli obiettivi, sottolineando, per ogni intervento formativo proposto, il cosiddetto *grado di fattibilità (alto, medio o basso)*, inteso come possibilità della leva formativa di contribuire alla soluzione delle problematiche individuate nelle ricadute organizzativo-gestionali che il processo di raggiungimento degli obiettivi determina.

In tal modo la scelta delle linee formative contenute nel Piano della Formazione 2006-2008 è il risultato della valutazione di priorità delle problematiche che esse (per espressa indicazione dei soggetti interpellati) contribuiranno a risolvere anche in termini di rilevanza, intesa come rischio di non raggiungere determinati obiettivi e/o di non svolgere in maniera soddisfacente determinate attività, tenuto conto in ogni caso dell'ammontare delle risorse finanziarie che ogni anno il bilancio comunale destinerà alla formazione.



## **1. LA RILEVAZIONE DEL FABBISOGNO FORMATIVO**

L'attività formativa nel triennio precedente si è caratterizzata:

- per una notevole partecipazione dei dipendenti; gli interessati negli anni 2003 – 2004 sono stati n. 1385; i corsi del Piano Operativo Regionale hanno costituito un'opportunità formativa che il Comune di Perugia ha saputo cogliere in pieno ed hanno contribuito in maniera significativa alle necessità di aggiornamento generale, coinvolgendo complessivamente 490 persone;
- per la valorizzazione e specializzazione del personale appartenente alla categoria D, che è stato il destinatario privilegiato degli interventi POR e di altri interventi specificatamente progettati, nonché di numerosi seminari;
- per la capillare e diffusa attività di alfabetizzazione informatica, che ha coinvolto grandi quantità di personale di tutte le categorie, con la sola eccezione dei dirigenti;
- per un uso ancora abbastanza diffuso della formazione esterna a catalogo (anche se, in ogni caso, entro il limite stabilito del 10% rispetto alla somma destinata in bilancio per la formazione), che risulta essere scarsamente programmabile, più costosa di quella progettata dal servizio e poco valutabile in termini di qualità generale e di reale utilità;
- per la realizzazione di due importanti progetti a livello sperimentale, “formazione operativa per dirigenti”, che ha coinvolto un gruppo di dirigenti sui temi della gestione e degli strumenti manageriali; “benessere per ben lavorare” che ha coinvolto gran parte del personale del Settore Servizi Sociali, con interessanti ricadute organizzative e alto grado di esportabilità.

Rispetto agli interventi previsti dal Piano precedente, alcuni corsi non sono stati realizzati, principalmente per mancanza di finanziamenti, in misura minore a causa della molteplicità di interventi la cui scala di priorità non era stata dichiarata esplicitamente in sede di rappresentazione dei fabbisogni.

Alla luce di questi elementi e considerazioni, il nuovo Piano è stato concepito come uno strumento che deve contribuire a creare e rafforzare competenze orientate alle reali esigenze dell'Ente; che posseda una effettiva fattibilità, sia economica, sia gestionale e che riesca a ribaltare le logiche negative che producono effetti perversi (quali, ad esempio quella secondo cui la formazione viene vista come mero adempimento burocratico alle disposizioni normative e contrattuali, che in ogni caso distoglie la forza-lavoro nei momenti cruciali e topici dell'attività dell'Ente, oppure come strumento per l'acquisizione di titoli da far valere per la progressione economica e di carriera).

E' apparso indispensabile allora, modificare l'approccio teorico partendo da una sostanziale modifica nelle modalità della rilevazione dei fabbisogni.

L'obiettivo che il servizio si è posto nel costruire una nuova e più complessa scheda di rilevazione è il mettere in evidenza i collegamenti logici che esistono tra obiettivi del cambiamento, problematiche e criticità che ne ostacolano la realizzazione ed i contenuti da proporre con la formazione, se è vero che la formazione rappresenta la leva su cui agire per operare le scelte di cambiamento.

A chi è motore e protagonista del cambiamento è stato chiesto di riflettere sulle criticità e problematiche che caratterizzano il contesto, interno ed esterno; di valutare la correlazione tra obiettivi di miglioramento e possibili ricadute organizzative e gestionali; di focalizzare le competenze ritenute necessarie a fornire le risposte adeguate e solo come conclusione logica e coerente di questa analisi/diagnosi, di individuare contenuti di massima e destinatari di azioni formative, distinte nelle diverse aree tematiche, assegnando alle medesime un indice di fattibilità in relazione alla reale possibilità di incidenza sulle problematiche evidenziate, in base al quale graduare la priorità degli interventi.

Nel lavoro di analisi ed elaborazione delle schede pervenute, la prima difficoltà incontrata è stata quella di ricondurre a concetti di valore comune i diversi linguaggi utilizzati dai compilatori. Un esempio: al posto degli obiettivi di miglioramento sono stati indicati gli obiettivi formativi, oppure funzioni e compiti assegnati alla struttura, da qui la difficoltà ad individuare ed interpretare le reali esigenze formative.

La soluzione a tale problema potrebbe essere l'individuazione in ogni Settore di una figura di riferimento in grado di raccordare, a livello comunicativo-gestionale, il Servizio Formazione con la dirigenza ed i dipendenti del Settore medesimo.

## **2. IL CONTESTO – CRITICITÀ E PUNTI DI DEBOLEZZA**

Solo dalle strutture tradizionalmente più a contatto con la cittadinanza (Polizia Municipale, Demografia) emergono elementi che caratterizzano il contesto economico-sociale della città: aumento costante della presenza di immigrati delle più diverse nazionalità; aumento di fenomeni di illegalità diffusa, specialmente negli abusi edilizi.

La comunicazione con l'esterno e con i cittadini fruitori dei servizi in senso ampio (dall'evento culturale alla gestione di problematiche inerenti la realizzazione di grandi opere pubbliche) è evidenziata come nucleo centrale di problematicità da Settori diversi per compito e ruolo. Vi è quindi consapevolezza della necessità di dare risposte credibili e quindi di

stabilire e consolidare corretti ed efficaci rapporti con i cittadini utenti sia sotto il profilo informativo che nei confronti dell'accesso ai servizi ed alle diverse opportunità offerte, in modo particolare agli stranieri ed a coloro comunque svantaggiati sotto diversi profili.

Sul versante "interno" viene evidenziata la difficoltà di rapportarsi con la complessità derivante da un lato dall'applicazione di nuove normative e metodologie operative (project financing, sponsorizzazioni, ecc...) che producono casi particolari e realtà raramente affrontate e dall'altro dalla vorticoso evoluzione normativa che determina la necessità di un costante e puntuale aggiornamento anche a livello interpretativo ed applicativo, quasi mai accompagnata da un alleggerimento del percorso temporale dei vari procedimenti.

Gli inevitabili risvolti negativi si ripercuotono sia nel rapporto con l'utenza, sia sull'immagine di efficienza ed efficacia che l'Amministrazione persegue.

Ulteriore aspetto problematico rilevato è quello della comunicazione interna; da più parti si evidenzia una carenza complessiva in questo senso, che va ad incidere negativamente sulla programmazione ed organizzazione del lavoro delle singole strutture. La possibilità di estendere ad altri servizi l'intervento sul benessere organizzativo è indicativa della metodologia che può essere applicata per affrontare simili criticità.

Difficoltà evidenziate riguardano inoltre la gestione dell'incalzante sequenza temporale di adempimenti e scadenze ed il dover affrontare, in un quadro di continuo cambiamento normativo e di adeguamento dello stesso alle direttive europee, tematiche gestionali, particolari e specifiche, del tutto nuove per le amministrazioni pubbliche.

Il patrimonio di conoscenze che deve essere posseduto per la gestione di una realtà lavorativa sempre più complessa diventa così molto esteso ed in continua evoluzione.

### **3. CAMBIAMENTO ED OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO**

Non sono stati segnalati importanti eventi che possano concorrere a determinare ricadute organizzative tali da rivoluzionare gli assetti esistenti.

Gli obiettivi individuati fanno parte di quella cultura del cambiamento che ormai è diventata patrimonio nella progettualità della dirigenza e si possono declinare all'interno del paradigma dell'efficienza e dell'efficacia che l'azione amministrativa pubblica postula: qualità dei servizi, comunicazione con l'utenza, semplificazione amministrativa.

Gli obiettivi sono stati raggruppati secondo lo schema che segue :

1. Miglioramento dell'organizzazione e dei servizi:

- efficienza nella gestione di eventi culturali, mostre ecc;

- accessibilità del servizio biblioteche e flessibilizzazione del modello organizzativo
- miglioramento dei flussi comunicativi interni ed esterni
- ottimizzazione delle procedure interne con miglioramento dei tempi di consegna
- sistema gestione qualità : introduzione (Biblioteche) e rafforzamento (concessioni Edilizie)
- messa a regime del Sistema Sicurezza

## 2. Miglioramento degli strumenti:

- acquisizione tecniche di autodifesa
- implementazione e aggiornamento del software di gestione di diversi servizi
- gestione e sviluppo di dati statistici

## 3. Miglioramento delle competenze: specialistiche, normative, comunicative, informatiche,

linguistiche, gestionali ed organizzative.

In quest'ottica uno strumento di rilevante efficacia è costituito da interventi che si rivolgono all'analisi dei processi del lavoro, allo scopo di evidenziare, nelle strutture interessate, eventuali *gap* di servizio e criticità in termini di tempi di fornitura dei servizi, soddisfazione del cliente, rispetto delle regole, flessibilità delle procedure, affidabilità ed ottimizzazione delle risorse a disposizione, per proporre successivamente soluzioni che riescano ad incidere positivamente sull'organizzazione e razionalizzazione del lavoro.

