

## **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 Potenza**

## **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 .....	3
2. IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....	4
3. ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM .....	6
4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM.....	14
4.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ .....	14
4.2 RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE.....	24
4.3 FORMAZIONE E SVILUPPO .....	41
4.4 PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI .....	45
4.5 POLITICHE DI FLESSIBILITÀ .....	46
5. INDICATORI DI PERFORMANCE .....	46
6. POLITICHE DI HRM.....	48
7. IMPATTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO.....	49
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO.....	50
9. ALLEGATI.....	52

## IL COMUNE DI POTENZA

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

Il modello di direzione del personale del Comune di Potenza<sup>2</sup> 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 l'Ufficio per il personale delle Pubbliche amministrazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica.

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.

A tale proposito, se si adotta la classificazione di G. Costa<sup>3</sup>, che distingue tra sistemi orientati all'amministrazione del personale, alla direzione e allo sviluppo delle risorse umane e alla gestione del personale, si può ritenere che nel Comune di Potenza il sistema di HRM abbia principalmente i caratteri di un sistema di gestione del personale. L'obiettivo prioritario del suo sistema di HRM è quello di definire le politiche e dare alla linea operativa gli impulsi perché questa possa esercitare le responsabilità corrispondenti ai diversi livelli, con delega per alcuni segmenti di gestione del personale strettamente connessi al raggiungimento di obiettivi operativi.

Se si considera la classificazione di D. Ulrich<sup>4</sup> la caratterizzazione dell'idea di HRM è ancora più precisa: i connotati che si rintracciano rispondono a due delle tipologie. Una è quella del sistema

---

<sup>1</sup> Popolazione: 69.295 abitanti (Censimento della popolazione, Istat 2001).

<sup>2</sup> Studio realizzato da Margherita Burgarella. Un ringraziamento va a Luisa Scavone, dirigente della *Direzione Organizzazione delle risorse umane*, e ad Attilio La Ginestra, funzionario della *Direzione Organizzazione delle risorse umane*, del Comune di Potenza.

<sup>3</sup> *Economia e direzione delle risorse umane*, 1997.

<sup>4</sup> *Human resource champions*, 1997.

## 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.

di HRM come **partner strategico** dell'Amministrazione, l'altra si riferisce alla sua vocazione alla promozione del personale.

La prima componente è nell'obiettivo di fondo che ispira il *reticolo strutturale*, così come viene definito dalla stessa Amministrazione: i meccanismi operativi della gestione sono esattamente allineati a quelli del governo politico, con plurimi livelli di consultazione e definizione delle politiche: tecniche, gestionali e operative.

La gestione delle risorse umane è una funzione che certamente non esula da questo disegno organizzativo ma che vi aderisce a pieno. Il disegno è d'altronde concepito secondo criteri di assoluta chiarezza e secondo principi di modularità funzionale e collegialità della gestione dei processi di governo: programmazione, pianificazione, progettazione, monitoraggio, valutazione, retroazione.

La seconda componente, riferita alla vocazione alla promozione del personale, è certamente più debole rispetto alla prima, di assolvimento alla funzione di partner strategico dell'Amministrazione. Il legame tra queste due componenti è però insito proprio nei principi che strutturano l'articolazione organizzativa, cui è dedicato il successivo paragrafo 3.

I livelli che concorrono alla formazione delle politiche, da un lato, e delle strategie di attuazione, dall'altro lato, sono plurimi e sempre caratterizzati dalla presenza di organismi collegiali, cui intervengono soggetti rappresentanti di specifiche competenze, con riferimento alla posizione gerarchica da essi posseduta ma anche alle capacità professionali da essi eventualmente possedute per contribuire affinché l'ideazione delle politiche o delle strategie sia la migliore possibile.

In breve, la linea gerarchica interna è chiaramente demarcata in senso verticale, ma questo non implica che alla formazione degli indirizzi e al concorso delle attività di valutazione non concorrano più livelli gerarchici. I processi sono quindi ad *andata e ritorno* e prioritariamente finalizzati alla ricerca delle soluzioni migliori piuttosto che rispondere alla linea gerarchica.

Questo meccanismo da un lato mantiene chiaramente delineata la struttura organizzativa interna, dall'altro garantisce un forte coordinamento di livello e tra livelli dei principali processi, di decisione, consultazione e valutazione. La retroazione dei processi è quindi una reale possibilità.

In questo disegno tutte le persone titolari di responsabilità (amministrativa, ai diversi livelli dal *Direttore / Segretario* al responsabile di unità di secondo livello, e politica, dal *Sindaco* ai *Consiglieri* e *Assessori*) hanno una duplice veste: responsabili per linea gerarchica di specifici organi / unità e componenti di organismi di coordinamento tra organi / tra unità. Questo principio, spinto fino ad un livello di dettaglio, garantisce la compartecipazione nella gestione, politica e amministrativa, favorendo l'ideazione, la propositività e la condivisione delle scelte.

Il Regolamento di organizzazione, ad oggi in fase di revisione, esplicita che *“l'organizzazione del lavoro assume, come propria connotazione fondamentale, la valorizzazione della professionalità, della collaborazione e della responsabilizzazione del personale e si conforma, in particolare, ai seguenti principi:*

1. *distinzione tra le responsabilità di indirizzo e controllo* spettanti agli organi di governo e quelle di gestione attribuite ai dirigenti;
2. *definizione dei livelli di responsabilità e autonomia* del personale in relazione agli obiettivi assegnati;
3. *necessità di assicurare il soddisfacimento delle esigenze degli utenti* garantendo la trasparenza dell'azione amministrativa, il diritto di accesso agli atti e servizi, la semplificazione delle procedure, l'informazione e la partecipazione all'attività amministrativa;

### 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. *flessibilità organizzativa degli uffici e degli organici* sia in relazione alle dinamiche dei bisogni dell'utenza sia alle nuove e/o mutate competenze dei servizi e in stretta correlazione con gli obiettivi del programma amministrativo del *Sindaco*;
5. *valorizzazione delle risorse umane garantendo il miglioramento delle condizioni di lavoro*, la crescita professionale e le pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso agli incarichi ed alle carriere;
6. *comunicazione interna ed esterna*, e alla interconnessione mediante sistemi informatici e statistici pubblici;
7. *armonizzazione degli orari di servizio e di apertura degli uffici con le esigenze dell'utenza* e con gli orari delle amministrazioni pubbliche presenti sul territorio comunale”.

### 3. Organizzazione della funzione HRM

Il *Regolamento di organizzazione* definisce l'assetto organizzativo come “*aperto all'interazione con gli altri livelli istituzionali e con i soggetti della società civile*”.

Al *profilo del sistema decisionale* è dedicata una parte ampia e dettagliata del *Regolamento*, che descrive i nodi decisionali, le composizioni degli organi, i ruoli e le competenze dei diversi livelli di governo. Per poter apprezzare il valore di questo modello di direzione è utile fornirne una descrizione, seppur schematica, nei suoi tratti principali.

