

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 Pomigliano D'Arco (NA)

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

INDICE

1.	PREMESSA.....	4
2.	IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	4
3.	ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM.....	6
4.	METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM	9
	4.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ.....	9
	4.2 RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE.....	13
	4.3 FORMAZIONE E SVILUPPO	19
	4.4 GESTIONE ORDINARIA, RETRIBUZIONI E PREVIDENZA.....	20
	4.5 RELAZIONI SINDACALI, DISCIPLINA DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO	20
	4.6 SERVIZI AI DIPENDENTI	20
	4.7 PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI	20
	4.8 SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE.....	21
	4.9 POLITICHE DI FLESSIBILITÀ	21
5.	INDICATORI DI PERFORMANCE	21
6.	POLITICHE DI HRM.....	23
7.	IMPATTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO	23
8.	GENERALIZZABILITÀ DEL CASO.....	24

IL COMUNE DI POMIGLIANO D'ARCO

Premessa¹

L'analisi del sistema di gestione del personale del Comune di Pomigliano d'Arco², oggetto di questo studio, è stata realizzata applicando il percorso metodologico ideato nell'ambito del programma *Governance delle risorse umane, Linea progettuale A. Modelli innovativi*, attuato dal Formez in convenzione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, *Ufficio per il personale delle Pubbliche amministrazioni*.

Lo studio si concentra sui seguenti aspetti:

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

1. Idea di Human resource management

Con l'espressione "idea di HRM" si fa riferimento alla concezione di fondo circa lo scopo che la leva di gestione del personale assume nel perseguimento delle finalità dell'Amministrazione. A tale riguardo, un'importante fonte di informazioni, funzionale a cogliere alcune delle tendenze generali in merito all'argomento, è data dal *Documento di programmazione strategica pluriennale* dell'Ente.

Le considerazioni generali riportate in apertura alla *Relazione previsionale e programmatica* per il periodo 2004 – 2006 indicano in sintesi le principali linee guida dell'Amministrazione per orientare gli investimenti sul miglioramento dei livelli di economicità di gestione³.

¹ Popolazione residente: 39.588 ab. (Censimento della popolazione, Istat 2001); 41.527 ab. (Anagrafe comunale, 2002).

² Studio realizzato da Vincenzo Danilo Esposito, grazie a Mauro Muto, Segretario generale, e a Luisa Romano, Responsabile del Servizio *Affari generali e personale*, Comune di Pomigliano d'Arco (Na).

³ Sezione 3. *Programmi e progetti*, Paragrafo 3.1 *Considerazioni generali e motivata dimostrazione rispetto all'esercizio precedente, Relazione previsionale e programmatica* 2004/2006.

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.

Complessivamente si tratta di interventi finalizzati all'adeguamento strutturale e funzionale dell'Ente ai cambiamenti indotti dal ridisegno degli assetti istituzionali nazionali e regionali prodotti in specie dalle ultime due legislature. Pertanto le azioni messe in campo sono rivolte al miglioramento organizzativo e del sistema di comunicazione interno.

In particolare, le linee direttrici a cui la struttura dovrà indirizzarsi, sono:

- 1) ulteriore definizione, anche alla luce delle nuove competenze in corso di trasferimento, di aree di intervento di adeguata ampiezza di controllo che, in relazione alle principali funzioni e attività svolte dall'Ente, consentano il consolidamento organizzativo intorno a precisate aree di responsabilità, evitando l'indefinitezza delle competenze, le possibili duplicazioni delle attività, le procedure di controllo ripetitive;*
- 2) la scelta motivata di perseguire un aumento della produttività e della capacità di coordinamento del lavoro tra settori che incida su tutte le fasi del processo di programmazione – gestione e controllo;*
- 3) l'eliminazione di diseconomie gestionali che derivano dall'esistenza di più centri di responsabilità nei quali la gestione delle risorse umane e strumentali non risultano ottimizzate.*

Altri obiettivi, per il 2004, sono:

- a) introdurre e sperimentare elementi di innovazione organizzativa;*
- b) favorire ai responsabili di servizio la conoscenza per l'approccio corretto alla gestione delle risorse finanziarie economico – patrimoniali, mediante la piena valorizzazione della nuova struttura di bilancio, per facilitare la diffusione dei nuovi principi di programmazione, gestione e controllo;*
- c) sviluppare politiche del personale e programmi di gestione delle risorse umane coerenti con le trasformazioni in atto. In particolare gli interventi organizzativi saranno finalizzati ad adeguare le strutture per affrontare le mutate esigenze di funzionamento dell'Ente rispetto alle impostazioni del passato;***
- d) rendere operativa la responsabilità sui risultati della gestione nella conduzione del personale e nell'organizzazione del lavoro, attivando contestualmente gli strumenti che rendono concreta la funzione di indirizzo e di controllo degli organi di governo;*
- e) introdurre la valutazione dei fatti amministrativi e dei processi per assicurare che l'azione amministrativa non sia rivolta soltanto ad un controllo burocratico aziendale dei risultati;*
- f) favorire e richiedere alle strutture dell'Ente nuove forme di comunicazione interna con gli Amministratori che consentano di esplicitare le principali linee di controllo interno.*

Sono state individuate ulteriori azioni rivolte a Settori considerati strategici, come ad esempio quello dei *Sistemi informativi*, nei confronti dei quali si intende intervenire potenziando le funzionalità e migliorando, quindi, le informazioni da essi veicolate.

Riguardo al Settore del *Personale*, definito *fattore strategico dell'Ente locale*, l'Amministrazione intende sfruttare pienamente le possibilità offerte dalle nuove previsioni regolamentari e legislative per addivenire ad una politica autonoma del personale che si traduca in concreto nella possibilità di provvedere all'autonoma determinazione delle dotazioni organiche, delle modalità di accesso, di manovra sugli incentivi economici e sugli interventi formativi.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Rispetto a quest'ultimo aspetto, il Comune di Pomigliano d'Arco, almeno nelle dichiarazioni programmatiche, dimostra una particolare sensibilità e chiarezza di percezione del valore di leva strategica che la formazione rappresenta per il raggiungimento di elevati livelli di prestazione e di servizio sul territorio: *la formazione del personale, la sua riqualificazione e all'aggiornamento costituiscono strumenti indispensabili per un'efficiente gestione della "macchina amministrativa pubblica".*

Riassumendo, è possibile trarre alcune prime considerazioni riguardo l'idea che anima nel Comune di Pomigliano d'Arco la gestione delle risorse umane: emerge, con una certa immediatezza, un orientamento prioritariamente rivolto alla garanzia della corretta gestione delle funzioni di supporto amministrativo all'Ente. Al centro dell'attenzione vengono poste le attività tradizionali di tipo giuridico e amministrativo: assunzioni, contratti, inquadramenti, retribuzioni, pensionamenti, etc. Per contro si osserva una qualche attenzione, confortata da espliciti riferimenti presenti negli atti e nei documenti di organizzazione dell'Ente, ai processi di sviluppo delle risorse umane. L'idea che traspare quindi è quella di una funzione del personale prevalentemente orientata alla "regolarità amministrativa" e in parte, anche se residuale, servente le dinamiche e i processi di cambiamento e di sviluppo organizzativo.