## 4. LE COMPETENZE

Coerentemente con le criticità e le problematiche rilevate a livello di contesto, generale e specifico, l'individuazione delle competenze ritenute rilevanti per giungere alla definizione e costruzione di standard maggiormente elevati nella qualità complessiva assegna un ruolo rilevante alle politiche di comunicazione, interna ed esterna. La necessità di possedere competenze in materia di comunicazione sembra essere trasversale ai profili professionali e tende ad essere considerata un patrimonio aggiuntivo; tale esigenza si muove di pari passo con l'affermarsi della cultura di servizio nella quale i diritti e i bisogni dei cittadini sono al centro della "mission" dell'Ente: valori da condividere con una pluralità di soggetti e da rendere concreti attraverso diversi strumenti comunicativi.

Per i servizi che si sono posti obiettivi di ulteriore flessibilità organizzativa, di gestione manageriale di eventi e delle problematiche lavorative, nonché di creare o consolidare il sistema di certificazione della qualità, le competenze individuate sono quelle di carattere

organizzativo – gestionale. In questo senso il lavoro per obiettivi e progetti diventa cultura del concreto lavoro quotidiano.

In campo informatico la costante evoluzione tecnologica e l'informatizzazione di procedure e servizi procede con ritmi sempre più serrati verso il rafforzamento e la specializzazione di competenze su specifici applicativi software e la gestione di pagine Web sul sito comunale.

Si è giunti, da parte di quei servizi che hanno rapporti quotidiani con un'utenza nella quale la presenza straniera è continua ed in costante aumento, alla consapevolezza che la conoscenza delle lingue straniere – soprattutto inglese e in minor misura spagnolo – rappresenta lo strumento per potersi capire e rapportare con culture ed abitudini diverse, al fine di offrire servizi di sempre più elevata qualità.

L'aggiornamento e approfondimento normativo e specialistico nei diversi ambiti operativi è una necessità ben enucleata da tutti e considerata presupposto fondamentale per la gestione del compito, del ruolo e delle funzioni attribuite.

## **5. LINEE FORMATIVE STRATEGICHE**

Partendo dall'analisi delle molteplici funzioni e tipologie dell'attività formativa, sono state individuate tre linee fondamentali attraverso le quali si intende rispondere alle esigenze formative rappresentate a conclusione del nuovo percorso di rilevazione dei fabbisogni come sopra delineato.

1. **INNOVAZIONE TECNOLOGICA E GESTIONALE:** interventi mirati alla soluzione di problematiche organizzative e gestionali. In questa linea si possono ricomprendere i contenuti delle aree tematiche informatica e nuove tecnologie; sviluppo manageriale, comunicazione e qualità dei servizi, linguistica.
2. **AGGIORNAMENTO E SPECIALIZZAZIONE:** interventi in risposta a vincoli normativi e tecnici. Includono i contenuti delle aree tematiche giuridico-normativa, tecnico-specialistica, economico-finanziaria e la formazione vincolata ad obblighi di legge e contrattuali.
3. **FORMAZIONE A CATALOGO:** interventi che per la loro particolarità e per le esigenze che soddisfano sono reperibili esclusivamente all'esterno. In questo ambito si colloca la partecipazione a corsi o seminari di ogni area tematica che per diversi motivi il Servizio non progetta nè gestisce al proprio interno o in collaborazione con la Scuola di Amministrazione Pubblica "Villa Umbra". Le risorse da destinare a

questa linea formativa rappresentano annualmente il 10% della somma destinata in bilancio per le attività formative.

## **6. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA' FORMATIVE**

Le varie fasi di cui si compone l'attività formativa (rilevazione dei fabbisogni, pianificazione degli interventi, organizzazione e realizzazione degli stessi con obiettivi specifici, progettazione di dettaglio, verifica dei risultati e del grado di soddisfazione dei destinatari), coinvolgono una pluralità di soggetti e costituiscono un vero e proprio processo da monitorare costantemente al fine di costruire una programmazione (che tenga conto di scadenze e peculiarità delle varie strutture) in armonia con gli obiettivi generali dell'Ente.

Lo strumento adottato dal Servizio Formazione per misurare il livello di gradimento a fine corso è stato verificato e raccordato con il questionario predisposto dalla Scuola di Amministrazione Pubblica "Villa Umbra" e costituisce ormai una consolidata modalità di valutazione.

In questo senso appare opportuno rafforzare e sviluppare competenze del Servizio in ordine a tecniche e metodologie che consentano anche la raccolta e l'elaborazione di dati per una conoscenza sistematica e approfondita di come e quanto si fa formazione.

Conoscenza, controllo e verifica dell'efficienza della spesa formativa diventano elementi essenziali ed imprescindibili in una fase, che non si delinea breve, in cui le risorse disponibili tendono a diventare sempre più esigue. Contemporaneamente l'Amministrazione ha necessità di soddisfare puntualmente - e con qualità elevata - la domanda di servizi; aumentano inoltre consapevolezza ed aspettative da parte dei fruitori dell'attività formativa.

Il rafforzamento di una cultura del risultato consentirà di inserire sistematicamente lo strumento della *valutazione ex post*, che è stata finora compiuta in modo sperimentale, tra le attività principali dei processi formativi che interessano la struttura comunale nel suo complesso.

Nelle esperienze formative compiute all'interno della pubblica Amministrazione le pratiche di valutazione non costituiscono realtà consolidate ed indiscusse; non vi sono modelli teorici elaborati da applicare; tra gli operatori del settore c'è una diffusa esigenza di confronto, discussione ed elaborazione delle diverse esperienze per definire, all'interno di uno specifico laboratorio, linee guida di riferimento che siano applicabili ed efficaci nel contesto.

Lo strumento utilizzato nella rilevazione ex post, le tecniche di somministrazione ed elaborazione devono quindi essere affinate con l'obiettivo di giungere ad una metodologia incisiva, valida e nello stesso tempo verificata all'interno della comunità di pratica aperta a livello regionale sull'argomento dal Formez.

## **7. STRUMENTI DI LAVORO**

E' stato più volte sottolineato che le Amministrazioni si trovano in un periodo contrassegnato dall'esigenza di ottimizzare al massimo le sempre più ristrette risorse economiche; in questo senso gli investimenti di natura tecnologico-informatica, oltre ad essere indispensabili sotto il profilo della modernizzazione del lavoro, rappresentano una notevole opportunità di miglioramento dell'efficienza del servizio reso.

In quest'ottica il servizio Formazione è stato dotato di un programma informatico – denominato “LMS” (Learning Management System) - in grado di ottimizzare l'intero processo di realizzazione delle attività formative. Si tratta di una procedura indispensabile sotto il profilo dell'archiviazione dei documenti che riguardano il Servizio (i primi corsi realizzati sistematicamente risalgono al 1998), completa perché gestisce di tutte le fasi dell'azione formativa e nello stesso tempo semplice nel suo utilizzo.

Il Servizio Formazione si avvarrà dell'intera procedura, sviluppata nella intranet comunale, per gestire i curriculum formativi dei dipendenti, individuare i destinatari dei corsi, inviare le comunicazioni agli interessati tramite posta elettronica, gestire le presenze e le assenze, il materiale didattico, il rilascio degli attestati, eventuali rapporti con docenti e tutors, ecc...). I dipendenti destinatari degli interventi formativi, dotati di apposite password, accederanno a specifiche sezioni del programma che consentiranno la verifica del proprio curriculum formativo, la conferma della propria partecipazione al corso e l'accesso al materiale didattico; altri utenti, quali dirigenti, docenti e tutors utilizzeranno con analoghe modalità le sezioni di loro interesse.

Il programma LMS (già “testato” a livello sperimentale mediante simulazioni), verrà effettivamente utilizzato entro l'anno 2006.

**CAMBIAMENTO E QUALITA' NEI PROCESSI DI LAVORO  
FORMAZIONE - INTERVENTO**

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
formazione intervento

**DESTINATARI:**  
dirigente e personale della U.O.  
Demografia e di altre strutture

**DURATA:**  
60 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
ottobre 2006 -giugno 2007

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
attestato di partecipazione

**OBIETTIVI:**

- accompagnare con opportune conoscenze in campo organizzativo il processo di riorganizzazione razionalizzazione del servizio;
- sviluppare la capacità di analisi e riflessione contesto organizzativo di riferimento, consapevolezza critica delle dinamiche che governano, la capacità di gestione delle criticità

**CONTENUTI**

- rilevazione ed analisi delle procedure e del prodotto/servizio offerto
- l'utente diretto, gli altri interlocutori, l'utilizzatore finale
- i gap di servizio: rilevanza e valutazione
- la mappa delle responsabilità e delle criticità
- le "attese" organizzative: aspettative, ruoli, capacità comportamenti

**METODOLOGIA DIDATTICA**

- lezioni in aula, lavori di gruppo, casi di studio



**TECNICHE DI CONTROLLO INTERNO NELLE  
PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
formazione di base

**DESTINATARI:**  
dirigenti e personale di cat. D di vari  
servizi

**DURATA:**  
20 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
febbraio 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
attestato di partecipazione