Il **sistema decisionale** si articola nel seguente modo:

- gli organi di governo stabiliscono gli indirizzi generali, li traducono in obiettivi e programmi, ne controllano l'attuazione, verificano la rispondenza dei risultati della gestione alle direttive da essi impartite,
- il *Sindaco* e la *Giunta comunale* definiscono e approvano le strategie ed i programmi per realizzare gli indirizzi generali approvati dal *Consiglio*,
- gli *Assessori* coadiuvano il *Sindaco* per assicurare l'integrazione di obiettivi, attività e risultati nel perseguimento di un indirizzo o nella realizzazione dei progetti,
- il *Sindaco* e gli *Assessori* formulano direttive al fine di stabilire criteri a cui i dirigenti devono attenersi e finalità da conseguire nell'attuazione dei programmi e progetti e, in generale, nell'esercizio delle proprie funzioni.
- l'Amministrazione, attraverso il processo di pianificazione, budgeting e controllo delle attività, definisce le modalità operative e decisionali con cui essa annualmente identifica i propri obiettivi, assegna le risorse, controlla i risultati acquisiti,
- il *Direttore generale* coordina il processo di identificazione degli obiettivi, di assegnazione delle risorse, di controllo dei risultati; nello svolgimento di questa funzione egli è coadiuvato dal dirigente dell'unità di direzione economico-finanziaria per la necessaria integrazione con il processo di formazione e gestione del bilancio dell'Ente.
- i *Direttori* (dirigenti di unità di 1° liv) predispongono il *Piano di azione* in cui sono tradotti in termini operativi gli indirizzi e gli obiettivi generali definiti dall'Amministrazione,
- il *Consiglio* e la *Giunta*, secondo le rispettive competenze, approvano i *Piani* e *Programmi di attività* da attuare nell'esercizio; la *Giunta* assegna a ciascuna *Direzione* i mezzi e le risorse

**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.

- finanziarie da impiegare,
- il *Segretario generale* fornisce agli organi di governo ed ai dirigenti, assistenza di ordine giuridico-amministrativa in merito alla conformità dell'attività amministrativa alle leggi, allo *Statuto* ed ai *Regolamenti* comunali.

## 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 sistema organizzativo (Fig. 1) è articolato in:

A. Direzione generale;

B. Unità di direzione (c.d. di massima dimensione) di staff e di linea, di 1° e 2° livello.

In linea generale l'unità di 1° livello coordina le attività svolte nelle sub-strutture, rispondendo dell'utilizzo delle risorse umane e tecnologiche assegnate e verificandone i risultati complessivamente raggiunti. L'unità di 2° livello, invece, garantisce l'erogazione dei servizi al pubblico e gestisce le risorse assegnate dal PEG.

Le unità di staff di 1° livello, che rispondono al Sindaco, sono tre: l'*Ufficio statistico comunale* e l'*Ufficio per le relazioni con il pubblico*, nonché il *Nucleo di valutazione*.

Le *Unità di direzione*, di staff e di linea, sono aggregate, ai fini del coordinamento, in cinque *Aree di coordinamento*:

- 1<sup>a</sup> *area (di supporto)*: affari istituzionali e generali, comprendente le attività di rappresentanza dell'Ente, gli affari generali ed i contratti, gli appalti, il decentramento, l'organizzazione e la gestione delle risorse umane, il sistema informativo,
- 2<sup>a</sup> *area (di supporto)*: risorse, bilancio e controllo economico comprendente le attività relative all'acquisizione e gestione delle risorse economiche e strumentali e l'esercizio del controllo economico,
- 3<sup>a</sup> *area (operativa)*: assetto e utilizzazione del territorio, comprendente le attività relative alla pianificazione del territorio ed alla tutela ambientale, alla realizzazione, manutenzione e gestione di opere pubbliche, alla protezione civile,
- 4<sup>a</sup> *area (operativa)*: servizi sociali, comprendente le attività di gestione dei servizi erogati ai cittadini nelle materie educative, culturali e sociali, nonché l'attività di polizia municipale,
- 5<sup>a</sup> *area (operativa)*: sviluppo economico, comprendente la gestione delle attività produttive e la programmazione dello sviluppo economico della comunità.

Per ciascuna area opera una *Assemblea di coordinamento*, alla quale partecipa tutto il personale assegnato funzionalmente alle *Direzioni* di riferimento. L'*Assemblea* è convocata dal dirigente *Coordinatore di area* almeno una volta ogni tre mesi e, attraverso il confronto e con il contributo di tutti gli operatori del processo produttivo, verifica:

- lo stato di attuazione dei programmi e progetti,
- l'adeguatezza della dislocazione delle risorse umane,
- i livelli di produttività manifestati,
- la congruità delle proposte per il miglioramento qualitativo dei servizi e per l'accrescimento della produttività individuale e collettiva,
- la messa a punto degli indicatori di efficienza e di efficacia e la discussione sull'impiego degli incentivi alla produttività,
- l'organizzazione del lavoro e la mobilità interna,
- la verifica dei fabbisogni di formazione e di aggiornamento del personale.

L'incarico di *Coordinatore di area* viene conferito dal *Sindaco* per un massimo di 2 anni a personale dirigente delle *Unità di direzione*.

A questi si associano i *Coordinatori di programma*, il cui incarico è conferito sempre dal

8

### 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.

*Sindaco* ma per tutta la durata del mandato elettivo, che sono responsabili per la conduzione di iniziative interarea.

I due incarichi possono coincidere nella stessa persona.

Ciascuna *Unità di direzione*, inoltre, si può articolare in sub livelli operativi, di tipo complesso (UOC) e semplice (UOS).

Le *Unità di sub-livello* costituiscono articolazioni operative di natura non rigida e non definitiva, ridefinibili in ragione dell'evoluzione delle esigenze di intervento e delle risorse disponibili. Per razionalizzare l'erogazione dei servizi secondo un disegno per circoscrizioni di decentramento, i sub livelli operativi sono stati istituiti secondo una logica delocalizzativa, per *Nuclei operativi decentrati*, che gestiscono specifici segmenti di servizio all'utenza, quali:

- anagrafe e stato civile,
- vigilanza territoriale,
- manutenzione ordinaria del verde pubblico, della viabilità interna,
- servizi sociali (inclusa la *Teleassistenza*),
- gestione degli impianti comunali,
- relazioni pubbliche.

#### C. Unità di progetto, aggregate in:

- aree funzionali di supporto, cui sono affidati compiti inerenti la rappresentanza e la difesa dell'Ente, gli affari generali, l'acquisizione e distribuzione delle informazioni e delle risorse economiche, umane, strumentali ed il controllo dei risultati, la pianificazione e programmazione. Per le rispettive materie di competenza esse svolgono anche funzioni ispettive e di consulenza per le unità di linea;
- aree funzionali di gestione: cui sono affidati compiti strettamente finalizzati al perseguimento della missione istituzionale.

La responsabilità delle *Unità di progetto* è assegnata a personale interno in possesso di specifica preparazione professionale (e titoli ove richiesto), oppure a personale esterno incaricato nel caso tra il personale dipendente non siano disponibili le necessarie competenze.

Per l'attuazione di programmi complessi o per specifici progetti di particolare rilevanza, il *Direttore generale*, sentita la *Conferenza di servizio*, istituisce, infine, gruppi di lavoro finalizzati al raggiungimento di obiettivi prefissati.