2. Organizzazione della funzione HRM

L'assetto organizzativo del Comune di Pomigliano d'Arco, come stabilito dal regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi (approvato con delibera di G.C. n.354 del 11/06/98), è strutturato su due livelli. L'art. 5 del suddetto regolamento prevede che *la struttura organizzativa permanente è articolata in settori e servizi. Il settore è delimitato con riferimento a un ambito omogeneo di materie e programmi, il servizio con riferimento a funzioni finali o strumentali.*

Per ogni settore il Sindaco individua un responsabile (Dirigente) che esercita poteri di gestione e risponde della realizzazione dei programmi e del raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano esecutivo di gestione (Peg) e dal Piano degli obiettivi (Pdo). Per ogni Servizio, inoltre, è prevista l'individuazione (sempre su indicazione del Sindaco) di un responsabile di Servizio che attraverso la predisposizione di atti amministrativi dia esecuzione alle direttive del responsabile di Settore.

Tipologia	Livello gerarchico	Funzioni	Responsabilità
Settore	I livelli	Dirigente	Dirigenziali
Servizio	II livello	Posizione organizzativa	Coordinamento

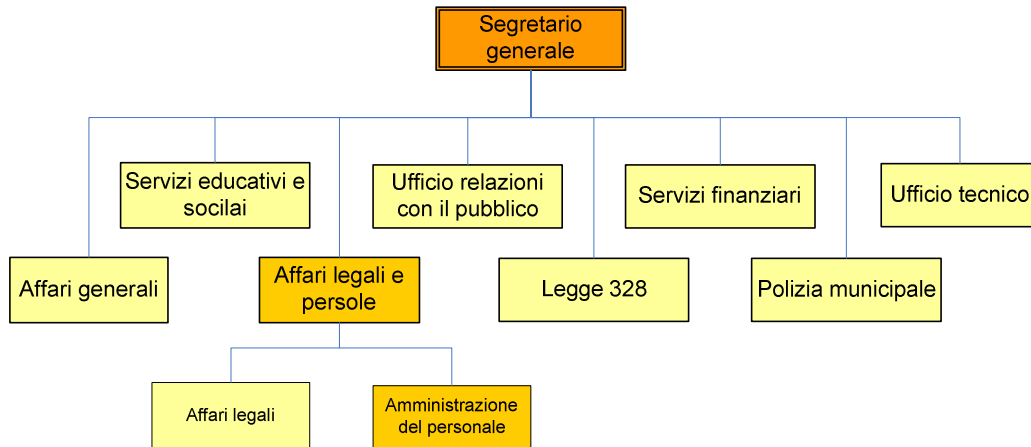
La struttura dell'Ente, benché suscettibile di modifiche e di ulteriori articolazioni in unità organizzative subordinate, ha conservato un'impostazione minimale. Solo nel caso del Servizio *Amministrazione del personale* sono state individuate due unità organizzative subordinate: *Amministrazione del personale* e *Invalidi civili*.

Nel tempo è andata consolidandosi una struttura che in termini tecnici si definisce "corta", caratterizzata cioè da un limitato numero di sub strutture. A questa si associa inoltre la presenza di una linea gerarchica del comando "schacciata". Si può quindi dire che l'organizzazione dell'Ente si ispira ad un modello tradizionale di tipo gerarchico – funzionale, complessivamente contraddistinto da un basso livello di frammentazione che ne favorisce l'integrazione funzionale e dei processi facilitandone il presidio delle attività, in particolare di quelle a valenza trasversale.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

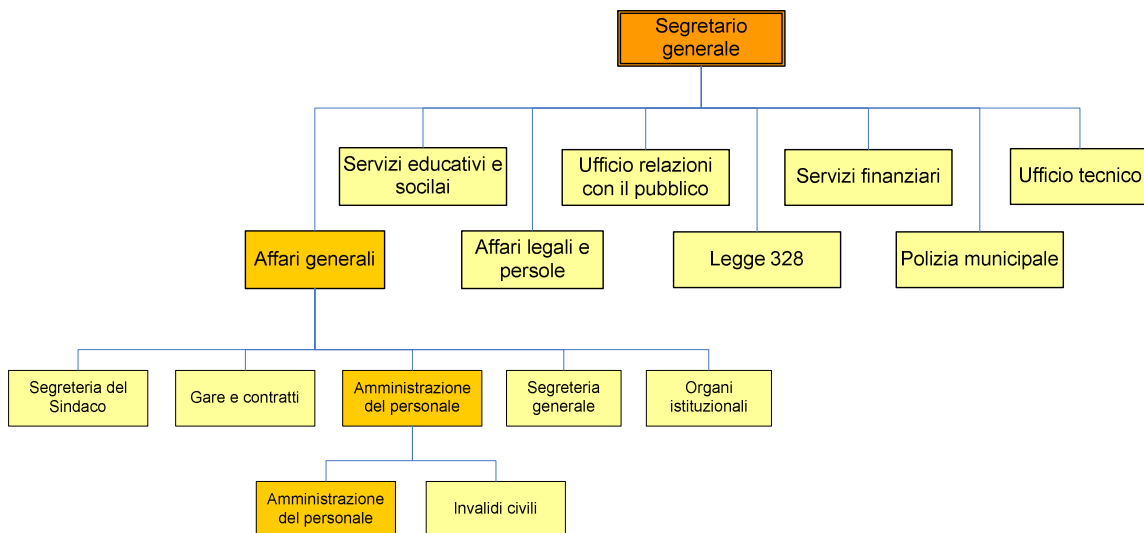
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Fig. 1. Organigramma complessivo dell'Ente (dettaglio del Servizio *Amministrazione del personale*)



Nel corso degli ultimi due anni sono intervenute alcune modificazioni dell'assetto organizzativo entrato in vigore nel 2004. In effetti si è trattato di un intervento di razionalizzazione che in sostanza non ha messo in discussione le logiche organizzative dell'Ente. Il cambiamento ha interessato proprio il Servizio *Amministrazione del personale* che, per una ragione di maggiore coerenza organizzativa e funzionale, è stato trasferito dal Settore *Affari legali* a quello degli *Affari generali*.

Fig. 2. Organigramma dell'Ente (dettaglio del Servizio e dell'Ufficio *Amministrazione del personale*)



Al Servizio *Amministrazione del personale* sono assegnate le funzioni tradizionali di gestione amministrativa ed economica delle risorse umane dell'Ente. Vengono presidiate tutte le procedure operative del ciclo di vita del personale, dall'assunzione alle progressioni, verticali e orizzontali, alla gestione delle assenze, dei permessi e del *part time*.

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 Servizio si avvale della collaborazione dei responsabili di Settore per garantire il corretto ed efficace funzionamento dell'amministrazione e la continuità dell'erogazione dei servizi. Ciascun dirigente, infatti, cura l'organizzazione del lavoro del personale sotto-ordinato, articolandone l'orario di lavoro e segnalando al Servizio *Personale* i fatti rilevanti sotto il profilo disciplinare. Essi, infine, si preoccupano dell'osservanza delle disposizioni in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro.

Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi (art. 21 – competenze in materia di personale) prevede che il dirigente dell'ufficio preposto alla gestione del personale sia deputato:

- a) *all'attuazione dei procedimenti di selezione e l'assunzione di personale a tempo determinato o indeterminato;*
- b) *alla stipulazione dei contratti individuali di lavoro;*
- c) *alla tenuta dei fascicoli personali dei dipendenti;*
- d) *all'assistenza tecnico amministrativa all'ufficio per i procedimenti disciplinari;*
- e) *all'attuazione dei provvedimenti di inquadramento giuridico ed economico nonché alla predisposizione degli atti per la cessazione dei rapporti di lavoro.*

In effetti queste funzioni cadono sotto la responsabilità gestionale del dirigente del Settore *Affari generali* e operativamente sono presidiate dal Servizio *Amministrazione del personale*. Nel dettaglio, ad occuparsi del corretto espletamento delle procedure sono 5 unità di personale coordinate da un funzionario titolare di posizione organizzativa.

Numero	Inquadramento giuridico	Inquadramento economico
1	categoria D*	livello 5
2	categoria C	livello 4
1	categoria C	livello 1
3	categoria B	livello 5

* Posizione organizzativa

Nell'espletamento della sua missione istituzionale e organizzativa, il Servizio detiene rapporti costanti con i vertici, politico e amministrativo, e con il resto della struttura (in particolare con i dirigenti di Settore). Le relazioni sono gestite in maniera informale, ovvero non esiste un sistema informativo dedicato, servente i diversi processi di programmazione o gestione del personale.

Le attività di programmazione vengono realizzate in accordo con il Sindaco e il Segretario generale, mentre la selezione viene gestita con la collaborazione attiva del Segretario generale in accordo con le organizzazioni sindacali, così anche la valutazione e quindi l'assegnazione della parte variabile delle retribuzioni. In quest'ultimo caso il Servizio si avvale della collaborazione degli organi di controllo interno (Nucleo di Valutazione) e dei responsabili di Settore (dirigenti o anche funzionari titolari di posizione organizzativa).

Concludendo, si evince una struttura organizzativa delle funzioni di HRM ibrida, difficilmente riconducibile ad una soltanto delle tipologie definite dal modello teorico. Ciò nonostante è possibile identificare alcuni aspetti peculiari. In particolare si registra un basso livello di integrazione interfunzionale dei processi di gestione del personale che riguarda non solo il fenomeno, generalmente diffuso nella gran parte degli Enti di medie e piccole dimensioni, dell'assenza di dialogo tra i processi differenti (es. sviluppo e programmazione strategica con quelli di amministrazione ordinaria) ma che investe anche processi appartenenti ad una stessa dimensione (es. i processi di gestione delle presenze non sono integrati con quelli dell'elaborazione dei cedolini paga). La struttura dell'Ente è complessivamente compatta in quanto sostanzialmente distribuita su due livelli gerarchici, ma l'assenza di sistemi gestionali

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.

strutturati, in particolare dei processi strategici, di fatto gestiti informalmente, neutralizza il potenziale di efficienza ed efficacia che una struttura di questo tipo dovrebbe poter garantire. La collocazione a livello operativo (di line) del Servizio *Amministrazione del personale* non inficia, d'altronde, il rapporto stretto e diretto con i vertici dell'ente, da un lato perché il Segretario generale tuttora detiene un rapporto diretto, non intermediato dal dirigente di Settore, con il responsabile del Servizio, dall'altro perché il vertice politico, almeno fino al precedente mandato conclusosi nel 2005, ha molto permeato con la sua presenza l'ambiente di lavoro.

3. Metodologie e processi di HRM

Proseguendo l'analisi alla ricerca di indicazioni utili per posizionare il sistema di HRM del Comune di Pomigliano d'Arco nel quadro teorico e metodologico di riferimento, si passa ad analizzare le dimensioni operative e di processo che si sviluppano nel contesto strutturale fin qui descritto.

Riportando nel testo alcuni stralci della documentazione ufficiale (regolamenti, relazioni, atti deliberativi di Giunta e di Consiglio), si descrivono quelle che sono le modalità operative di gestione del personale in uso nell'Ente, in particolare:

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

4.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

Con la *Rideterminazione della dotazione organica e approvazione del Piano triennale di assunzione* (delibera di giunta del 17/02/2003) il Comune di Pomigliano d'Arco inizia una prima riflessione sul fabbisogno di personale e sui relativi profili professionali. La principale esigenza è aumentare il livello di controllo del territorio per garantire maggiore sicurezza ai cittadini e alle attività commerciali, e in genere imprenditoriali, insediate nel territorio.

Nella delibera citata infatti si dichiara che *la rideterminazione della dotazione organica ai sensi della legge di cui sopra⁴ mira al consolidamento del complesso di risorse umane operanti soprattutto nel servizio di polizia Municipale. Il settore di Polizia Municipale composto da un organico di 35 agenti risulta assolutamente sottodotato rispetto al rapporto agente popolazione 1/800, considerato che in questo Comune risiedono 41.527 abitanti. Dette carenze creano enorme difficoltà nella gestione di tutte le attività del Comando di Polizia Municipale. Esse non consentono la predisposizione di servizi continuativi di controllo e pattugliamento sul territorio, sede di numerose attività industriali e interessato anche da un notevole flusso in transito di persone residenti nei comuni limitrofi, che in questo Comune trovano servizi, strutture ricettive ed attività ricreative culturali, luoghi di lavoro.*

⁴ Si fa riferimento all'art. 34, comma 1 della legge n. 289/2002 e del DPCM del 12 settembre 2003 sulla rideterminazione della dotazione organica negli Enti locali.

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.

Tra le procedure attivate per rispondere al fabbisogno espresso con la rideterminazione dell'organico è stata attivata anche procedura selettiva per il riconoscimento della progressione verticale ad alcuni contingenti di personale, argomento affrontato nel paragrafo successivo.

A sostegno della politica per la sicurezza promossa dal Comune e approfittando della definizione del nuovo organico, nel corso del 2004 si è provveduto a convertire in posti di agente di polizia municipale 8 posti vacanti precedentemente assegnati ai seguenti profili:

Numero	Profilo	Categoria
1	Direttore farmacia	D5
2	Farmacisti collaboratori	D5
1	Coadiutore specializzato farmacista	C3
1	Coadiutore	B5
1	Fattorino commesso	B4
1	Operaio specializzato	B4
1	Istruttore amministrativo	C2

La dotazione organica a dicembre del 2003 era composta da 232 posizioni di lavoro, di cui 222 coperte dal personale in servizio, tra cui personale a tempo indeterminato, determinato e in collaborazione. L'operazione di (ri)determinazione della dotazione organica ha comportato il momentaneo incremento dell'organico che dopo le selezioni per progressione verticale, previste nel *Piano triennale delle assunzioni* sarebbe ritornato ai valori originari⁵.