**OBIETTIVI:**

- Approfondimento delle conoscenze teoriche e tecniche sul controllo di gestione
- acquisizione di strumenti utili all'analisi, interpretazione e controllo della gestione finanziaria, economica e patrimoniale

**CONTENUTI**

- Concetti economico – aziendali accolti dal legislatore
- Analisi, interpretazione e controllo della gestione finanziaria, patrimoniale ed economica

**METODOLOGIA DIDATTICA**

- lezioni in aula, esercitazioni

**PROJECT FINANCING : ASPETTI GIURIDICI ED ECONOMICO - FINANZIARI**

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
corso di aggiornamento

**DESTINATARI:**  
dirigenti di Settore, dirigenti di Unità Operativa, incaricati di posizione organizzativa, personale di cat.D e C che trattano la finanza di progetto

**DURATA:**  
corso completo 17 ore  
modulo giuridico 7 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
gennaio – maggio 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
attestato di partecipazione

**OBIETTIVI:**

- Acquisire gli strumenti per compiere una valutazione delle opportunità e dei vincoli connessi alla finanza di progetto;
- costruire e rafforzare le competenze necessarie per una corretta impostazione ed il successivo espletamento di operazioni di project financing

**CONTENUTI:**

a) aspetti giuridici:

- le forme di collaborazione tra pubblico e privato. Il quadro normativo nazionale;
- il project financing nell'ambito dei sistemi di finanziamento delle opere pubbliche
- le tipologie della finanza di progetto
- l'iter procedurale
- i profili di criticità evidenziati dalla prassi
- l'analisi di "case studies" di realizzazione di opere di P.F.

b) aspetti economico –finanziari:

- schemi operativi: le risorse pubbliche ed il coinvolgimento dei capitali privati
- convenienza economica
- sostenibilità e strutturazione finanziaria
- "risk analysis" e "risk allocation"
- analisi di sensitività
- casi pratici

**METODOLOGIA DIDATTICA:**

lezione in aula, studio di casi

## **MASTER IN COMUNICAZIONE PUBBLICA E ISTITUZIONALE**

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
Attività formativa a carattere specialistico

**DESTINATARI:**  
1 istruttore direttivo assegnato all'URP

**DURATA:**  
1500 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
febbraio 2006 – gennaio 2007

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
Attestato di profitto

### **OBIETTIVI:**

Sviluppare la conoscenza di elementi teorici e pratici relativi alle disposizioni contenute nella L.150/2000 e nel successivo regolamento di attuazione (D.P.R. 422/2001).

Acquisire, sulla base delle disposizioni legislative, le competenze necessarie ad agire positivamente nel campo della comunicazione, sempre più determinato dalle esigenze dell'innovazione amministrativa, del mercato e delle nuove tecnologie.

### **CONTENUTI:**

- Teoria e storia della comunicazione pubblica.
- Diritto dell'informazione e della comunicazione pubblica.
- Processi di trasformazione della Pubblica Amministrazione.
- Comunicazione profit e Comunicazione no profit.
- Le strutture di comunicazione nella P.A.: organizzazione e funzioni.
- Gli Uffici Stampa e il Portavoce.
- E-government, nuove tecnologie e processi di modernizzazione della P.A.
- La comunicazione delle responsabilità sociali.
- Marketing e customer satisfaction.
- La pianificazione della comunicazione e i suoi strumenti.
- La comunicazione e l'organizzazione complessa.
- La comunicazione interna.
- Il linguaggio e lo stile.
- Unione Europea: regole, risorse e comunicazione.
- Strutture e strategie del lobbying.
- Sistemi di valutazione delle performance.
- Team building (laboratorio).
- La comunicazione interpersonale e la gestione dei conflitti (laboratorio).
- La gestione di una presentazione in pubblico (laboratorio).
- Seminari tematici.

### **METODOLOGIA DIDATTICA:**

Didattica frontale e stage (678 ore)  
Studio individuale e preparazione elaborato finale (822 ore)

## LA COMUNICAZIONE SEMPLIFICATA

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
attività formativa a carattere  
specialistico

**DESTINATARI:**  
personale dell'U.R.P.

**DURATA:**  
35 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
settembre – dicembre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
attestato di profitto

### **OBIETTIVI**

- Consolidare e sviluppare le conoscenze sulla comunicazione pubblica
- Migliorare e semplificare lo stile delle diverse modalità comunicative rivolte ai cittadini
- produrre una Guida pratica alla semplificazione della comunicazione tra cittadini/ente pubblico

### **CONTENUTI:**

- la comunicazione pubblica: aspetti teorici, legislazione, destinatari
- le caratteristiche linguistiche e testuali del linguaggio delle pubbliche amministrazioni: proposte per una miglior comprensione
- proposte stilistiche: lessico, sintassi, tipologie comunicative e testuali
- la semplificazione: validità e limiti delle linee guida; criteri e strumenti per la semplificazione e chiarificazione

### **METODOLOGIA DIDATTICA:**

lezioni in aula, esercitazioni pratiche, casi studio

## COMUNICARE SUL WEB

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
formazione di base

**DESTINATARI:**  
personale, di vari servizi, che gestisce  
i contenuti del sito  
www.comune.perugia.it

**DURATA:**

28 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
2° semestre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
attestato di profitto

### **OBIETTIVI:**

- Conoscenza e padronanza del linguaggio HTML finalizzate alla costruzione e gestione di pagine web sul sito del Comune di Perugia;
- Conoscenza delle principali tecniche di comunicazione sul web

### **CONTENUTI:**

- Il portale internet del Comune di Perugia: struttura e navigabilità
- Introduzione al software gestionale del portale
- Canali, Oggetti e News: l'impaginazione del portale
- Creazione e gestione di nuovi canali e sottocanali
- Creazione e gestione degli oggetti: testi, immagini, link e pdf
- Creazione e gestione delle News
- Gestione dell'immagine: introduzione a Photoshop
- Creazione e gestione di pagine complesse

### **METODOLOGIA DIDATTICA:**

lezioni in aula, esercitazioni pratiche

## LINGUA INGLESE

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**

formazione di base

**DESTINATARI:**

personale assegnato vari servizi

**DURATA:**

50 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**

febbraio -dicembre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**

attestato di profitto

**OBIETTIVI:**

- Comprensione orale e scritta della lingua inglese: padronanza della grammatica e della sintassi acquisizione di una pronuncia chiara e naturale, acquisizione ed arricchimento del vocabolario;
- padronanza e sicurezza della conversazione, con distinzione del registro formale/informale adeguato a seconda delle situazioni e persone implicate

**CONTENUTI**

- forma affermativa, negativa e interrogativa
- present continuous
- present simple: forma interrogativa e negativa
- past simple: forma interrogativa e negativa
- present perfect
- voce passiva
- verbi regolari e irregolari

**METODOLOGIA DIDATTICA**

- lezioni in aula, esercitazioni, conversazione

**IL CODICE DELL'AMMINISTRAZIONE  
DIGITALE: FIRMA ELETTRONICA, POSTA  
ELETTRONICA CERTIFICATA, GESTIONE  
INFORMATICA DEI DOCUMENTI**

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
Attività formativa a carattere  
specialistico

**DESTINATARI:**  
Personale del Servizio Archivio,  
U.O. Sviluppo e Gestione dei  
Sistemi Informativi e Pianificazione  
e regolazione della mobilità

**DURATA:**  
12 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
1°- 2° semestre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
Attestato di profitto

**OBIETTIVI:**

Acquisire gli strumenti sia normativi che tecnici per l'adozione del sistema della firma digitale e dell'e-mail certificata a seguito dell'emanazione del D.P.R.n. 68/2005.

**CONTENUTI**

- La normativa vigente in materia di documento informatico (DPR n. 445/2000 – DPCM 31 ottobre 2000).
- La firma elettronica e il documento informatico.
- La Posta elettronica certificata (D.P.R. n. 68 /2005).
- Le Aree Organizzative Omogenee e il Servizio di Protocollo Informatico.
- Il titolare di classificazione e il piano di conservazione dell'archivio.
- Il sistema di gestione informatica dei documenti cartacei e informatici.
- Il manuale di gestione dei documenti.
- La conservazione della memoria digitale (aspetti archivistici).
- Il codice dell'amministrazione digitale.
- Il sistema pubblico di connettività (D.Lgs. n.42/2005).
- I sistemi di autenticazione informatica (carta d'identità elettronica e carta nazionale dei servizi).
- La presentazione di istanze di procedimenti per via telematica.
- I sistemi di pagamento elettronici.
- Il fascicolo informatico.
- La sicurezza informatica e la riservatezza nella gestione documentale.
- L'interoperabilità e la cooperazione applicativa tra i sistemi.
- La conservazione della memoria digitale.

**METODOLOGIA DIDATTICA:**

Lezioni in aula.

## **ALFABETIZZAZIONE INFORMATICA**

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
formazione di base

**DESTINATARI:**  
Dipendenti di vari Settori  
di Cat. B – C e D

**DURATA:**  
45 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
1° - 2° semestre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
Attestato di profitto.

### **OBIETTIVI:**

Fornire le conoscenze e gli strumenti necessari per permettere ai partecipanti l'utilizzo del P.C. in modo corretto e vicino alle proprie esigenze lavorative, con particolare attenzione ai programmi di trattamento testi e ai fogli elettronici.

La formazione, strutturata su vari livelli, è rivolta sia ai nuovi utilizzatori del P.C. sia a coloro che devono aggiornare le proprie conoscenze informatiche.