In sede di *Conferenza* viene anche individuato il personale in possesso delle professionalità e delle attitudini richieste per ciascun progetto. L'assegnazione ai gruppi di progetto del personale individuato avviene con atto del direttore del personale. Contestualmente alla creazione dei gruppi di lavoro, si identificano gli obiettivi da raggiungere, i tempi da rispettare e i componenti che vi fanno parte.

Le funzioni di **coordinamento** sono previste a tutti i livelli, tecnico politico, gestionale e operativo:

1. Livello tecnico politico: c'è il *Comitato di indirizzo e coordinamento*, presieduto dal *Sindaco* e composto dal *Direttore generale*, dagli *Assessori*, dai *Coordinatori d'area*, funzionale e di programma, e da eventuali esperti esterni che partecipano alle sedute su convocazione e per

### **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.

specifiche materie di trattazione. La sua convocazione può avvenire anche ad opera di uno solo dei componenti.

Il *Comitato* esercita funzioni di coordinamento tecnico politico per l'indirizzo strategico e gestionale: concorre al disegno di piani, programmi e progetti di rilevanza strategica e di tipo intersettoriale, contribuisce all'individuazione delle priorità di allocazione delle risorse per il conseguimento più efficace degli obiettivi e, contestualmente alla predisposizione del bilancio di previsione, prende in esame l'assetto organizzativo ed il quadro di assegnazione delle risorse umane alle diverse strutture. Nel valutarne l'adeguatezza in relazione ai programmi amministrativi può definire eventuali criteri per la revisione degli assetti organizzativi, cui i dirigenti si attengono;

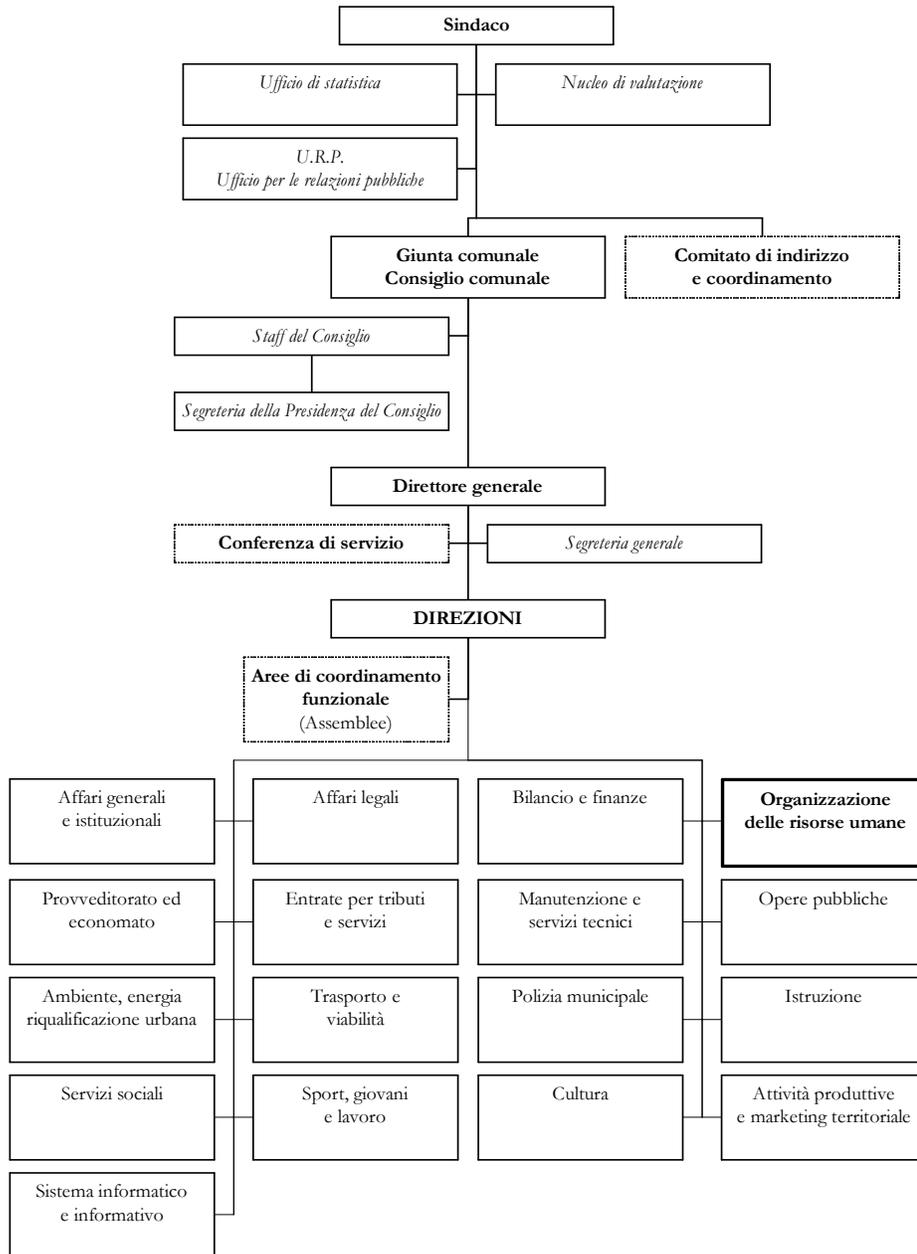
2. Livello gestionale: avviene nell'ambito della *Conferenza di servizio*, presieduta dal *Direttore generale*, che provvede alla verifica dell'attività complessiva dell'ente in relazione alla distribuzione delle risorse. Fanno parte della *Conferenza* i dirigenti responsabili delle *Unità di direzione*, di staff e di linea, di 1° e 2° livello, nonché di i dirigenti incaricati di svolgere funzioni di consulenza, ricerca e studio. Essa si riunisce una volta ogni due mesi e ai fini della predisposizione del bilancio di previsione e per l'analisi dei risultati conseguiti;

### 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. Livello operativo: si esplica a livello di *Area funzionale* e di *Unità di direzione*. Il coordinamento operativo è garantito dal *Coordinamento di area* che, come già argomentato,

Fig. 1. Organigramma del Comune di Potenza



ha il compito garantisce l'integrazione e l'organicità delle attività delle *Direzioni*, il collegamento con gli organi di Governo e con organismi esterni quali aziende, società e istituzioni comunali.

## 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 **funzione di HRM** è assegnata ad una *Unità di direzione*, alla *Direzione Organizzazione e risorse umane*.

Come unità di 1° livello la *Direzione Organizzazione e risorse umane* provvede a svolgere tutte le tipiche funzioni riferite all'esercizio della responsabilità dirigenziale per le materie gestionali cui è preposta, ma in particolare provvede a:

- prendere l'iniziativa per formulare proposte nei confronti degli organi di governo e della *Direzione generale* per la realizzazione di progetti innovativi in tema di indirizzo strategico, articolazione dei processi, attuazione di procedimenti ed erogazione dei servizi;
- formulare piani e programmi di attività a breve e a medio termine;
- garantire assistenza e consulenza agli organi istituzionali per la definizione, attuazione e verifica del programma amministrativo del *Sindaco*.