Profili	Posti coperti	Posti vacanti	Totale
Dirigenti	10	1	1
Funzionari	10	4	14
Istruttori direttivi	22	5	27
Istruttori	75	16	91
Collaboratori professionali	35	-	35
Esecutori	46	-	46
Operatori	24	1	25
Totale	222	27	249

Il fabbisogno di personale calcolato nel triennio 2003/2005 prevede la copertura di 35 posizioni diversamente distribuite. In dettaglio, secondo quanto previsto dal *Piano triennale delle assunzioni*:

Anno 2003

n. 3 agenti di polizia municipale a tempo indeterminato con modifica parziale di quanto stabilito nell'atto di Giunta comunale n. 441 del 25/09/2003.

Anno 2004

n. 5 agenti di polizia municipale a tempo indeterminato

n. 3 puericultrici a tempo determinato

n. 1 operatore d'appoggio a tempo determinato

n. 13 istruttori amministrativi informatici da coprire con progressione verticale

n. 6 istruttori direttivi di vigilanza da coprire con progressione verticale, di cui 4 di nuova istituzione, 1 già vacante ed 1 in turn over.

⁵ Delibera di Giunta Comunale n.611 del 17/12/2003

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Anno 2005

Il programma del fabbisogno 2005 sarà determinato successivamente.

Il Comune di Pomigliano d'arco nel corso degli ultimi anni ha fatto ricorso al reclutamento esterno per coprire posizioni sia dirigenziali che per ruoli di collaborazione.

Per quanto concerne gli incarichi dirigenziali, il *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi* stabilisce le modalità di conferimento degli incarichi, nonché i limiti e i criteri per la stipula di contratti a tempo determinato al di fuori della dotazione organica o, secondo quanto previsto dall'art. 110 del Testo unico degli Enti locali, del personale già titolare di contratti a tempo indeterminato.

L'art. 15 *Modalità di conferimento degli incarichi dirigenziali* del Regolamento prevede che:

1. *Il Sindaco conferisce gli incarichi dirigenziali con periodicità annuale, sentito ove esista il direttore generale.*
2. *Gli incarichi sono conferiti al personale dipendente e a soggetti esterni secondo quanto stabilito dall'art. 16 del presente regolamento.*
3. *Nell'assegnazione degli incarichi si terrà conto:*
 - a) *della natura dei programmi da realizzare;*
 - b) *delle caratteristiche di detti programmi;*
 - c) *delle attitudini del candidato;*
 - d) *delle capacità professionali del candidato;*
 - e) *dei risultati in precedenza conseguiti dal candidato*
4. *Dovrà altresì aver riguardo al un criterio di rotazione negli incarichi, il quale verrà come principio di massima, cui potrà anche derogarsi.*
5. *L'attribuzione degli incarichi può prescindere dalla precedente assegnazione di direzione a seguito di concorsi.*
6. *Il dirigente mantiene in ogni caso l'incarico sino al successivo affidamento ad altri.*
7. *la modifica, il rinnovo e la revoca degli incarichi sono adattati dal sindaco con proprio atto, nel rispetto delle norme e dei contratti collettivi di lavoro vigenti.*

L'art. 16 *Limiti, criterio e modalità per la stipula di contratti a tempo determinato al di fuori della dotazione organica* indica che:

1. *E' possibile ricorrere alla stipula di contratti a tempo determinato al di fuori delle previsioni della dotazione organica del Comune per la copertura dei posti di:*
 - a) *qualifiche dirigenziali;*
 - b) *alta specializzazione;*
2. *Per posti di alta specializzazione, anche se non dirigenziali, si intendono i seguenti, a prescindere dalla qualifica attribuita:*
 - a) *responsabile dei servizi automatizzati;*
 - b) *responsabile dell'ufficio relazioni con il pubblico di cui all'art. 12 d.lgs n. 29/1993;*
 - c) *titolare del trattamento dei dati personali di cui alla legge 675/1996;*
 - d) *coordinatore unico di cui alla legge 109/1994 e successive modifiche ed integrazioni;*
 - e) *responsabile dei lavori di cui al d.lgs 494/1996;*
 - f) *coordinatore per la progettazione di cui al d.lgs 494/1996;*
 - g) *coordinatore per l'esecuzione dei lavori di cui al d.lgs 494/1996;*

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) responsabile del servizio di prevenzione e protezione di cui al d.lgs n. 626/1994 w successive modifiche e integrazioni;
- i) responsabile del servizio Controllo di gestione;
- 3. La copertura dei posti di cui al presente articolo può avvenire di norma solo nei limiti di cui l'art. 51 comma 5 bis del 142/1990.
- 3/bis. In casi particolari il Sindaco ha la facoltà di proporre alla Giunta Comunale l'assunzione a tempo determinato di figure professionali, individuate, intutu personae, per la copertura di posti previsti dallo stesso articolo, in deroga a quanto stabilito dal comma precedente.
- 4. La decisione di avvalersi per la copertura dei posti in oggetto della formula del contratto a tempo determinato compete al sindaco - sentito il direttore generale ove nominato – secondo le medesime procedure e modalità stabilite dall'art. 8 del presente regolamento.
- 5. La giunta comunale, su proposta del sindaco, può deliberare l'attribuzione al soggetto contraente di un'indennità aggiuntiva "ad personam" rispetto a quella prevista dai contratti di lavoro per la corrispondente qualifica.
- 6. Nella determinazione dell'eventuale indennità "ad personam" dovrà tenersi conto:
 - a) della specifica qualificazione professionale e culturale del candidato;
 - b) della temporaneità e quindi della durata del rapporto;
 - c) delle condizioni di mercato afferenti le specifiche competenze professionali;
 - d) del bilancio del Comune.

Il Regolamento prosegue all'art. 16/bis *Modalità per la stipula di contratti a tempo determinato* concludendo le previsioni in materia di affidamento di incarichi a tempo determinato con l'estensione alla stipula di detti contratti, di diritto pubblico, anche con personale, titolare di contratti a tempo indeterminato, in possesso di tutti i requisiti richiesti per l'accesso a tale qualifica. In questo caso, il contraente, il posto di dotazione organica rimane congelato, alla conclusione del rapporto di lavoro dirigenziale a tempo determinato, ha diritto alla riassunzione automatica nella categoria di provenienza.

Sulla base di queste premesse regolamentari il Comune di Pomigliano d'Arco ha coperto quattro posizioni dirigenziali con contratto a tempo determinato e attivato nove collaborazioni per ruoli di alta specializzazione.