### **CONTENUTI:**

- Introduzione all'uso del computer.
- Il programma Word.
- Il programma Excel.

### **METODOLOGIA DIDATTICA:**

Esposizione dei contenuti a carattere teorico ed esercitazioni pratiche tramite l'utilizzo di postazioni P.C.



**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
Attività formativa a carattere  
specialistico

**DESTINATARI:**  
Personale di area tecnica

**DURATA:**  
28 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
1°-2° semestre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
Attestato di profitto

**OBIETTIVI:**

Acquisire le capacità utili ad eseguire progettazioni architettoniche 3D ed approfondimento delle tecniche di Building Information Modeling.

**CONTENUTI:**

- Aperture: Porte, finestre.
- Oggetti compositi: facciata continua, assiemi di porte e finestre.
- Tetto e solette.
- Scale, ringhiere, vani.
- Prospetti, sezioni, tabelle.
- Stampa, pubblicazione.

**METODOLOGIA DIDATTICA:**

Lezioni teoriche ed esercitazioni pratiche con l'utilizzo di postazioni P.C.

## **AUTOCAD 2006 “BASE”**

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
formazione di base

**DESTINATARI:**  
Personale di area tecnica

**DURATA:**  
40 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
settembre – dicembre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
Attestato di profitto

### **OBIETTIVI:**

1. Acquisire le conoscenze e capacità sull'uso di software dedicati alla progettazione e al disegno con il computer.
2. Approfondire il sistema tridimensionale con modellazione di superfici.

### **CONTENUTI:**

Le conoscenze acquisite riguardano attività quali:

- Realizzare disegni con la tecnica di nidificazione xrif.
- Creare ed editare entità grafiche tridimensionali solide.
- Realizzare oggetti complessivi tridimensionali.
- Utilizzare il modulo Rendering – Autocad per le rappresentazioni di foto realistiche.

### **METODOLOGIA DIDATTICA:**

Lezioni teoriche ed esercitazioni pratiche con l'utilizzo di postazioni P.C.

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
Attività formativa a carattere specialistico

**DESTINATARI:**  
Personale di area tecnica

**DURATA:**  
28 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
1° - 2° semestre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
Attestato di profitto

**OBIETTIVI:**

Corso destinato alla formazione di utenti avanzati, specializzati nel trattamento dati cartografici, nella georeferenziazione e nella gestione di dati territoriali.

**CONTENUTI:**

- Introduzione ad Autodesk MAP 2006: Interfaccia, associazione dei disegni, georeferenziazione e correzione mappe.
- Creazioni delle topologie (diversi tipi di topologie, di nodi, network, poligoni e correzione degli errori), query di alterazione.
- Introduzione ai dati oggetto.
- Elaborazione ed analisi di base su topologie poligonali.
- Elaborazione ed analisi di base su topologie network e su topologie puntuali.
- Tematizzazione delle mappe e creazione di legende.

**METODOLOGIA DIDATTICA:**

Lezioni teoriche ed esercitazioni pratiche con l'utilizzo di postazioni P.C.

## **INFORMATICA AVANZATA**

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
Attività formativa a carattere  
specialistico

**DESTINATARI:**  
Dipendenti di vari Settori

**DURATA:**  
28 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
2° semestre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
Attestato di profitto.

### **OBIETTIVI:**

Approfondimento e aggiornamento dei programmi Word ed Excel.

La formazione è rivolta ai dipendenti già in possesso delle conoscenze di base dei suddetti programmi.

### **CONTENUTI:**

#### **Programma Word:**

- Operazioni particolari sui documenti (salvataggio documenti con protezione, lavorare con più documenti aperti, stampe particolari)
- Compilazione di un documento (scrittura del testo, formati da applicare al testo, inserire interruzioni particolari, impostare intestazioni e piè di pagina, inserimento di note)
- Correzione avanzata di un documento (Thesaurus)
- Inserimento e gestione di tabelle (creazione, eliminazione, modifica)
- Caselle di testo, disegni e immagini
- Stampa Unione.

#### **Programma Excel:**

- Operazioni particolari sulle cartelle (salvataggio cartelle con protezione, lavorare con più cartelle di lavoro aperte, impostazione pagina a gruppi di fogli, stampe particolari)
- Compilazione di un foglio di lavoro (dati nella cella, selezione avanzata, visualizzazione particolare di colonne e righe, inserimento/spostamento particolare di celle / colonne e righe, ricerca dati, formule)
- Gestione avanzata dei fogli di lavoro
- Ordinare e filtrare i dati
- Creazione di un grafico
- Operazioni avanzate (personalizzazione barre e strumenti, commenti nelle celle, definizione di nomi agli intervalli ed uso nelle formule, ricerca obiettivo, formattazione condizionale, convalida, importazione dati da un file di testo esterno, protezioni, condivisione aree di lavoro.

### **METODOLOGIA DIDATTICA:**

Esposizione dei contenuti a carattere teorico ed esercitazioni pratiche tramite l'utilizzo di postazioni P.C. 100

## **ADOBE PHOTOSHOP**

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
Attività formativa a carattere  
specialistico

**DESTINATARI:**  
Personale di vari servizi

**DURATA:**  
12 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
1°-2° semestre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
Attestato di profitto

### **OBIETTIVI:**

Fornire una più ampia conoscenza di Adobe Photoshop, software utilizzato per l'elaborazione digitale delle immagini destinate alle stampa, alla pubblicazione sul web, alle applicazioni wireless o a supporti di altro tipo.

### **CONTENUTI:**

- L'immagine digitale
- L'area di lavoro di Photoshop
- Aprire e importare immagini
- Selezionare
- Modificare e ritoccare
- Disegnare e colorare
- Usare i livelli
- Usare il testo
- La grafica per il web

### **METODOLOGIA DIDATTICA:**

Esposizione dei contenuti a carattere teorico ed esercitazioni pratiche mediante utilizzo di postazioni P.C.

## **INFORMATIZZAZIONE INFORTUNISTICA**

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
Attività formativa a carattere  
specialistico

**DESTINATARI:**  
Personale vigilanza assegnato in  
viabilità

**DURATA:**  
ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
2° semestre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
attestato di profitto

### **OBIETTIVI:**

Fornire le conoscenze necessarie per l'utilizzo del programma d'infortunistica stradale Verbatel, che consente l'immediato inserimento dei dati sul luogo del sinistro, evitando l'attuale procedura con doppia registrazione, al momento del rilievo sul cartaceo, poi inserimento dati su computer

### **CONTENUTI**

Utilizzo delle funzionalità del programma d'infortunistica stradale della Verbatel

### **METODOLOGIA DIDATTICA**

Esposizione dei contenuti a carattere teorico ed esercitazioni pratiche tramite l'utilizzo di postazioni P.C.

**USO DI REPERTORI, GRANDI ENCICLOPEDIA,  
BIBLIOGRAFIE PER L' AREA UMANISTICA**

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
Attività formativa a carattere  
specialistico

**DESTINATARI:**  
Personale categoria D, C assegnato alla  
U.O. Biblioteca Augusta e Biblioteche  
di Pubblica Lettura

**DURATA:**  
28 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
ottobre - dicembre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
attestato di profitto

**OBIETTIVI:**

Migliorare la gestione e l'erogazione del servizio di reference (Informazione Bibliografica) nelle biblioteche comunali per l'area umanistico-storica

**CONTENUTI:**

- Organizzare il reference:
  - gestione dei servizi di informazione e documentazione
  - Marketing
  - tecnologie
  - il servizio di reference per gli utenti remoti
  
- Gli strumenti e le fonti per il reference (il servizio di Informazione Bibliografica) presenti in biblioteca e in rete
  - Presentazione di aggiornamenti e novità di repertori cartacei e multimediali
  - Selezione ed utilizzo di banche dati ed archivi on-line
  - Confronto fra prodotti, servizi e soluzioni offerte da editori ed altre fonti aperte e commerciali disponibili in rete

**METODOLOGIA DIDATTICA:**

lezioni frontali, esercitazioni pratiche

***I CONTRATTI E LE PROCEDURE DI ACQUISIZIONE  
DI BENI E SERVIZI NEGLI ENTI LOCALI***

***TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:***

corso di aggiornamento

***DESTINATARI:***

dirigenti e personale di cat. C e D  
U.O. Contratti e Archivio,  
Provveditorato, U.O.S. Grandi Opere,

***DURATA:***  
28 ore

***PERIODO DI SVOLGIMENTO:***  
gennaio – febbraio 2006

***TITOLO CONSEGUIBILE:***  
attestato di partecipazione

**OBIETTIVI:**

- approfondimento e consolidamento delle conoscenze relative alle materie
- sviluppo delle abilità relative alla predisposizione degli atti

**CONTENUTI:**

- le procedure di acquisizione di beni e servizi
- atti e fasi successive alla preselezione
- atti e fasi successive all'aggiudicazione
- aspetti civilistici e fiscali del contratto
- la concessione di servizi e la definizione del contratto di servizio
- le sponsorizzazioni

**METODOLOGIA DIDATTICA:**

lezioni in aula



## ***L'ADDETTO ALLA PREVENZIONE INCENDI***

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
formazione di base

**DESTINATARI:**  
Dipendenti di vari Settori

**DURATA:**  
8 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
1°-2° semestre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
Attestato di partecipazione

### **OBIETTIVI:**

Formare, in ottemperanza all'art.12 del D.Lgs.626/94, il personale scelto per svolgere le mansioni di addetto alla prevenzione incendi, alla lotta antincendio ed alla gestione delle emergenze in modo da far acquisire le conoscenze tecniche e organizzative per una efficace gestione del rischio incendio.