L'articolazione interna della direzione è rappresentata in *Fig. 2*:

Fig. 2. Organigramma della Direzione Organizzazione delle risorse umane



Alcuni segmenti di gestione del personale sono esercitati, rispettivamente, da:

- *i dirigenti delle Unità di direzione (i Direttori)*, i quali:
  - definiscono l'organizzazione interna della struttura alla quale sono preposti istituendo le unità organizzative intermedie, secondo criteri di economicità, flessibilità e di razionale suddivisione dei compiti e dei carichi di lavoro;
  - assegnano il personale disponibile ai diversi compiti propri delle diverse unità organizzative intermedie; assegnano, con proprio atto, il personale alle sotto articolazioni organizzative di propria responsabilità;
  - curano, in particolare, il monitoraggio dei bisogni di formazione e di aggiornamento del personale in coerenza con i programmi definiti dalla *Direzione generale* per contribuire alla definizione dei piani organici di formazione disposti dalla *Direzione*

### 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.

#### *Organizzazione delle risorse umane;*

- gestiscono le relazioni con le organizzazioni sindacali, nell'ambito delle direttive impartite dalla *Direzione generale*;
  - acquisiscono ed elaborano una sistematica informazione e conoscenza sull'ambiente di riferimento, in ordine ai problemi ed ai bisogni, nonché alla possibilità di intervento, attraverso lo studio e l'approfondimento degli aspetti di natura giuridico-amministrativa, economico-sociale e tecnico-scientifica;
  - gestiscono il personale e le risorse tecnico-strumentali affidate, svolgendo anche gli atti amministrativi necessari;
  - razionalizzano, standardizzano e semplificano i metodi di lavoro e le procedure operative, curando la applicazione di nuove tecniche e metodologie di lavoro e l'introduzione di adeguate tecnologie.
- *il Direttore generale* che, tra le altre funzioni, promuove e definisce i piani di sviluppo e formazione del personale e dispone, sentiti i dirigenti, mediante la *Direzione Organizzazione delle risorse umane*, l'adozione dei provvedimenti di mobilità del personale tra *Unità di direzione* quando questi si rendano necessari per il perseguimento di obiettivi programmatici.

L'intero assetto, piuttosto dettagliato e strutturato, è d'altronde potenzialmente soggetto a revisione ogni anno. Il *Regolamento di organizzazione*, stabilisce a tale proposito, che:

*“Con cadenza annuale, contestualmente alla predisposizione del bilancio di previsione, il Comitato di indirizzo e coordinamento prende in esame l'assetto organizzativo e ne valuta l'adeguatezza in relazione ai programmi dell'Amministrazione, alle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, ai principi di corretta gestione e organizzazione”.*

**In definitiva**, la funzione di HRM è in questa Amministrazione dichiaratamente riconosciuta come leva strategica per orientare l'operato verso gli obiettivi di governo. L'assetto organizzativo e funzionale, come già argomentato, è chiaramente concepito per dare priorità alla capacità di risposta dell'Amministrazione ai bisogni dell'utenza. A questo scopo, da un lato, l'assetto organizzativo è per funzioni omogenee, ciascuna fortemente responsabilizzata per il proprio segmento di gestione, dall'altro lato, l'assetto funzionale è prioritariamente finalizzato a privilegiare il coordinamento e la collegialità delle decisioni.

In questo disegno, che riconosce esplicita priorità alla responsabilità individuale e collettiva e valore al lavoro delle risorse umane, la direzione del personale non è concepita come mera funzione amministrativa. Essa, piuttosto, oltre ad essere assegnata ad una unità di primo livello, con le stesse prerogative di quelle che producono servizi di fruibilità diretta per l'utenza, è inserita a pieno titolo in un sistema di collaborazione verticale e orizzontale.

In questo disegno, alcuni segmenti importanti della gestione del personale sono esercitate in una logica di cooperazione, piuttosto che di decentramento, dai colleghi direttori e dal direttore dei direttori, il *Direttore generale*. La formazione del personale, concepita come strategica per orientare il lavoro degli individui e dei gruppi di individui (al di là dell'appartenenza univoca o plurima alle unità organizzative) al programma politico, è una funzione esercitata in forma condivisa: i fabbisogni si determinano con il concorso di tutti i direttori, la pianificazione è ad opera del vertice amministrativo (che ha tutti gli strumenti gestionali per dare organicità agli investimenti in formazione) e l'attuazione è supportata dalla direzione del personale. Stessa cosa vale per i provvedimenti di mobilità interarea del personale: per rispondere alle esigenze gestionali è il

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Direttore generale, la massima autorità amministrativa, che dispone ma con il concorso dei direttori e con il supporto tecnico del direttore del personale.

La funzione di HRM, quindi, non è decentrata ma legittimata in quanto condivisa, orizzontalmente e verticalmente, dall'Amministrazione. E' questo un elemento centrale che attribuisce al caso qui presentato particolare valore.

### 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:

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*

L'analisi propone approfondimenti sui punti tra quelli elencati che presentano elementi d'interesse ai fini della presentazione del caso. Per alcuni di questi punti, infatti, non si sono rintracciati particolari elementi di innovatività e/o di interesse e per questo se ne omette la presentazione.

#### 4.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

Il *Piano del fabbisogno di personale* del triennio 2006-2008 indica che l'organico in servizio dell'Amministrazione comunale di Potenza conta 89 unità di personale in meno rispetto alle esigenze organizzative interne. A queste si aggiungono altre 39 unità di personale, di categoria A, rispondenti al profilo *Operatore addetto ai servizi tecnici e amministrativi*, da considerarsi part-time al 70%.

Il personale, del quale si prevede il reclutamento, nelle diverse forme consentite dall'ordinamento, nel triennio è soprattutto (58 unità) relativo al profilo professionale dell'*Istruttore* (contabile, tecnico e di vigilanza), tra cui 5 psicologi.

Le forme di reclutamento che l'Amministrazione attiva, ad esempio, per l'anno corrente, durante il quale prevede di acquisire un contingente proporzionale al periodo considerato, sono le più diverse: si va dall'inserimento lavorativo di personale che ha già espletato le procedure concorsuali nell'anno precedente al ricorso alla mobilità del personale in disponibilità, fino all'assunzione di personale appartenente alle categorie protette già in servizio nell'Ente grazie a borse di lavoro bandite dalla Regione Basilicata nel 2003.

Sul versante delle risorse di finanziamento l'attenzione alla disponibilità di bilancio è esplicitata nel *Regolamento di organizzazione*:

*“Le misure finanziarie destinate alla spesa del personale sono determinate in base alle scelte definite nei documenti*

## 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.

*di programmazione e di bilancio. Queste funzioni richiedono una relazione diretta tra l'istanza organizzativa addetta al controllo interno ed i titolari della pianificazione strategica”.*

Una particolarità che contraddistingue il sistema di reclutamento e selezione del Comune di Potenza è l'**Albo dei dirigenti comunali**, istituito presso la *Segreteria generale* e corredato dai *curriculum* professionali dei dirigenti in servizio con aggiornamento almeno biennale.

L'*Albo* è stato creato come fosse un *Repertorio delle competenze dirigenziali* interne e con valenza di trasparenza nelle procedure selettive che l'alta direzione e/o il vertice politico espletano per le nomine dirigenziali e relative cariche di responsabilità connesse ai vari organismi di coordinamento interno (così come descritto nel precedente paragrafo 3).

Gli incarichi dirigenziali sono conferiti dal *Sindaco*, sentito il *Direttore generale*, con provvedimento motivato ai dirigenti con idonea professionalità con periodicità di norma annuale e per la durata massima di 36 mesi.