Numero	Profilo	Incarico
2	Esperto comunicazione (URP)	art. 110, comma 2 del TUEEL
1	Responsabile biblioteca	art. 110, comma 2 del TUEEL
3	Architetto	art. 110, comma 6 del TUEEL
1	Polizia	art. 110, comma 6 del TUEEL
3	Staff del Sindaco	art. 90, comma 1 del TUEEL

L'Amministrazione, infine, non fa ricorso all'istituto della mobilità del personale. Non si registrano infatti significativi flussi di personale, in entrata o in uscita, provenienti da altre Amministrazioni, ne tra uffici della stessa. Al contrario, si evidenzia la generalizzata propensione a conservare la posizione e il ruolo originario, salvo che per l'accesso a posizioni superiori per carriera intera.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

4.2 Retribuzioni, valutazione e carriere

La retribuzione variabile di posizione del personale dirigente è regolamentata dalla delibera di Giunta del 16 luglio 2004, la quale prevede che:

- *per la definitiva applicazione del vigente CCNL "Area dirigenza" necessita graduare e retribuire le posizioni in rapporto alle funzioni dirigenziali previste dall'ordinamento del Comune, tenendo conto dei parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alle responsabilità gestionali interne ed esterna destinando al finanziamento della retribuzione di risultato parte del fondo, comunque non inferiore al 15%;*
- *la retribuzione di risultato verrà assegnata in rapporto al raggiungimento o meno degli obiettivi annuali assegnati con il P.E.G. e/o da leggi.*

Per la retribuzione di posizione, a seconda dei parametri connessi alla collocazione del dirigente nella struttura, sono applicati differenti punteggi. Il valore massimo raggiungibile è di 45 punti totalizzabile sommando i punteggi attribuiti ai seguenti tre parametri:

Parametri di riferimento	Range del punteggio
Numero dei dipendenti assegnati al settore	0 - 5
Numero Settori e Servizi assegnati	0 - 20
Complessità delle procedure per il raggiungimento degli obiettivi assegnati al settore	0 - 20

Le retribuzioni vengono assegnate su tre fasce (A, B e C), ad ognuna delle quali corrisponde un determinato punteggio. La collocazione in fascia A viene riconosciuta a chi non supera i 25 punti, la collocazione in fascia B è riconosciuta a chi raggiunge un punteggio compreso tra 26 e 35 punti, mentre la fascia A a chi raggiunge un punteggio compreso tra i 35 e i 45 punti.

Al centro della retribuzione variabile di risultato è posto il Piano esecutivo di gestione (Peg), definito *cerniera operativa tra gli organi di governo e di gestione*. È grazie al Peg che gli organi di gestione ricevono indicazioni sugli obiettivi e le relative risorse in base alle quali vengono assegnate specifiche responsabilità dirigenziali: *...se correttamente impostato il Peg rappresenta un formidabile veicolo programmatico con il quale misurate sia la capacità strategica degli organi di governo sia la correttezza e la coerenza della gestione.*

Esso costituisce anche la base di riferimento per la valutazione delle risorse umane e delle loro performance, collegando ad esso la retribuzione di risultato.

La parte essenziale del Peg diviene pertanto il Piano degli obiettivi (Pdo) previsto dall'articolo 197, comma 2 lett. a del Testo unico degli enti locali. È in questa sede che le "promesse" contenute nel programma quinquennale di mandato e le scelte strategiche, contenute nella *Relazione revisionale e programmatica* e negli altri atti di programmazione generale, trovano compiuta e concreta definizione.

Ovviamente, affinché il sistema funzioni, la valutazione del responsabile gestionale deve essere effettuata in relazione al grado di raggiungimento dei risultati.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

La verifica degli esiti della gestione avviene non solo attraverso la comparazione tra gli obiettivi programmati e i risultati raggiunti. A completare tale verifica intervengono l'analisi delle risorse impiegate, il controllo dei costi e la verifica della soddisfazione dell'utente.

Come si legge nel *Regolamento per le procedure di verifica*:

La verifica, per poter essere efficace, dovrà tendere non solo alla comparazione tra risultati raggiunti e obiettivi programmati, ma continuando secondo quanto fatto nelle precedenti esperienze, procedere a verificare le risorse impegnate rispetto a quelle disponibili, ad analizzare i costi sostenuti per attività e servizio erogato e verificare la qualità della risposta fornita rispetto ai bisogni, alle esigenze ed alle aspettative del cittadino.

Le variabili valutative sono stabilite dal NdV e per il 2004 consistevano, ad esempio, in:

- a) *difficoltà oggettiva di conseguimento di obiettivi e risultati o nella realizzazione di programmi;*
- b) *effettivo incremento quantitativo e qualitativo della produzione, conseguito anche mediante introduzione di innovazioni organizzative, gestionali, operative, funzionali ed erogative, in grado di accrescere e consolidare il livello di soddisfacimento dell'utenza;*
- c) *sviluppo di favorevoli fattori di "clima" gestionale e di motivazione operativa all'interno dell'ambito funzionale di competenza ed, ove necessario, all'esterno dello stesso, nel contesto "produttivo" di partenza dell'Ente;*
- d) *impiego razionale ed ottimizzato del tempo – lavoro e delle assenze volontarie dal servizio proprio ed altrui (per il personale coordinato), con riferimento alle esigenze funzionali ed organizzative dell'ambito erogativo di competenza.*

A questi si associavano nell'anno considerato i seguenti ulteriori elementi di valutazione:

- e) *tempestività della reportistica;*
- f) *esito degli incontri effettuati dal Nucleo con i dirigenti;*
- g) *esame della valutazione dei dirigenti per il personale dei propri settori ai fini dell'attribuzione di eventuali progressioni orizzontali.*

Il punteggio al di sotto del quale non deve essere riconosciuta l'indennità di risultato è 50 punti, mentre, se superiore a tale punteggio, andrà attribuita in misura proporzionale al punteggio conseguito e tradotto da numerico in percentuale.

Sulla base dei parametri ponderativi sopra descritti si attribuisce alle variabili valutative come sopra individuate i seguenti pesi percentuali:

Id.	Variabili valutative	Peso %
a	<i>Difficoltà oggettiva di conseguimento di obiettivi</i>	30%
b	<i>Incremento quali-quantitativo della produzione</i>	40%
c	<i>Sviluppo di favorevoli fattori di clima e motivazione</i>	20%
d	<i>Impiego razionale e ottimizzato del tempo lavoro e delle assenze</i>	10%

Alle singole variabili sarà riconosciuto successivamente uno specifico punteggio computato nell'ambito della scala da 0 a 100 e determinato in funzione della tipologia e delle caratteristiche degli obiettivi e dei programmi affidati. In assenza di una variabile, il relativo peso potrà essere attribuito in eguale misura alle altre variabili. Quindi, la valutazione verrà effettuata sulla base di un punteggio da attribuire alla singola variabile valutativa, ponderata con il peso attribuito in percentuale alla variabile stessa.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Stante questa metodologia di calcolo dei punteggi e di verifica dei risultati raggiunti, il NdV, gli organi di governo politico, la dirigenza e i funzionari responsabili, titolari di posizione organizzativa, danno attuazione ad un processo di programmazione e valutazione dell'attività complessivamente svolta nell'Ente, ognuno per la relativa parte di competenza, così come di seguito descritto:

- il NdV presenta alla Giunta una specifica relazione, con cadenza trimestrale;
- periodicamente, nell'ambito della Conferenza dei servizi, si procede alla verifica dello stato di attuazione dei programmi e all'accertamento di eventuali proposte di aggiornamento;
- la Giunta procede, quindi, all'approvazione degli aggiornamenti necessari;
- al NdV compete la redazione della relazione finale e la formulazione delle proposte di valutazione;
- i dirigenti e il personale titolare di posizione organizzativa si occupano dell'erogazione degli incentivi al personale;
- il Sindaco, a sua volta, autorizza l'erogazione degli incentivi ai dirigenti e al personale titolare di responsabilità organizzative, nonché l'eventuale modifica degli indici gestionali.