### **CONTENUTI:**

#### **Introduzione al D.Lgs.626/94 - L'incendio e la prevenzione incendi**

- Principi della combustione e l'incendio
- Prodotti della combustione
- Sostanze estinguenti in relazione al tipo di incendio
- Effetti incendio sull'uomo
- Divieti e limitazioni di esercizio
- Misure comportamentali

#### **Protezione antincendio e procedure da adottare in caso di incendio**

- Principali misure di protezione antincendio
- Evacuazione in caso di incendio
- Chiamata soccorsi

#### **Esercitazioni pratiche**

### **METODOLOGIA DIDATTICA:**

Trattazione degli aspetti teorici accompagnata da esercitazioni pratiche.

## **L' ADDETTO AL PRIMO SOCCORSO**

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
formazione di base

**DESTINATARI:**  
Dipendenti di vari Settori

**DURATA:**  
16 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
1°-2° semestre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
Attestato di partecipazione

### **OBIETTIVI:**

Formare gli addetti al primo soccorso in ottemperanza delle attuali norme comunitarie nazionali in materia di sicurezza e prevenzione.

Il corso intende sviluppare una preparazione teorico - pratica, finalizzata a dotare il personale delle competenze necessarie ad affrontare in modo adeguato la richiesta di aiuto sanitario.

### **CONTENUTI:**

- Elementi di anatomia e fisiologia legati alle varie tipologie di infortuni presenti sul posto di lavoro.
- Norme di comportamento.
- Come affrontare l'infortunio: le caratteristiche principali e i relativi approcci.
- Prime regole per un soccorso efficace, esempi di primo soccorso.

### **METODOLOGIA DIDATTICA:**

Trattazione degli aspetti teorici accompagnata da esercitazioni pratiche.

**PREVENZIONE E TUTELA DELLA SALUTE DEI  
LAVORATORI: IL MOBBING**

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
attività formativa a carattere  
specialistico

**OBIETTIVI**

- approfondire le informazioni e le conoscenze
- evidenziare le cause, individuare gli strumenti adatti alla prevenzione e risoluzione del fenomeno

**DESTINATARI:**

dirigenti di Settore e di Unità Operativa

**CONTENUTI:**

- il fenomeno mobbing : definizione, quadro normativo, valenza sociale
- gli strumenti per affrontare il disagio nel lavoro : prevenzione medica, ruolo della contrattazione decentrata, centri di ascolto
- il contenzioso civile e penale : le ipotesi di responsabilità diretta del dirigente; la recente giurisprudenza in materia

**DURATA:**

14 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**

2° semestre 2006

**TITOLO CONSEGUIBILE:**  
attestato di partecipazione

**METODOLOGIA DIDATTICA:**

lezione in aula, studio di casi

**IL RESPONSABILE E GLI ADDETTI DEL SERVIZIO  
PREVENZIONE E PROTEZIONE**

*TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:*  
formazione di base

**OBIETTIVI:**

conseguimento delle specifiche professionalità e competenze previste dal Dlgs 195/03 per i responsabili e addetti del Servizio Prevenzione e Protezione

*DESTINATARI:*  
responsabile ed addetti del Servizio  
prevenzione e protezione

**CONTENUTI:**

come da programma specifico approvato dalla Conferenza  
Stato Regioni pubblicato in G.U. n.37 del 14/2/06

*DURATA:*  
60 ore

*PERIODO DI SVOLGIMENTO:*  
2° semestre 2006

**METODOLOGIA DIDATTICA:**

lezioni in aula, project work

*TITOLO CONSEGUIBILE:*  
attestato di profitto

**AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE EDUCATIVO  
“CONOSCERE I BAMBINI DI OGGI: NUOVI SAPERI  
PER NUOVI SVILUPPI”**

*TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:*  
formazione di base

**OBIETTIVI:**

alla luce delle più recenti teorie psicopedagogiche, entrare nella dinamica della relazione educatore/ bambino.

*DESTINATARI:*  
personale educativo assegnato agli asili nido e scuole materne di Ferro di Cavallo, S. Lucia e Ponte d'Oddi

*DURATA:*  
28 ore

**CONTENUTI**

ampliamento delle conoscenze relative allo sviluppo del bambino nella relazione con l'adulto educatore.

*PERIODO DI SVOLGIMENTO:*  
dicembre 2005 -giugno 2006

**METODOLOGIA DIDATTICA**

lezione in aula, riflessioni su casi, discussione in piccolo e grande gruppo, compilazione questionario.

**AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE EDUCATIVO  
“LA CURA DEL NEONATO: BENESSERE FISICO E  
PSICOLOGICO NELLE PRIME FASI DELLO  
SVILUPPO “**

**TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:**  
formazione di base

**DESTINATARI:**  
personale educativo assegnato agli asili  
nido di S.Sisto, Castel del Piano  
Madonna Alta ed alla struttura di  
tipologia collaterale “L'albero di tutti”

**DURATA:**  
28 ore

**PERIODO DI SVOLGIMENTO:**  
dicembre 2005 -giugno 2006

**OBIETTIVI:**

promuovere le competenze dell'educatore per sviluppare le capacità di conoscere e riconoscere i bisogni dei bambini nei primi mesi di vita.

**CONTENUTI**

- le più recenti conoscenze della psicologia dello sviluppo
- leggere i bisogni del bambino molto piccolo per poter riconoscere le differenze individuali
- come fornire cure in grado di sostenere uno sviluppo armonico attraverso una relazione empaticamente valida.

**METODOLOGIA DIDATTICA**

lezione in aula, confronto in piccolo e grande gruppo

**AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE EDUCATIVO  
“FAVOLARE”**

*TIPOLOGIA DELL'INTERVENTO:*  
formazione di base

**OBIETTIVI:**

saper raccontare le fiabe avvalendosi di tecniche attoriali.

*DESTINATARI:*  
personale educativo assegnato agli asili  
nido e scuola materna di case Bruciate

*DURATA:*  
28 ore

**CONTENUTI**

- la fiaba, morfologia della fiaba, modi e tecniche per raccontare fiabe, il ruolo del narratore e dei personaggi.

*PERIODO DI SVOLGIMENTO:*  
dicembre 2005 -giugno 2006

**METODOLOGIA DIDATTICA**

- momenti individuali e di gruppo per migliorare la conoscenza e l'utilizzo del proprio corpo/strumento.

## **Allegato 6**

**Rilevazione ex post del grado di soddisfazione,  
dell' incidenza della formazione  
nei processi lavorativi**



# RILEVAZIONE EX POST DEL GRADO DI SODDISFAZIONE E DELL'INCIDENZA DELLA FORMAZIONE NEI PROCESSI LAVORATIVI (Riservato ai dipendenti)

**SESSO**  
**maschio**

**femmina**

## 1. IN QUALE CATEGORIA È INQUADRATO?

**B1**  
**D3**



**B3**

**C1**

**D1**

## 2. L'ATTIVITA' FORMATIVA E DI AGGIORNAMENTO DEI DIPENDENTI COMUNALI

**HA RIGUARDATO MATERIE CATALOGABILI PER AREE TEMATICHE.  
A QUALE/I AREA/E APPARTENEVA/NO LE MATERIE TRATTATE NEI CORSI  
CUI HA PARTECIPATO?**

**GIURIDICO**  
**ALTRO**

**NORMATIVA**  
(riforma Costituzione,  
e P.A; semplificazione  
docum.ne amm.va, ...)



**INFORMATICA**

(alfabetizzazione  
autocad...)

**TECNICO**

**SPECIALISTICA**  
(Dlgs.626/94, legisl.  
settore e specialistica)

**ECONOMICO**

**FINANZIARIA**  
(Euro)

**COMUNICAZIONE**

(prima accoglienza,  
L.150/00..)

**MULTIDISCIPLINARE**

(corsi per le cat. B e D,  
incaricati di P.O.)

## 3. RITIENE CHE LA SUA PARTECIPAZIONE AI CORSI:

**a) abbia consentito l'acquisizione di nuove conoscenze teoriche e/o pratiche**

**molto**

**abbastanza**

**mediamente**

**poco**

**per**

**nulla**

**perché** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**b) abbia migliorato in generale la sua efficienza lavorativa**

**molto**

**abbastanza**

**mediamente**

**poco**

**per**

**nulla**

perché \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c) abbia migliorato in particolare la sua capacità di affrontare e risolvere nuove problematiche

- molto       abbastanza       mediamente       poco       per nulla

perché \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d) abbia comportato una maggiore competenza professionale nello svolgimento della prestazione lavorativa

- molto       abbastanza       mediamente       poco       per nulla

perché \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. RITIENE CHE L'APPLICAZIONE DELLE NUOVE CONOSCENZE ABBIANO COMPORTATO PER LEI:**

- maggiore capacità operativa  
 introduzione di miglioramenti organizzativi e gestionali  
 maggiore efficienza nei rapporti con l'utenza  
 miglioramento della comunicazione dell'Ente nei rapporti con l'utenza  
 altro.....  
....