Nell'assegnazione degli incarichi si segue, in linea generale, il *criterio della rotazione*.

Il *Sindaco*, per il conferimento di ciascun incarico e per il passaggio ad incarichi, si avvale di un'istruttoria del *Direttore generale* con la quale si valutano:

1. la natura e le caratteristiche dei programmi da realizzare,
2. le attitudini e le capacità del singolo dirigente anche in relazione alla valutazione delle prestazioni e dei risultati precedentemente conseguiti,
3. il curriculum vitae desumibile dall'albo dei dirigenti.

I dirigenti, nell'ambito della professionalità posseduta, possono essere preposti alla direzione di strutture oppure collocati in posizione di staff per attività professionale, consulenza, ricerca, ispezione e controllo.

In caso di assenza temporanea del dirigente il *Sindaco* attribuisce le relative funzioni ad altro dirigente.

Le modalità di **selezione pubblica** previste per la copertura di posti a tempo determinato (comprese le assunzioni a carattere stagionale), indeterminato e dirigenziale (con contratto di diritto pubblico), compresi i corsi-concorsi, sono le medesime.

Il principio che ispira le procedure è esplicitamente quello della *celerità*. Per il rispetto dei tempi, infatti, è previsto che :

- l'Amministrazione possa ricorrere all'ausilio di sistemi automatizzati, anche a scopo preselettivo, e a procedure decentrate per circoscrizioni territoriali;
- i posti disponibili da mettere a concorso debbano essere coperti entro 6 mesi dalla data del relativo bando;
- l'istruttoria relativa alla selezione per l'accesso al concorso debba essere completata entro 40 giorni dal termine ultimo previsto per la presentazione delle domande di ammissione. Per i concorsi ai quali prende parte un numero molto elevato di concorrenti il *Sindaco*, su richiesta, può elevare il tempo a disposizione per l'istruttoria a 60 giorni.

La procedura è essenzialmente articolata nel modo che segue:

1. *indizione e pubblicazione del concorso*, rispettivamente, a cura della Giunta del dirigente responsabile dell'*Unità di direzione* competente; la Giunta può sospendere la procedura anche quando questa sia stata avviata e per motivi legati ad opportunità di modificazione dell'assetto organizzativo. Si considerano posti disponibili sia quelli vacanti alla data del

## 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.

bando di concorso, sia quelli che risultano tali per effetto di collocamenti a riposo previsti nei dodici mesi successivi;

2. *calcolo delle riserve.* Per il personale in servizio a tempo indeterminato, pieno o parziale, le quote di riserva sono pari al 35% dei posti messi a concorso (50% per concorsi di accesso alla dirigenza). Tale percentuale può giungere il 40%, recuperando le quote eventualmente non utilizzate per la mobilità (5%);
3. *nomina della Commissione giudicatrice.* Essa si compone di un dirigente dell'Unità di direzione interessata dal concorso, che svolge le funzioni del presidente di *Commissione*, e da 2 tecnici esperti nelle materie oggetto del concorso, scelti tra funzionari in servizio in una Amministrazione pubblica, docenti ed estranei alle medesime, purché non componenti di organi di direzione politica della stessa Amministrazione, che non ricoprano cariche politiche e che non siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni ed organizzazioni sindacali (membri). Uno su tre componenti della *Commissione* deve essere donna. Quando sono previste prove di carattere pratico naturalmente è prevista la nomina di componenti aggiuntivi esperti nelle materie di prova. La *Direzione Organizzazione delle risorse umane* svolge le funzioni, mediante un funzionario, di segreteria.

E' possibile che le Commissioni siano suddivise in sottocommissioni quando i candidati che sostengono le prove scritte superano le 3.000 unità: con l'integrazione di un numero di componenti, unico restando il presidente, pari a quello delle commissioni originarie e di un segretario aggiunto. A ciascuna delle sottocommissioni non può essere assegnato un numero di candidati inferiore a 500.

Quando invece le prove scritte hanno luogo in più sedi, si costituisce in ciascuna sede un *Comitato di vigilanza*, presieduto da un membro della *Commissione* oppure da un impiegato dell'Amministrazione di categoria D3, e costituita da due impiegati e un segretario di categoria D1 o D3;

4. *pubblicazione del bando di concorso*, per la durata di 20/30 giorni, rispettivamente per i concorsi pubblici e quelli interni, antecedenti al termine ultimo per la presentazione delle domande di partecipazione. Il principio prevalente è quello della "più ampia pubblicità, al fine di assicurare la massima partecipazione possibile". Entro la data precedente l'apertura del concorso, quindi, la *Direzione Organizzazione delle risorse umane* attiva i diversi canali di pubblicizzazione, compresi quelli dei quotidiani locali e delle stazioni radio e televisive di remittenza locale e regionale. Talvolta la Giunta può richiedere la diffusione regionale o nazionale mediante uno o più quotidiani, con inserzione a pagamento;
5. *selezione per l'accesso alle procedure concorsuali:*

La riserva dei posti al personale in servizio riguarda chi è:

- appartenente alla posizione immediatamente inferiore a quella riferita alla posto messo a concorso, purché in possesso del titolo di studio richiesto<sup>5</sup> per l'accesso dall'esterno e con una anzianità di servizio di 2 anni;
- appartenente alla posizione immediatamente inferiore a quella riferita alla posto messo a concorso con una anzianità di almeno 3 anni nella stessa area funzionale o di 5 anni in aree funzionali diverse, oppure se appartenente a posizione ulteriormente inferiore se in possesso del titolo di studio immediatamente inferiore a

<sup>5</sup> L'accesso ai posti di istruttore di vigilanza è riservato ai vigili urbani che hanno frequentato e superato i corsi di formazione ed aggiornamento istituiti con legge regionale o altri corsi speciali.

### 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.

quello richiesto per il posto messo a concorso, purché non si tratti di un posto che richiede particolari titoli professionali.

L'anzianità è determinata in base al servizio effettivo prestato dal dipendente presso l'Ente ed è computata fino alla data della relativa certificazione rilasciata dallo stesso.

La riserva opera attraverso compensazioni tra i diversi profili professionali della stessa qualifica funzionale.

La graduatoria del concorso è unica. Il personale interno, esauriti i posti riservati, può ricoprire i posti non ricoperti dagli esterni.

L'accesso dall'esterno alla qualifica dirigenziale è consentito ai candidati in possesso del prescritto diploma di laurea ed esperienza di servizio documentata di 5 anni cumulabili in Amministrazioni pubbliche, Enti di diritto pubblico, Aziende pubbliche e private, in posizioni di lavoro corrispondenti, per contenuto, alle funzioni della posizione immediatamente inferiore al posto messo a concorso, ovvero di 5 anni di comprovato esercizio professionale correlato al titolo di studio richiesto con relativa iscrizione all'Albo ove necessaria;

6. *espletamento delle prove selettive.* Nella valutazione dei titoli ed in ciascuna prova, per determinare il punteggio medio attribuito si procede suddividendo la somma dei voti espressi da tutti i commissari per il numero dei commissari stessi.