Nel riquadro che segue è riportato un esempio di scheda di valutazione dei risultati applicata alla dirigenza nel Comune di Pomigliano d'Arco durante l'esercizio amministrativo 2004/2005.

1. TEMPI – RISORSE E INTERCONNESSIONI SETTORIALI

0 -39	40 - 60	61 - 100	PESO
BASSA	MEDIA	ALTA	20

2. GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEI DEGLI OBIETTIVI

0 -39	40 - 60	61 - 100	PESO
BASSA	MEDIA	ALTA	40

3. SVILUPPO DI FAVOREVOLI FATTORI DI CLIMA E DI MOTIVAZIONE

0 -39	40 - 60	61 - 100	PESO
BASSA	MEDIA	ALTA	20

4. SUPPORTO E PARTECIPAZIONE ALLA VALUTAZIONE

TASSO DI ASSENTEISMO DEL PERSONALE AFFIDATO	PESO
	10

5. IMPIEGIO RAZIONALE DELLE RISORSE UMANE

0 -39	40 - 60	61 - 100	PESO
BASSA	MEDIA	ALTA	10

Le procedure di valutazione che interessano il personale non dirigente sono strettamente connesse ai percorsi di crescita professionale. Nel *Regolamento per la progressione orizzontale e verticale* si condensano le modalità e i criteri di valutazione di posizione e di risultato.

Le valutazioni di accesso alle posizioni economiche superiori (progressione orizzontale) insistono su un determinato numero di variabili strutturate in sotto dimensioni a loro volta composte da variabili elementari. Ad ogni categoria (A, B, C o D) è associata una diversa composizione di variabili ad ognuna delle quali è assegnato un valore ottenibile dalla somma dei punteggi delle variabili elementari che le compongono.

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.

Alla categoria A sono associate tre dimensioni:

- | | |
|---|-------------------|
| 1) Esperienza acquisita | valore massimo 30 |
| 2) Qualità della prestazione individuale resa | valore massimo 40 |
| 3) Risultati conseguiti | valore massimo 30 |

Per le categorie B e C, l'acquisizione della prima posizione economica successiva al trattamento tabellare iniziale (posizioni B2, B4 e C2) è operata mediante valutazione dei seguenti elementi:

- | | |
|---|-------------------|
| 1) Esperienza acquisita (anzianità) | valore massimo 20 |
| 2) Risultati conseguiti | valore massimo 20 |
| 3) Prestazioni rese con maggior arricchimento professionale | valore massimo 20 |
| 4) Impegno profuso | valore massimo 10 |
| 5) Qualità della prestazione individuale resa | valore massimo 30 |

L'acquisizione della seconda posizione economica successiva a trattamento tabellare iniziale (posizione B3 accesso B1, - B5 - C3)

da B2 a B3 accesso B1

da B4 a B5 accesso B1

da B4 a B5 accesso B5

da C2 a C3

è operata mediante valutazione dei seguenti elementi:

- | | |
|---|-------------------|
| 1) Risultati conseguiti | valore massimo 30 |
| 2) Impegno profuso | valore massimo 10 |
| 3) Qualità della prestazione individuale resa | valore massimo 40 |

L'acquisizione della terza posizione economica (B4 accesso B1 - B6 - C4) e l'acquisizione della quarta ed ultima posizione economica (B5 accesso B1 - B7 - C5) è operata impiegando gli elementi valutativi della categoria D:

- | | |
|---|-------------------|
| 1) Impegno profuso | valore massimo 30 |
| 2) Qualità della prestazione individuale resa | valore massimo 20 |
| 3) Risultati conseguiti | valore massimo 10 |
| 4) Prestazioni rese con maggior arricchimento professionale | valore massimo 30 |
-

A titolo esemplificativo si riporta la declinazione in sotto dimensioni e variabili elementari di una delle variabili del sistema di valutazione descritto.

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.

QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE (V.M. 40)

Grado di puntualità e di precisione nell'assolvimento delle prestazioni (v.m. del sotto elemento 10)

Scarso senza impegno profuso	valore 1
Scarso con impegno profuso	valore 2
Minimo senza impegno profuso	valore 3
Minimo con impegno profuso	valore 4
Significativo senza impegno profuso	valore 5
Significativo con impegno profuso	valore 6
Rilevante senza impegno profuso	valore 7
Rilevante con impegno profuso	valore 8
Massimo senza impegno profuso	valore 9
Massimo con impegno profuso	valore 10

Capacità di adattamento operativo all'ambito di intervento, alle esigenze di duttilità gestionale ed ai mutamenti organizzativi (v.m. sottoelemento 10)

Scarsa con resistenza	valore 2
Scarsa senza resistenza	valore 3
Significativa senza assecondamento	valore 4
Significativa con assecondamento	valore 5
Rilevante senza partecipazione attiva	valore 6
Rilevante con partecipazione attiva	valore 7
Elevata senza governo	valore 8
Elevata con governo	valore 10

Propensione ai rapporti con l'utenza ed allo sviluppo collaborativo (v.m. del sottoelemento)

Scarsa senza trend recuperativi	valore 2
Scarsa con trend recuperativi	valore 3
Significativa senza trend migliorativi	valore 4
Significativa con trend migliorativi	valore 5
Rilevante senza trend di miglioramento	valore 6
Rilevante con trend di miglioramento	valore 7
Elevata senza trend d'incremento qualificato	valore 8
Elevata con trend d'incremento qualitativo	valore 10

Capacità d'iniziativa organizzativa e propositiva volta al problem solving (v.m. del sottoelemento 10)

Scarsa e non attivata	valore 2
Scarsa e attivata	valore 3
Apprezzabile e non impiegata	valore 4
Apprezzabile ed impiegata	valore 5
Rilevante e non sviluppata	valore 6
Rilevante e sviluppata	valore 7
Elevata e non applicata	valore 8
Elevata ed idoneamente applicata	valore 10

Per quanto concerne le procedure selettive ai fini della progressione verticale l'Amministrazione ha emanato un Regolamento dedicato nel 2004⁶.