**5. LE CONOSCENZE TRASMESSE NEI CORSI DI FORMAZIONE/AGGIORNAMENTO FREQUENTATI DA LEI RISULTERANNO VALUTABILI PER EVENTUALI FUTURI AVANZAMENTI DI CARRIERA. RITIENE CHE LE MATERIE FINORA AFFRONTATE ED I CONTENUTI DEI CORSI ABBIANO REALMENTE CONSENTITO UNA SUA MAGGIORE QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE ?**

- molto       abbastanza       mediamente       poco       per nulla

**6. RITIENE CHE LE CONOSCENZE TEORICHE E/O PRATICHE TRASMESSE NEI CORSI DI FORMAZIONE RISULTANO CONCRETAMENTE UTILIZZABILI NELLO SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITA' LAVORATIVA?**

molto  
nulla       abbastanza       mediamente       poco       per nulla

**7. NEL CASO DI RISPOSTA NEGATIVA (PER NULLA, POCO, MEDIAMENTE), A QUALE CAUSA IMPUTA LA MANCATA UTILIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE TRASMESSE?**

RIGIDITA' DELLE PROCEDURE (SPECIFICARE) CONSOLIDATE	SCARSA DISPONIBILITA' DELLA STRUTTURA  ( DIRIGENTI)	CONTENUTI TROPPO TEORICI	ALTRO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. CI SONO ASPETTI DELLA VITA LAVORATIVA ALL'INTERNO DELL'ENTE CHE SONO STATI AVVANTAGGIATI A SUO GIUDIZIO DALL'ESPERIENZA DELL'ATTIVITA' FORMATIVA?**

MIGLIORI RAPPORTI CON I COLLEGHI	MAGGIORI CONTATTI CON ALTRI UFFICI	PIU' INTERESSE PER IL LAVORO	ALTRO (SPECIFICARE)	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. QUALE ASPETTO ORGANIZZATIVO DELL'ATTIVITA' FORMATIVA FRA QUELLI SOTTO ELENCATI, RITIENE SUSCETTIBILE DI MIGLIORAMENTO?**

LIVELLO QUALITATIVO DOCENTI (SPECIFICARE)	COMPOSIZIONE AULE E SEDI	ORARI E DATE	SCELTA DELLE MATERIE	ALTRO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. QUALE NUOVO MODELLO FORMATIVO, FRA QUELLI DI SEGUITO ELENCATI, RITIENE CHE L'AMMINISTRAZIONE DOVREBBE INTRODURRE?**

FORMAZIONE A DISTANZA (TRAMITE RETE INFORMATICA) (SPECIFICARE)	FORMAZIONE PER I NEO ASSUNTI	FORMAZIONE INTERNA ALL'UFFICIO (DEL DIRIGENTE AI SUOI COLLABORATORI)	ALTRO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

perché \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **Allegato 8**

**Rilevazione ex post del grado di soddisfazione e  
dell'incidenza della Formazione nei processi lavorativi**

# C O M U N E   D I   P E R U G I A

## RILEVAZIONE EX POST DEL GRADO DI SODDISFAZIONE E DELL'INCIDENZA DELLA FORMAZIONE NEI PROCESSI LAVORATIVI

(riservato ai dirigenti)

### 1. L'ATTIVITA' FORMATIVA E DI AGGIORNAMENTO DEI DIPENDENTI COMUNALI

**HA RIGUARDATO MATERIE CATALOGABILI PER AREE TEMATICHE.  
A QUALE/I AREA/E APPARTENEVA/NO LE MATERIE TRATTATE NEI CORSI  
FREQUENTATI DAL PERSONALE ASSEGNATO AL SUO SERVIZIO?**

GIURIDICO ALTRO NORMATIVA (riforma Costituzione, e P.A; semplificazione docum.ne amm.va, ...)	INFORMATICA (alfabetizzazione autocad...)	TECNICO SPECIALISTICA (Dlgs.626/94, legisl. settore e specialistica)	ECONOMICO FINANZIARIA (Euro)	COMUNICAZIONE (prima accoglienza, L.150/00..)	MULTIDISCIPLINARE (corsi per le cat. B e D, incaricati di P.O.)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>					

### 2. RITIENE CHE LA PARTECIPAZIONE AI CORSI DEL PERSONALE ASSEGNATO:

**b) abbia consentito ai partecipanti l'acquisizione di nuove conoscenze teoriche e/o pratiche**

molto     abbastanza     mediamente     poco     per nulla

perché \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**b) abbia migliorato in generale l'efficienza lavorativa del personale e del servizio**

molto     abbastanza     mediamente     poco     per nulla

perché \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**c) abbia migliorato in particolare la capacità dei partecipanti di affrontare e risolvere nuove problematiche**

molto     abbastanza     mediamente     poco     per nulla

perché \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**d) abbia comportato una maggiore competenza professionale nello svolgimento della prestazione lavorativa**

molto       abbastanza       mediamente       poco       per nulla

perché \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. RITIENE CHE L'APPLICAZIONE DELLE NUOVE CONOSCENZE ABBA COMPORTATO PER IL SUO SERVIZIO E/O PER I SUOI COLLABORATORI:**

- maggiore capacità operativa
- introduzione di miglioramenti organizzativi e gestionali
- maggiore efficienza nei rapporti con l'utenza
- miglioramento della comunicazione dell'Ente nei rapporti con l'utenza
- 

altro.....  
....

**4. LE CONOSCENZE TRASMESSE NEI CORSI DI FORMAZIONE/AGGIORNAMENTO FREQUENTATI DAI SUOI COLLABORATORI RISULTERANNO VALUTABILI PER EVENTUALI FUTURI AVANZAMENTI DI CARRIERA.**

**RITIENE CHE LE MATERIE FINORA AFFRONTATE ED I CONTENUTI DEI CORSI ABBIANO REALMENTE CONSENTITO UNA MAGGIORE QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE DEI SUOI COLLABORATORI ?**

molto       abbastanza       mediamente       poco       per nulla

**5. RITIENE CHE LE CONOSCENZE TEORICHE E/O PRATICHE TRASMESSE NEI CORSI DI FORMAZIONE RISULTINO CONCRETAMENTE UTILIZZABILI NELLO SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITA' LAVORATIVA?**

molto       abbastanza       mediamente       poco       per nulla

**6. NEL CASO DI RISPOSTA NEGATIVA (PER NULLA, POCO, MEDIAMENTE), A QUALE CAUSA IMPUTA LA MANCATA UTILIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE TRASMESSE?**

RIGIDITA' DELLE  
PROCEDURE  
(SPECIFICARE)  
CONSOLIDATE

SCARSA DISPONIBILITA'  
DEI COLLABORATORI

CONTENUTI  
TROPPO TEORICI

ALTRO

.....  
.....

**7. CI SONO ASPETTI DELLA VITA LAVORATIVA ALL'INTERNO DELL'ENTE CHE SONO STATI AVVANTAGGIATI A SUO GIUDIZIO DALL'ESPERIENZA DELL'ATTIVITA' FORMATIVA?**

**MIGLIORI RAPPORTI CON I COLLEGHI (SPECIFICARE)**      **MAGGIORI CONTATTI CON ALTRI UFFICI**      **PIU' INTERESSE PER IL LAVORO**      **ALTRO**

.....

**8. QUALE ASPETTO ORGANIZZATIVO DELL'ATTIVITA' FORMATIVA FRA QUELLI SOTTO ELENCATI, RITIENE SUSCETTIBILE DI MIGLIORAMENTO?**

**LIVELLO QUALITATIVO DOCENTI (SPECIFICARE)**      **COMPOSIZIONE AULE E SEDI**      **ORARI E DATE**      **SCELTA DELLE MATERIE**      **ALTRO**

.....

**9. QUALE NUOVO MODELLO FORMATIVO, FRA QUELLI DI SEGUITO ELENCATI, RITIENE CHE L'AMMINISTRAZIONE DOVREBBE INTRODURRE?**

**FORMAZIONE A DISTANZA (TRAMITE RETE INFORMATICA) (SPECIFICARE)**      **FORMAZIONE PER I NEO ASSUNTI**      **FORMAZIONE INTERNA ALL'UFFICIO (DEL DIRIGENTE AI SUOI COLLABORATORI)**      **ALTRO**

.....  
...

perché \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**REGOLAMENTO COMUNALE**  
**SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI**  
**(STRALCIO RELATIVO ALLA DISCIPLINA DELL'ATTIVITA' FORMATIVA)**

**TIT. I : ATTIVITA' FORMATIVA**

**Art. 1**

**Attività di formazione e aggiornamento**

1. Al fine di valorizzare le capacità dei lavoratori e promuovere il loro sviluppo professionale l'Amministrazione individua adeguati ed organici interventi formativi sulla base di un piano pluriennale e annuale.
2. Le linee politiche di indirizzo dell'attività di formazione professionale, aggiornamento e riqualificazione sono stabilite con atto di Giunta.
3. Il Settore Risorse umane e strumentali è competente a porre in essere gli atti necessari alla elaborazione e gestione del piano di formazione nonché all'adeguamento dello stesso per la sua ottimizzazione. Ai fini della predisposizione dei programmi formativi il Settore Risorse Umane e Strumentali effettua entro il mese di novembre una ricognizione delle esigenze segnalate dai dirigenti.
4. La proposta di Piano Formativo è oggetto di contrattazione decentrata integrativa ai sensi dell'art. 4, comma 2 lett. d) e comma 4 del CCNL del comparto enti locali sottoscritto in data 01.04.1999.
5. Le attività formative di cui al presente regolamento sono finanziate in conformità alle vigenti disposizioni normative e contrattuali, nel rispetto delle effettive capacità di bilancio, anche mediante l'utilizzazione delle risorse dell'unione europea.  
Le somme destinate alla formazione e non spese, devono essere impegnate nell'esercizio finanziario di riferimento e potranno essere riutilizzate nell'esercizio successivo per le medesime finalità.