Le prove previste possono essere:

- a. *scritte*, il cui superamento per l'ammissione al colloquio richiede l'ottenimento di una votazione minima, per ciascuna prova scritta, di almeno 21/30 o equivalente. Le prove scritte possono essere di tipo:
- a.1 *teorico-dottrinale*, per consentire al candidato di esprimere la preparazione ed il livello di conoscenza e di approfondimento degli aspetti teorici e dottrinali delle materie previste per la prova. La commissione può, a seconda del programma di esame e della qualifica del posto a concorso, sottoporre al candidato temi che consentano la più ampia esposizione di carattere espositivo, con la prescrizione di non superare un determinato numero di righe, allo scopo di accertare la capacità di sintesi del candidato;
- a.2 *teorico-pratico*, che richiedono al candidato di esprimere, oltre il livello di preparazione teorico-dottrinale, attraverso quesiti richiedenti una o più risposte a carattere espositivo, eventualmente con la prescrizione di non superare un determinato numero di righe, contributi ed elaborazioni di carattere pratico costituiti dalla formulazione di atti amministrativi od elaborati tecnici, illustrazione di procedimenti organizzativi e gestionali, approfondimenti su ipotesi concrete relative alle materie stabilite per la prova;
- a.3 *pratico-operativo*, costituite dalla individuazione da parte del concorrente di soluzioni operative a problemi di attività amministrativa, contabile, tecnica, di gestione organizzativa, con l'eventuale formulazione di atti amministrativi o di elaborati tecnici riferiti alle problematiche prospettate nel tema, nell'ambito delle materie previste per la prova, sulle quali può essere richiesto al concorrente di esporre anche concetti essenziali e generali in termini teorico-dottrinali, nonché secondo quanto stabilito dal bando, da prove di stenografia e/o dattilografia, di videoscrittura al computer o di esecuzione al terminale;

### 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 l'accesso ai profili della categoria D1 e D3 una delle prove scritte può consistere in una serie di quesiti a risposta sintetica. Per specifici profili professionali il bando di concorso può stabilire che le prove consistano in appositi test bilanciati da risolvere in un tempo predeterminato, ovvero in prove pratiche attitudinali tendenti ad accertare la maturità e la professionalità dei candidati con riferimento alle attività che i medesimi sono chiamati a svolgere;

- b. *pratiche applicative*, eventualmente previste dal bando, che possono essere costituite dall'applicazione del concorrente per la realizzazione di un manufatto, nel dar prova della sua capacità nell'operare con un mezzo meccanico particolare, nell'effettuazione di una prestazione artigianale o di mestiere o, comunque, nella dimostrazione del livello della sua qualificazione o specializzazione fornita in modo pratico. La prova si considera superata per i concorrenti che ottengono una votazione media non inferiore ai 6/10;
  - c. *prove orali*, che verte sulle materie previste per tale prova dal bando, per accertare il livello complessivo di preparazione teorico-dottrinale e di maturazione di esperienze professionali del candidato, in modo da pervenire ad una valutazione che tenga conto di tutti gli elementi acquisibili nella prova stessa. Le prove orali sono pubbliche e si svolgono in aule aperte al pubblico, dalla massima capienza possibile. La prova orale si considera superata per chi ottiene una votazione media di almeno 21/30 o equivalente.
7. *formazione della graduatoria*. Per i concorsi relativi alla qualifica dirigenziale le regole sono quelle vigenti. Per i concorsi relativi al personale non dirigente i punteggi che ciascun commissario può assegnare rispettano i seguenti criteri:
- 10 punti per la valutazione dei titoli (si veda lo schema riportato di seguito);
  - 2 punti per la valutazione del curriculum;
  - 10 punti per la valutazione di ciascuna prova di esame.
- In linea generale, 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;
  - dall'aver prestato lodevole servizio nelle Amministrazioni pubbliche.
8. *stipula dei contratti individuali di lavoro* (eccetto quelli dirigenziali), a cura del dirigente responsabile dell'*Unità di direzione* competente.

---

#### Modalità e criteri per la valutazione dei titoli nei concorsi pubblici, nei corsi-concorso, nei concorsi unici e nei concorsi interni

Tabella 1. Punteggi dei titoli per le selezioni del personale a copertura delle *posizioni dirigenziali*

<i>Tipologia titoli</i>	<i>Percentuale punteggio complessivo</i>
Titoli di studio e cultura	20%
Titoli di servizio	30%
Titoli vari	30%
Curriculum	20%

#### I - Criteri generali per la valutazione dei titoli

## 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. La commissione, dopo aver accertato l'inesistenza di situazioni di incompatibilità dei suoi membri rispetto ai concorrenti ammessi, procede alla determinazione delle modalità per la valutazione dei titoli, senza prendere visione dei documenti presentati e osservando i criteri generali stabiliti dal presente articolo.
2. Il punteggio assegnato alla commissione per la valutazione dei titoli in conformità all'art. 20 (12 punti per ciascun commissario) viene dalla stessa ripartito nell'ambito dei seguenti gruppi di titoli:
  - Gruppo I Titoli di studio e di cultura;
  - Gruppo II Titoli di servizio;
  - Gruppo III Titoli professionali e vari.

I dodici punti di ciascun commissario verranno così assegnati:

- a) per i profili professionali della 7<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> qualifica
  - Gruppo I punti 3
  - Gruppo II punti 4
  - Gruppo III punti 3
- b) per i profili professionali della 5<sup>a</sup> e 6<sup>a</sup> qualifica
  - Gruppo I punti 3
  - Gruppo II punti 5
  - Gruppo III punti 2
- c) per i profili fino alla 4<sup>a</sup> qualifica
  - Gruppo I punti 1
  - Gruppo II punti 7,5
  - Gruppo III punti 1,5

### II -Valutazione dei titoli di studio e di cultura

L'attribuzione del punteggio riservato al Gruppo I - Titoli di studio e di cultura- viene effettuata dalla Commissione secondo i criteri indicati nel presente paragrafo. Ciascun Commissario assegnerà i punti a sua disposizione nel modo seguente:

#### 1) per i profili professionali della 7<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> qualifica funzionale

a) voto di laurea:

da 66 a 76	punti 1,00
da 77 a 87	punti 1,25
da 88 a 98	punti 1,50
da 99 a 110	punti 1,75
110 e lode	punti 2,00

b) voto conseguito all'esame di abilitazione professionale

da 48 a 59	punti 0,25
da 60 a 71	punti 0,50
da 72 a 80	punti 0,75

c) altra laurea (indipendentemente dall'attinenza ai contenuti professionali del posto messo a concorso e dal voto con cui è stata conseguita)

punti 0,25

#### 2) per i profili professionali della 5<sup>a</sup> e 6<sup>a</sup> qualifica funzionale:

a) voto di diploma:

da 36 a 41	punti 1,00
da 42 a 47	punti 1,25
da 48 a 53	punti 1,50
da 54 a 59	punti 1,75
	punti 2,00

b) titolo di studio (laurea) di livello superiore a quello richiesto ( a prescindere dall'attinenza di contenuti professionali del posto messo a concorso):

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

*voto da 66 a 87 punti 0,25*  
*da 88 a 98                      punti 0,50*  
*da 99 a 110 e lode            punti 0,75*

c) altro diploma di scuola media superiore (indipendentemente dall'attinenza ai contenuti professionali del posto messo a concorso e dal voto con cui è stato conseguito):  
*punti 0,25*