Il percorso selettivo è articolato in due parti, una prova scritta (da questa prova sono esentati coloro che concorrono per progredire dalla categoria A alla B) e una prova orale. La seconda prova è finalizzata a verificare il possesso, da parte dei candidati, dei requisiti di abilità pratiche

⁶ Delibera di Giunta n. 356 del 22 luglio 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.

corrispondenti alle posizioni ambite. Per l'accesso alle prove selettive i candidati devono possedere alcuni requisiti di base:

- per l'accesso alla *categoria B*, requisito necessario è avere maturato almeno 5 anni di servizio nella categoria precedente ed essere in possesso di un titolo di studio di livello secondario superiore;
- per l'accesso alla *categoria C*, requisito necessario è l'aver maturato almeno 5 anni di servizio nella medesima area professionale della categoria B ed essere in possesso di un titolo di studio corrispondente all'assolvimento del debito formativo della scuola dell'obbligo;
- l'accesso alla *categoria D* è consentito a chi abbia maturato almeno 10 anni di servizio nella medesima area professionale della categoria C e in possesso di un titolo di studio corrispondente al livello secondario superiore.

La procedura prosegue con la valutazione dell'anzianità di servizio e del curriculum, i cui punteggi vengono sommati a quelli ottenuti nelle prove. I criteri per l'attribuzione dei punteggi ai titoli variano a seconda della categoria interessata.

Nel corso del 2004 l'Amministrazione comunale ha espletato due procedure selettive per la progressione verticale: una per la copertura di 13 posti di istruttore amministrativo informatico (categoria C), l'altra a seguire per la copertura di 6 posti di istruttore amministrativo direttivo area vigilanza (categoria D).

Nel passaggio alla categoria B:

a) <i>Anzianità di servizio</i>	<i>punteggio massimo attribuibile 12</i>
<i>Criteri di attribuzione punti</i>	<i>0,50 per ogni anno di servizio</i>
b) <i>Curriculum</i>	<i>punteggio massimo attribuibile 10</i>
<i>Criteri di attribuzione punti</i>	
- <i>incarichi assimilabili a quello oggetto di selezione</i>	<i>punti 2 per ogni incarico</i>
- <i>ulteriori titoli di studio</i>	<i>punti 0,50 per ognuno</i>
- <i>diploma di scuola media superiore</i>	<i>punti 2</i>
- <i>corsi attinenti con valutazione finale</i>	<i>punti 1 per ogni corso</i>
- <i>pubblicazioni attinenti</i>	<i>punti 1</i>
- <i>altri titoli attinenti</i>	<i>punti 0,50 per ognuno</i>

Nel passaggio dalla categoria B alla C:

a) <i>Anzianità di servizio</i>	<i>punteggio massimo attribuibile 12</i>
<i>Criteri di attribuzione punti</i>	
- <i>nella categoria B accesso B3</i>	<i>0,50 per ogni anno di servizio</i>
- <i>nella categoria B accesso B1</i>	<i>0,25 per ogni anno di servizio</i>
- <i>nella categoria A</i>	<i>0,12 per ogni anno di servizio</i>
b) <i>Curriculum</i>	<i>punteggio massimo attribuibile 10</i>
<i>Criteri di attribuzione punti</i>	
- <i>incarichi assimilabili a quello oggetto di selezione</i>	<i>punti 2 per ogni incarico</i>
- <i>ulteriori titoli di studio</i>	<i>punti 0,50 per ognuno</i>
- <i>diploma di scuola media superiore</i>	<i>punti 2</i>
- <i>corsi attinenti con valutazione finale</i>	<i>punti 1 per ogni corso</i>
- <i>pubblicazioni attinenti</i>	<i>punti 1</i>

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

- altri titoli attinenti punti 0,50 per ognuno

Nel passaggio dalla categoria C alla D:

a) *Anzianità di servizio* punteggio massimo attribuibile 12

Criteri di attribuzione punti

- nella categoria C 0,50 per ogni anno di servizio
- nella categoria B accesso B3 0,25 per ogni anno di servizio
- nella categoria B accesso B1 0,12 per ogni anno di servizio

b) *Curriculum* punteggio massimo attribuibile 10

Criteri di attribuzione punti

- incarichi assimilabili a quello oggetto di selezione punti 2 per ogni incarico
- ulteriori titoli di studio punti 0,50 per ognuno
- diploma di laurea punti 2
- corsi attinenti con valutazione finale punti 1 per ogni corso
- pubblicazioni attinenti punti 1
- altri titoli attinenti punti 0,50 per ognuno

4.3 Formazione e sviluppo

La gestione dei processi di formazione e sviluppo del personale non risulta supportata da strumenti di programmazione degli interventi.

La rilevazione dei fabbisogni formativi del personale è supportata da un sistema non strutturato di rilevazione, che si presenta come essenzialmente informale e che origina dalla comunicazione diretta tra Responsabili di Servizio.

Le organizzazioni sindacali rappresentano per questo Ente un importante interlocutore del Servizio *Amministrazione del personale* per la definizione dei criteri di scelte degli orientamenti formativi.

Nel corso del 2004, ad esempio, il Comune ha rivolto la propria attenzione, in maniera prioritaria, all'informatica. Durante l'anno, 20 dipendenti hanno frequentato un corso di informatica di base.

Sono stati inoltre organizzate attività seminariali aperte alla partecipazione di tutti i dipendenti interessati agli argomenti trattati, che hanno affrontato tematiche di aggiornamento quali:

- la promozione della salute sul lavoro, obblighi e responsabilità del datore di lavoro;
- l'organizzazione, l'affidamento e la conduzione degli appalti per le opere pubbliche;
- le pensioni degli iscritti all'INPDAP, trattamenti pensionistici;
- la tariffa rifiuti solidi urbani e i tributi minori TOSAP.

4.4 Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza

Nulla di rilevante da segnalare.

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

I rapporti con le organizzazioni sindacali⁷ rientrano nei parametri fisiologici del rapporto tra le controparti. Anche il contenzioso è molto basso, al di là di tre ricorsi per il mancato riconoscimento della titolarità di ruolo di tre responsabili di Settore, in seguito all'insediamento della nuova Giunta (elezioni del '2005), non si registrano altre azioni legali nei confronti dell'Amministrazione da parte dei suoi dipendenti.

4.6 Servizi ai dipendenti

Nulla di rilevante da segnalare.

4.7 Profili professionali e ruoli

L'Amministrazione non ha adottato un proprio sistema di classificazione dei profili professionali, ne consegue l'assenza di particolari connotazioni metodologiche o procedurali dato che i profili corrispondono a quelli tradizionalmente operanti nel periodo pre-vigente il nuovo ordinamento del personale degli Enti locali. In dettaglio, il sistema dei profili professionali riconosciuti nell'Amministrazione comunale di Pomigliano d'Arco, è rappresentato nella seguente tabella.