**Art. 2**

**Destinatari delle attività formative**

1. L'accesso alle attività formative incluse nel Piano è consentito a tutti i dipendenti comunali, ivi incluso il personale con rapporto di lavoro part-time senza distinzione di categoria, posizione economica o profilo professionale, secondo i criteri e i limiti stabiliti nel Piano e secondo le modalità di partecipazione definite nella fase attuativa dello stesso.
2. Il personale di altri enti comandato presso il Comune può accedere alle attività formative in qualità di uditore.
3. Il personale in periodo di prova e quello assunto con contratto a tempo determinato per un periodo non inferiore a sei mesi, può accedere esclusivamente alle attività formative costituite da corsi di ingresso e di orientamento, fatta salva diversa disposizione normativa.

**Art. 3**

**Piano formativo pluriennale**

1. Il Piano Formativo pluriennale può avere durata triennale o biennale e persegue le seguenti finalità:
  - costante adeguamento delle competenze professionali del personale;
  - consolidamento di una cultura gestionale orientata al risultato;
  - sviluppo di competenze manageriali, operative, gestionali e di base, in riferimento ai diversi ruoli professionali;
  - orientamento dei percorsi di carriera del personale;
  - sviluppo di capacità innovativa e di iniziativa per le posizioni di maggiore responsabilità;



- riqualificazione del personale.

2. Nel piano formativo pluriennale sono individuati:
  - a) gli obiettivi da perseguire;
  - b) i contenuti formativi, definiti sulla base dell'omogeneità delle tematiche e delle competenze tecnico-professionali;

#### **Art. 4 Piano formativo annuale**

Il piano formativo annuale, individua, nel rispetto delle finalità e dei contenuti del piano pluriennale:

- a) le specifiche aree di contenuto formativo;
- b) gli interventi formativi e di aggiornamento riguardanti la dirigenza ed il personale del comparto;
- c) l'indicazione delle somme disponibili;
- d) eventuali procedure attuative del piano riguardanti l'accesso e la partecipazione del personale, la definizione dei soggetti formatori, le modalità e i termini dei corsi.

#### **Art. 5 Tipologia delle attività formative**

1. Le attività formative si distinguono in:
  - a) Attività di formazione, di durata medio-lunga, finalizzate a trasmettere idonee competenze, sia di carattere generale che settoriale, tese allo sviluppo e al consolidamento delle professionalità interne e che per il comparto si concludono con l'espletamento di un esame finale. Tali attività comprendono:
    - attività di formazione diretta a dirigenti e quadri con funzioni di responsabilità;
    - interventi formativi a contenuto generale, tendenti a fornire un quadro complessivo di conoscenze, capacità operative ed elementi di contesto;
    - interventi di specializzazione e/o di perfezionamento su tematiche specifiche, necessarie allo svolgimento dell'attività in singoli servizi;
    - corsi di riqualificazione e/o riconversione professionale;
  - b) Corsi di aggiornamento e seminari, di durata breve, destinati ad aggiornare costantemente il personale rispetto alle innovazioni normative e tecniche che coinvolgono la pubblica amministrazione.

#### **Art. 6 Accesso alle attività formative interne**

1. Il piano di formazione (pluriennale e annuale) ed ogni altra informazione afferente l'attuazione dello stesso è portata a conoscenza dei dirigenti di Settore e di Unità operativa che provvederanno a darne idonea comunicazione a tutto il personale assegnato.
2. Lo svolgimento delle attività formative avviene sulla base dei seguenti criteri generali:
  - a) adeguamento delle competenze alle innovazioni normative e tecnologiche (aggiornamento necessario in base ai profili ed alle mansioni svolte);
  - b) creazione di nuove professionalità in base alle esigenze ed agli obiettivi che l'Amministrazione ritiene prioritari;
  - c) rotazione del personale al fine di consentire la più ampia possibilità di accesso agli interventi formativi;
  - d) riqualificazione del personale a seguito di mutamenti organizzativi;
  - e) obiettivi specifici previsti nei PEG delle strutture.
3. I partecipanti ai singoli corsi programmati nel piano, sono individuati dal dirigente del Settore e/o dell'Unità operativa interessata, nel rispetto dei criteri generali indicati al comma 2, previa verifica dell'attinenza del corso con l'attività svolta dal dipendente e tenuto conto dell'eventuale specifica richiesta formulata da quest'ultimo.

#### **Art. 7 Formazione esterna a domanda individuale**

1. La partecipazione a convegni e seminari, organizzati da strutture formative esterne, che riguardi un numero limitato di personale, ha lo scopo di soddisfare esigenze per specifiche professionalità per le quali l'Amministrazione non abbia previsto opportuni interventi, o che non sia possibile soddisfare presso la Scuola di Villa Umbra.

2. La partecipazione del dipendente dovrà essere autorizzata dal dirigente dell'Unità Operativa di appartenenza che, valutata la rispondenza dei contenuti all'attività svolta dall'interessato e la mancata previsione di interventi analoghi nel Piano Formativo adotta l'atto di autorizzazione e di impegno finanziario, trasmettendolo per il necessario visto al dirigente del settore Risorse Umane e strumentali, qualora la somma impegnata faccia carico al capitolo di bilancio della formazione. Rimangono di competenza del servizio di appartenenza del dipendente l'iscrizione, le comunicazioni e l'acquisizione della documentazione (attestati di partecipazione e quant'altro), e la conseguente liquidazione della spesa.

## **Art. 8**

### **Progettazione e modalità operative delle attività formative**

1. La progettazione dei corsi di formazione previsti dal piano e che coinvolgano un numero significativo di dipendenti sarà effettuata in stretta collaborazione tra il Settore risorse umane e strumentali, i dirigenti dei settori interessati e i soggetti attuatori dell'intervento (docenti esterni, scuole di formazione) al fine di definirne i contenuti, la durata e le risorse finanziarie da destinare all'intervento formativo. L'istruttoria dell'atto compete al Settore risorse umane e strumentali, di concerto con il servizio interessato per quanto concerne la parte relativa alla progettazione

2. Prima di organizzare un intervento formativo, il Settore Risorse umane e strumentali prende in considerazione i seguenti elementi:

a) verificare se le materie per le quali si chiede l'approfondimento possano essere trattate con pari efficacia da personale interno, il quale potrebbe essere chiamato ad approfondire la materia stessa e procedere ad attività seminariali per tutto il personale interessato;

b) verificare se i seminari possono essere organizzati, in tempi ragionevoli e con modalità soddisfacenti, dalla Scuola di Villa Umbra, tenuto conto sia delle tariffe agevolate che il Comune può vantare, sia della possibilità di proporre programmi e docenti, sia ancora della opportunità di impiantare i corsi in sintonia e sinergia con enti limitrofi (altri comuni, la Provincia, la Regione, l'Università);

c) verificare se i seminari possono essere organizzati all'interno del Comune, invitando docenti esperti nelle materie interessate. In caso di partecipazione a seminari e a giornate di studio organizzate da soggetti terzi, i dirigenti che vi partecipano o che autorizzano il personale dovranno accertarsi che:

1) tali soggetti offrano le garanzie di affidabilità e qualità degli interventi;

2) i programmi siano confacenti alle esigenze e alle aspettative dei partecipanti oltre che dei dirigenti stessi;

3) i docenti siano conosciuti ed apprezzati come esperti della materia oggetto del seminario.

3. Dopo aver partecipato ai seminari, è necessario che:

a) i partecipanti portino a conoscenza dei colleghi gli esiti dell'intervento ed il materiale didattico che in genere viene distribuito;

b) il dipendente valuti attentamente le "ricadute" dell'intervento formativo con riferimento al livello di apprendimento dei contenuti, al grado di applicazione delle competenze apprese nell'attività lavorativa, alla maturazione culturale e professionale favorita dall'intervento;

c) il dirigente valuti, a debita distanza di tempo, le conseguenze dell'intervento e gli effetti che esso provoca sull'azione amministrativa e sulla maturazione del personale con specifico riguardo all'applicazione dei contenuti del corso nell'attività lavorativa e allo sviluppo delle capacità operative e organizzative del personale.

d) ogni struttura organizzativa informi il Settore Risorse Umane e Strumentali, anche mediante il semplice invio della deliberazione o della determinazione, degli interventi effettuati, al fine di disporre delle necessarie conoscenze, utili anche per approntare il Piano formativo generale del Comune.

## **Art. 9**

### **Crediti formativi e svolgimento delle attività formative**

1. La partecipazione ai corsi determinerà per i dipendenti l'acquisizione di crediti formativi utili ai fini della progressione orizzontale e della produttività.
2. Lo svolgimento dei corsi potrà avvenire sia durante l'orario di servizio che al di fuori di esso. La partecipazione comporta il vincolo di frequenza, secondo l'orario e le modalità stabilite dal programma formativo.
3. L'eventuale rinuncia da parte del dipendente autorizzato a partecipare ad un'attività formativa va motivata, alcuni giorni prima, con lettera indirizzata al dirigente dell'Unità Operativa di appartenenza, affinché questi provveda alla sua sostituzione. Diversamente il dirigente del settore Risorse umane e strumentali provvederà a detta sostituzione con dipendente appartenente ad altra unità operativa.
4. Eventuali assenze parziali, ritardi, uscite anticipate, devono essere registrati sul foglio firma di presenza e giustificati.

#### **Art. 10**

##### **Attestato di partecipazione o profitto**

1. Al termine dell'attività formativa è rilasciato un attestato di partecipazione a coloro la cui presenza effettiva sia risultata pari o superiore all' 80% della durata dell'attività; nel caso sia previsto l'espletamento di un esame finale, il superamento dello stesso comporta il rilascio di un attestato di profitto.
2. Al fine di validare ed acquisire agli atti l'avvenuta partecipazione il dipendente interessato deve trasmettere alla U.O. Politiche del Personale, entro i 20 giorni successivi al termine dell'attività formativa sia interna che esterna, l'attestato di partecipazione o di profitto, in originale o in copia autenticata, ai fini dell'inserimento nel fascicolo personale.

#### **Art. 11**

##### **Trattamento di trasferta**

Nei casi in cui l'attività formativa si svolga in luogo diverso dalla sede comunale o dalla scuola di amministrazione pubblica Villa Umbra, al dipendente spetta il trattamento di trasferta secondo la vigente normativa.

### **TIT. II: INCARICHI DI DOCENZA**

#### **Art. 12**

##### **Requisiti per lo svolgimento degli incarichi di docenza**

1. Gli incarichi per attività didattica possono essere svolti da docenti esterni o da personale interno.
2. I docenti esterni sono scelti tra comprovati esperti nelle materie oggetto dell'attività formativa, di norma in base alla valutazione dei curricula appositamente presentati.
3. I docenti interni devono essere in possesso dei seguenti requisiti:
  - essere esperti in materia;
  - ricoprire posizione lavorativa omogenea alle tematiche dell'attività formativa.

L'affidamento dell'incarico di docenza a dipendenti interni all'amministrazione avviene secondo i criteri e le modalità previste dall'art. 1 del regolamento Regolamento approvato con atto C.C. n. 100/99 (Regolamento sugli incarichi). Nel caso in cui tra il personale dipendente esistano più professionalità ritenute idonee ai sensi del comma 3 del presente articolo, il soggetto cui affidare l'incarico è individuato dal dirigente Settore Risorse umane e strumentali, anche mediante selezione fra coloro che si rendano disponibili, tenendo conto dei curricula dei dipendenti così come previsto dall'art. 3, commi 2 e 3 del citato Regolamento.

### **Art. 13**

#### **Svolgimento di attività didattica ad opera di dipendenti comunali**

1. Fatta salva la disciplina delle incompatibilità dettata dalla legge e applicabile ai dipendenti comunali e nel rispetto delle norme in materia di affidamento di incarichi ai propri dipendenti di cui al Regolamento approvato con atto C.C. n. 100 del 27.04.1999, il personale comunale può svolgere attività didattica nelle iniziative di formazione e aggiornamento professionale organizzate direttamente dal Comune, nell'ambito delle proprie competenze e professionalità, nonché compatibilmente con le esigenze di servizio.
2. Il personale comunale può svolgere altresì attività didattica presso la Scuola di Amministrazione Pubblica Villa Umbra, previa autorizzazione del dirigente cui è assegnato.
3. Gli incarichi di cui al presente articolo possono essere svolti in orario di servizio o fuori dall'orario di servizio:
  - sono svolte in orario di servizio le relazioni nel contesto di convegni, le testimonianze d'aula in co-presenza con il docente e tutte le prestazioni didattiche non retribuite;
  - sono svolte fuori dall'orario di servizio, ai sensi della vigente normativa in materia di incompatibilità con lo status di dipendente comunale, le lezioni retribuite nell'ambito di interventi formativi, le testimonianze d'aula retribuite in sostituzione del docente e tutte le altre attività didattiche retribuite.
4. Nei casi in cui l'incarico debba essere svolto in un orario coincidente con quello di servizio, le ore utilizzate per lo svolgimento della docenza, sono soggette a recupero.

### **Art. 14**

#### **Svolgimento di attività di tutoraggio da parte di dipendenti comunali**

1. Nei corsi organizzati dal Comune di Perugia può essere prevista la figura del tutor, per lo svolgimento di attività di coordinamento generale del corso e di supporto all'attività didattica.
2. Il tutor è individuato tra i dipendenti appartenenti alle categorie C o D, preferibilmente tra coloro che svolgano attività attinenti all'oggetto del corso e, comunque, secondo il criterio della rotazione.
3. Per lo svolgimento delle attività di tutoraggio è previsto un compenso orario lordo di L. 40.000.
4. L'attività di tutoraggio è di norma svolta al di fuori dell'orario di servizio e qualora sia svolta in orario coincidente con quello di servizio, le ore utilizzate sono soggette a recupero.

### **Art. 15**

#### **Compensi per attività didattica svolta da docenti esterni**

1. I costi giornalieri - al netto di IVA e al lordo di IRPEF - da considerare congrui in relazione alle attività didattiche espletate da docenti esterni sono di norma quelli specificati con Circolare del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale n. 101/97 del 17.07.1997 per le attività formative cofinanziate dal FSE:
  - Fascia A: docenti, direttori di corso e di progetto fino a un massimale di L. 165.000 orarie. Docenti universitari di ruolo, ricercatori senior (dirigenti di ricerca, primi ricercatori, ricercatori con esperienza almeno decennale); dirigenti di azienda, imprenditori, esperti di settore senior (con esperienza almeno decennale nel profilo o categoria di riferimento); professionisti, esperti di formazione e di didattica, con esperienza professionale almeno decennale nel profilo o categoria di riferimento.
  - Fascia B: docenti, direttori di corso e di progetto fino a un massimale di L. 110.000 orarie. Ricercatori universitari (almeno con conferma in ruolo), ricercatori junior (con esperienza almeno triennale di conduzione o gestione di progetti nel settore di interesse); professionisti, esperti di settore junior (con esperienza almeno triennale di conduzione o gestione di progetti nel settore di interesse); professionisti, esperti junior di orientamento, di formazione e di didattica con esperienza almeno triennale di docenza, conduzione o gestione di progetti nel settore di interesse.I massimali di cui sopra saranno automaticamente adeguati alle variazioni eventualmente apportate dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale ai costi suddetti.
2. In caso di impiego di docenti particolarmente qualificati a livello nazionale e internazionale, con riferimento sia all'attività esercitata sia al curriculum professionale, potrà essere concordato un compenso diverso, previa verifica della congruità dello stesso in base ai prezzi di mercato.

3. Sono a carico del Comune gli oneri connessi alla trasferta dei relatori relativamente al viaggio, al pernottamento ed al vitto, secondo i parametri previsti per il personale dirigente comunale.

### **Art. 16** **Compensi per attività didattica svolta da docenti interni**

I compensi giornalieri - al netto di IVA e al lordo di IRPEF - per attività didattica espletata da personale interno, da considerare congrui tenendo conto della Circ. Ministero del Lavoro e della Prev. Sociale n. 101/97 cit. e delle diverse professionalità esistenti all'interno dell'ente, possono essere individuati come segue:

- Fascia A: dirigenti L. 110.000 orarie lorde;
- Fascia B: personale del comparto L. 80.000 orarie lorde;

### **Art. 17** **Commissioni di esame**

1. In caso di intervento formativo realizzato direttamente dal Comune di Perugia e che si concluda con un esame finale, i docenti del corso procedono alla verifica e valutazione dei corsisti. Qualora, per la particolare ampiezza e rilevanza del corso, e in casi del tutto eccezionali, si ritenga necessario procedere alla nomina di una commissione giudicatrice, il Dirigente del Settore Risorse umane e strumentali d'intesa con il Dirigente del settore interessato procederanno alla individuazione e nomina del presidente e dei membri tra i docenti del corso.

2. In caso di intervento formativo organizzato dalla Scuola di Pubblica Amministrazione Villa Umbra o da altre strutture esterne, eventuali membri, di competenza comunale, della Commissione di esame sono individuati e autorizzati dal dirigente del Settore interessato previa comunicazione al Settore Risorse Umane e Strumentali.

3. Ai componenti delle commissioni d'esame vengono corrisposti, per analogia, i compensi previsti dalla normativa vigente per i membri delle commissioni di concorso.

### **Art. 18** **Verifica dei risultati**

1. La valutazione dei risultati costituisce elemento essenziale per la verifica del valore e degli effetti degli interventi formativi.

2. La valutazione si concreta in un monitoraggio da svilupparsi attraverso le seguenti fasi :

- fase intermedia (verifica in itinere), da effettuarsi contestualmente all'ultimazione del corso e da svolgere tramite schede aperte o questionari di gradimento, tesi a rilevare eventuali necessità di approfondimento sui contenuti con la conseguente possibilità di apportare immediate modifiche nello svolgimento del corso. Per i progetti che contemplino una valutazione dell'apprendimento può essere previsto un apposito esame finale;
- fase conclusiva (verifica ex post) consistente in:
  - a) una verifica relativa alla ricaduta della formazione sull'attività lavorativa per quegli specifici interventi formativi aventi effetto immediato sull'organizzazione e/o sulle modalità di svolgimento del lavoro;
  - b) elaborazione e diffusione dei dati raccolti nelle fasi precedenti anche attraverso l'utilizzazione di indicatori di efficacia e di efficienza degli interventi formativi.