Categoria	Denominazione profilo	Categoria	Denominazione profilo
Dirigente	Dirigenti	Ex 5 – Accesso B3	Collaboratori professionali
			Addetto registrazione dati
Ex 8 – accesso D3	Funzionari		Collaboratore amm.vo
	Amministrativo		Puericultrice
	Contabile	Ex 4 – Accesso B1	Esecutori
	Tecnico		Informatico
	VV.UU		Autista
Ex 7 – Accesso D1	Istruttori Direttivi		Operaio specializzato
	Assistente sociale		Cuoco
	Istruttore contabile		Centralinista
	Istruttore direttivo amm.vo		Addetto ricezione e vigilanza
	Istruttore direttivo tecnico		Notificatore
	Istruttore direttivo polizia municipale		Ausiliari del traffico
Ex 6 – C	Istruttori	Ex 3 – A	Operatore
	Agente di polizia municipale		Addetto ai servizi ausiliari
	Istruttore amm.vo informatico		Operatore d'appoggio
	Istruttore amm.vo		Custode giardiniere
	Istruttore geometre		Lavandaia
	Istruttore ragioniere		Operaio
			Operatore addetto centralino

⁷ Nel Comune di Pomigliano d'Arco sono presenti le seguenti sigle di rappresentanza sindacale: CGIL, CISL, UIL e DICCAP/SULPM.

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'Amministrazione ha dimostrato di adottare un approccio evoluto ed evolutivo rispetto alla gestione dei profili professionali.

La definizione delle professionalità è saldamente collegata alle esigenze amministrative e gestionali del territorio. Né è prova la trasformazione operata nel corso del 2004 di alcuni profili, previsti nella dotazione organica ma ritenuti non necessari, pertanto sostituiti con altri di cui si evidenziava una maggiore esigenza (vedi paragrafo 4.1).

4.8 Sistema informativo del personale

Sebbene nelle previsioni programmatiche⁸ sia dichiarato l'impegno dell'Amministrazione nello:

- *sviluppo/potenziamento dei sistemi informativi dell'ente, con miglioramento delle informazioni fornite*
- *completamento delle stesse e nell'individuazione di ulteriori modalità di comunicazione con l'esterno*

nei fatti non sono stati rilevate soluzioni informative/informatiche di reale supporto alla gestione delle risorse umane. Sono stati automatizzati i processi tradizionali di gestione ordinaria (gestione delle presenze) e amministrativa-contabile (calcolo delle retribuzione ordinaria e straordinaria, buste paga) del personale, ma non si è provveduto alla loro integrazione, con evidenti diseconomie legate alla duplicazione di alcune attività di registrazione e immissione dati.

4.9 Politiche di flessibilità

Nulla di rilevante da segnalare.

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 una fondamentale cerniera tra l'attività di gestione del personale e la comprensione e valutazione dei suoi effetti.

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

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

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

⁸ Sezione 3. *Programmi e progetti, Relazione previsionale e programmatica* periodo 2004/2006.

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

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

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

Performance del processo di valutazione del personale

<u>Processo</u>	<u>Descrizione</u>
Valutazione del personale	
<u>Driver di efficienza</u> Livello alto: il grado di strutturazione e standardizzazione degli strumenti garantisce un alto valore del rapporto tra risorse impegnate e prodotto del loro impiego	<u>Driver di qualità</u> Livello alto: la linearità e la chiarezza del processo calcolo dei punteggi di valutazione è il principale aspetto della qualità del processo di valutazione e delle sue componenti
<u>Driver di equità</u> Livello alto: il principale indicatore è dato dal basso livello di conflittualità/contenzioso che si registra nell'Ente e quindi dalla presenza di un diffuso clima di soddisfazione ed il.	<u>Driver di impatto</u> Livello medio: il principale effetto del processo di valutazione è nella responsabilizzazione del personale dipendente
<u>Driver di sviluppo di risorse</u> Livello basso: il sistema di valutazione non è fisicamente integrato con i processi di programmazione della formazione, pertanto non assume un particolare valore di input per lo sviluppo delle risorse	<u>Driver di immagine e comunicazione</u> Livello medio: questa dimensione risulta penalizzata dalla scarsa propensione all'apertura verso l'esterno dell'amministrazione.

6 Politiche di HRM

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

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

Nel Comune di Pomigliano d'Arco, come finora osservato, possiamo riconoscere un prevalente orientamento alla definizione di regole e procedure per l'amministrazione delle risorse umane, per la loro gestione e sviluppo. È evidente la tensione alla regolazione, al rispetto dei principi di correttezza giuridico amministrativa delle procedure.

Non si può comunque negare, anche se in percentuale minore rispetto alla prima, un orientamento alla crescita dell'organizzazione. Anche se in una visione probabilmente non del tutto strategica si punta a favorire lo sviluppo delle competenze interne e individuali, ad integrazione o in risposta ai cambiamenti organizzativi introdotti da variabili esogene.

7 Impatto istituzionale e organizzativo

Dopo la descrizione degli elementi che caratterizzano il sistema di HRM si possono ricercare i principali effetti del suo impatto istituzione, ovvero l'insieme delle conseguenze che l'esercizio delle funzioni di HRM ha sull'organizzazione. I principali ambiti di impatto istituzionale ed organizzativo delle azioni di HRM possono essere classificati in tre tipologie:

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

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

Nel caso del Comune di Pomigliano d'Arco si possono riconoscere prevalentemente i tratti distintivi degli ambiti di impatto istituzione e organizzativo sulla gestione delle performance e del cambiamento organizzativo (*performance management e change management*). A conciliare queste due dimensioni sono l'orientamento complessivo e coordinato dei processi di selezione, acquisizione, nonché di valutazione delle performance e retribuzione del personale finalizzati a sostenere il processo di crescita continua delle risorse umane coerentemente con i processi di riforma e di cambiamento organizzativo che ad essi si accompagnano.

8. Generalizzabilità del caso

Il caso del Comune di Pomigliano si distingue per l'efficienza con cui riesce ad amministrare il territorio e a presidiare con efficacia settori produttivi e di servizio, nonché di gestione interna. A sostegno degli standard che hanno tra l'altro conferito notorietà al Comune di Pomigliano d'Arco, più volte preso ad esempio dalle altre Amministrazioni locali, c'è una struttura "leggera" che nei primi paragrafi del documento è stata tecnicamente definita "corta" e "schiacciata". L'assenza inoltre di sistemi informativi strutturati e integrati lascia intendere che le relazioni informali tra personale dirigente, funzionario e operativo rappresentino il fattore "X" del successo del Comune.

A ben guardare, analizzando in maniera più attenta gli atti che regolamentano il funzionamento della macchina comunale, e ripercorrendo brevemente la storia delle ultime due legislature, emerge un ulteriore elemento assolutamente complementare al primo e probabilmente indispensabile a garantire il "successo" del Comune: l'elemento a cui ci si riferisce e dal quale non si può prescindere, pena la distorsione interpretativa del fenomeno descritto, è il ruolo esercitato dal vertice politico, con il suo straordinario ruolo di collante, coordinatore delle attività, e protagonista delle decisioni strategico-amministrative.

La combinazione di questi tre fattori (struttura leggera, relazioni informali e volti all'operatività, presenza di una committenza politica forte) consentono al Comune di Pomigliano d'Arco di

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

raggiungere elevati livelli di efficienza e di efficacia nonostante le sue ridotte dimensioni. Pertanto, è la loro combinazione, casuale o predeterminata che sia, a rappresentare la formula che ne rende possibile generalizzabilità ed esportabilità in altri contesti.