#### 3) per i profili fino alla 4ª qualifica:

a) titolo di studio (diploma) di livello superiore a quello richiesto ( a prescindere dall'attinenza ai contenuti professionali del posto messo a concorso):

*voto da 36 a 47 punti 0,50*  
*da 48 a 53                      punti 0,75*  
*da 54 a 60                      punti 1,00*

2. Oltre quelli specificatamente elencati nel presente articolo non potranno essere valutati altri titoli di studio.

### III - Valutazione dei titoli di servizio

1. L'attribuzione del punteggio riservato al Gruppo II - Titoli di servizio - viene effettuata dalla Commissione secondo i criteri generali previsti dal presente paragrafo.  
2. Ciascun Commissario assegnerà i punti a sua disposizione nel modo seguente:

#### 1) per i profili professionali della 7ª e 8ª qualifica funzionale

a) servizio prestato in mansioni proprie a quelle del posto messo a concorso:  
*punti 0,25 per ogni anno o frazione di anno superiore a 6 mesi di servizio prestato, fino ad un massimo di punti 2,50 pari alla valutazione di 10 anni di servizio;*

b) servizio di ruolo prestato in mansioni diverse da quelle di cui alla lettera a) :  
*punti 0,15 per ogni anno o frazione di anno superiore a 6 mesi di servizio prestato, fino ad un massimo di punti 1,50 pari alla valutazione di 10 anni di servizio.*

#### 2) per i profili professionali della 5ª e 6ª qualifica funzionale:

a) servizio prestato in mansioni proprie a quelle del posto messo a concorso:  
*punti 0,30 per ogni anno o frazione di anno superiore a 6 mesi di servizio prestato, fino ad un massimo di punti 3,00 pari alla valutazione di 10 anni di servizio;*

b) servizio di ruolo prestato in mansioni diverse da quelle di cui alla lettera a):  
*punti 0,20 per ogni anno o frazione di anno superiore a 6 mesi di servizio prestato fino ad un massimo di punti 2,00 pari alla valutazione di 10 anni di servizio.*

#### 3) per i profili professionali fino alla 4ª qualifica:

a): servizio prestato in mansioni proprie a quelle del posto messo a concorso  
*punti 0,50 per ogni anno o frazione di anno superiore a 6 mesi di servizio prestato, fino ad un massimo di punti 5,00 pari alla valutazione di 10 anni di servizio;*

b) servizio di ruolo prestato in mansioni diverse da quelle di cui alla lettera a):  
*punti 0,25 per ogni anno o frazione di anno superiore a 6 mesi di servizio prestato, fino ad un massimo di punti 2,50 pari alla valutazione di 10 anni di servizio*

3. Viene ammesso a valutazione il servizio prestato presso: Comuni, Province, loro Consorzi, U.S.L., Stato, Regioni, Enti pubblici e, nelle ipotesi indicate al successivo 5. comma, presso Enti di diritto pubblico, Aziende pubbliche e private.  
4. I servizi prestati presso Enti locali sono valutati, in base alle certificazioni presentate, rapportando le funzioni desumibili dalle qualifiche nel tempo ricoperte alle qualifiche di cui all'All. A) del d.P.R. 25 giugno 1983, n. 347 come confermato dal d.P.R. 13 maggio 1987, n. 268 e dall'art. 50 del d.P.R. 3 agosto 1990, n. 333 e successive modificazioni ed integrazioni apportate da leggi o contratti collettivi. Per i servizi prestati presso lo Stato, le Regioni ed altri Enti pubblici che rientrano nell'ambito di quelli regolati dal d.lgs. n. 29/1993, il raffronto viene effettuato con criteri analogici, tenendo conto di quanto previsto dai dd.P.R. che emanano le norme definite dai relativi accordi nazionali e delle relative leggi regionali, nonché dai successivi contratti collettivi.

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

5. I servizi prestati presso Enti pubblici diversi da quelli indicati al precedente 4° comma, Enti di diritto pubblico, Aziende pubbliche e private debbono essere valutati nei concorsi ai posti della qualifica direttiva, sempre che siano stati documentati con le modalità indicate nel paragrafo 4. I servizi suddetti possono essere valutati anche nei concorsi alle altre qualifiche professionali purché ciò sia espressamente previsto nel bando di concorso. Le prescrizioni relative alla documentazione di questi servizi, sopra richiamate, debbono essere riportate nei bandi di concorso alla qualifica direttiva e possono essere riportate nei bandi relativi alle altre qualifiche, qualora l'Amministrazione ritenga che la Commissione giudicatrice debba valutare i servizi stessi.
6. Entro gli eventuali limiti massimi di cui al paragrafo 2 sono prioritariamente valutati i servizi che attribuiscono al concorrente i punteggi più elevati, fermo restando il totale dei punti assegnato al Gruppo e, nell'ambito di esso, alla classe.

### IV - Valutazione dei titoli vari

1. L'attribuzione del punteggio riservato al Gruppo III - Titoli vari - viene effettuata dalla Commissione secondo i criteri generali riportati di seguito.
2. La Commissione stabilisce preventivamente, in linea generale, i titoli cui essa intende dare valutazione in questo Gruppo, in rapporto ai contenuti del profilo professionale del posto a concorso ed a tutti gli elementi che essa ritiene apprezzabili al fine di determinare il livello di formazione culturale, di specializzazione o qualificazione del concorrente, anche in rapporto a titoli di preparazione e ad esperienze di lavoro non valutabili nel primo e secondo Gruppo.
3. Sono comunque valutate:
  - a) le pubblicazioni attinenti direttamente o indirettamente i contenuti professionali del posto a concorso;
  - b) le specializzazioni conseguite in attività connesse od usufruibili con l'espletamento delle funzioni del posto a concorso o per lo stesso espressamente richieste (stenografia, dattilografia, arti, mestieri, attestato di operatore a computer, ecc.);
  - c) la frequenza di corsi di perfezionamento od aggiornamento su discipline ed attività professionali attinenti alle funzioni del posto a concorso;
  - d) l'idoneità in concorsi per titoli ed esami o per esami, relativi a posti di qualifica pari o superiore a quella a concorso.
4. La valutazione delle specializzazioni e dei corsi di perfezionamento od aggiornamento di cui alle lett. b) e c) viene effettuata allorché tali titoli sono documentati da certificazioni rilasciate da Istituzioni pubbliche o da Istituti, Scuole e Centri di formazione privati dei quali sia pubblicamente nota la validità dell'organizzazione scientifica e della formazione che presso gli stessi viene conseguita.
5. Ciascun Commissario assegnerà i punti a sua disposizione nel modo seguente:

#### 1) per i profili professionali della 7<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> qualifica funzionale

- a) pubblicazioni attinenti direttamente o indirettamente ai contenuti professionali del posto a concorso:  
*fino ad un massimo di 1,00 punto da attribuire a discrezione del Commissario e previo esame comparativo;*
- b) diploma di superamento di esami di corsi di perfezionamento o aggiornamento professionale rilasciato da Istituto universitario o da scuola della pubblica amministrazione:  
*punti 0,25 (possono essere valutati due diplomi per un punteggio complessivo di 0,50);*
- c) diploma di specializzazione professionale conseguito presso Istituti universitari o scuole a livello universitario:  
*punti 0,25 (possono essere valutati due diplomi per un punteggio complessivo di 0,50);*
- d) idoneità ad altri concorsi per titoli ed esami di qualifica pari a quella a concorso:  
*punti 0,20 (può essere valutata una sola idoneità); idoneità ad altri concorsi per titoli ed esami di qualifica superiore a quella a concorso: punti 0,30 (può essere valutata una sola idoneità)*
- e) curriculum professionale:  
*fino ad un massimo di punti 0,50 da attribuire a discrezione del commissario e previo esame comparativo.*

#### 2) per i profili professionali della 5<sup>a</sup> e 6<sup>a</sup> qualifica funzionale:

- a) pubblicazioni attinenti direttamente o indirettamente ai contenuti professionali del posto messo a concorso:  
*fino ad un massimo di punti 0,50 da attribuire a discrezione del Commissario e previo esame comparativo;*
- b) diploma di specializzazione professionale conseguito presso pubbliche amministrazioni o scuole private legalmente riconosciute:  
*punti 0,25 (possono essere valutati due diplomi per un punteggio complessivo di 0,50);*
- c) idoneità ad altri concorsi per titoli ed esami di qualifica pari a quella a concorso:

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

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

*punti 0,20 (può essere valutata una sola idoneità); idoneità ad altri concorsi per titoli ed esami di qualifica superiore a quella a concorso: punti 0,30 (può essere valutata una sola idoneità)*

d) curriculum professionale:

*fino ad un massimo di punti 0,50 da attribuire a discrezione del commissario e previo esame comparativo.*

3) per i profili professionali fino alla 4<sup>a</sup> qualifica:

a) diploma di qualificazione professionale conseguita presso pubbliche amministrazioni o scuole private legalmente riconosciute:

*punti 0,25 (possono essere valutati due qualifiche per un punteggio complessivo di 0,50);;*

b) idoneità ad altri concorsi per titoli ed esami di qualifica pari a quella a concorso:

*punti 0,20 (può essere valutata una sola idoneità); idoneità ad altri concorsi per titoli ed esami di qualifica superiore a quella a concorso: punti 0,30 (può essere valutata una sola idoneità)*

c) curriculum professionale:

*fino ad un massimo di punti 0,50 da attribuire a discrezione del commissario e previo esame comparativo.*

## 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.

### V - Valutazione del curriculum professionale

1. L'attribuzione del punteggio riservato al Curriculum professionale - viene effettuata dalla Commissione dando considerazione unitaria al complesso della formazione ed attività culturali e professionali illustrate dal concorrente nel Curriculum presentato, tenendo particolare conto di tutte le attività dallo stesso svolte e che, per le loro connessioni, evidenziano l'attitudine all'esercizio delle funzioni attribuite al posto a concorso.
  2. La commissione tiene particolarmente conto:
    - a) del giudizio complessivo discendente dai criteri di cui al precedente paragrafo;
    - b) delle attività e di ogni altro elemento di valutazione del concorrente che non abbia già dato luogo all'attribuzione di punteggio negli altri gruppi di titoli.
  3. Nessun punteggio viene attribuito dalla commissione al curriculum di contenuto irrilevante ai fini delle valutazioni di cui ai precedenti commi.
  4. Per i concorsi interni il punteggio da attribuirsi al curriculum professionale deve tener conto di eventuali sanzioni disciplinari risultanti dal fascicolo personale del concorrente, allo stesso irrogate nei 2 anni antecedenti il termine ultimo stabilito dal bando per la partecipazione al concorso.
  5. Nel curriculum sono valutate le attività professionali e di studio, formalmente documentate, ivi compresi idoneità e tirocinio non valutabili in norme specifiche, non riferibili ai titoli già valutati nelle precedenti categorie.
  6. Sono, altresì, valutate le attività di partecipazione a congressi, seminari, anche come docente o relatore, nonché gli incarichi di insegnamento conferiti da enti pubblici.
  7. Le attività rilevanti ai fini della valutazione dovranno, a cura del candidato, essere opportunamente documentate.
- 

La **mobilità** del personale tra le diverse unità di direzione finalizzata al perseguimento degli obiettivi programmatici, è disposta, come già anticipato nel paragrafo 3, dal dirigente dello staff operativo delle Risorse umane con modalità predeterminate dal *Direttore generale* sentiti i dirigenti.

La mobilità esterna in entrata è consentita nell'ambito dei posti vacanti per le professionalità non presenti nell'Ente e previa adozione di apposita delibera di *Giunta*. La mobilità esterna in uscita, invece, è ammessa previo parere incondizionato del dirigente dell'*Unità di direzione* cui il dipendente è assegnato e previa adozione di delibera di *Giunta*. I motivi possono essere solo quelli adducibili a gravi stati di salute o gravi esigenze di famiglia del dipendente interessato.

All'inizio di ogni anno i dirigenti, nel definire i *Piani di attività* e i progetti da realizzare, valutano la congruità quali-quantitativa delle risorse umane da impiegare. La *Conferenza dei dirigenti*, in relazione ai *Piani di attività*, è titolata a indicare l'utilizzazione delle risorse umane e valutare l'opportunità di operare temporanee e/o definitive assegnazioni da una struttura ad un'altra secondo le seguenti modalità:

1. all'interno di ciascuna categoria, posti il vincolo dell'appartenenza alla medesima e quello della dotazione organica, fatte salve le esigenze di garantire comunque la funzionalità dei servizi assegnati a ciascun dirigente, secondo le procedure predefinite, vanno garantire e considerate le richieste di mobilità avanzate dal dipendente, escluse quelle verso posizioni che richiedono specifici titoli abilitanti,
2. nel caso in cui vi siano più domande per uno stesso posto, a parità di titoli, il dirigente interessato alla copertura del posto vacante provvede, previo esame comparato dei curriculum degli aspiranti, ed in caso facendo riferimento a criteri oggettivi, ad individuare il dipendente più idoneo, motivandone la scelta.

L'acquisizione di una posizione cui corrisponde un profilo diverso, nell'ambito della medesima categoria di inquadramento, è supportata da preventiva verifica delle esigenze oggettive e dell'accertamento dei requisiti da parte del dipendente posto in mobilità.

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

In caso di revisione dei profili all'interno della stessa categoria, prima dell'attivazione di procedure di reclutamento dall'esterno, la *Conferenza dei dirigenti* valuta l'opportunità di procedere all'attribuzione al personale interno, indicandone metodologia e criteri.

I dirigenti cui è assegnato il personale interessato provvedono ad informare dei provvedimenti le rappresentanze sindacali.

**In definitiva**, le procedure di pianificazione del personale tengono conto delle necessarie connessioni con la formazione del bilancio preventivo e si avvalgono, per gli impieghi, delle diverse forme di reclutamento consentite dall'ordinamento: dalla mobilità, ai conferimenti d'incarichi fiduciari per l'apporto di professionalità eventualmente vacanti nel mercato interno del lavoro. Le procedure selettive per l'accesso dall'esterno, e per concorso interno, valgono anche per i contratti a termine e per il sopperimento di personale per esigenze di servizio di carattere stagionale. Queste procedure sono spiccatamente ispirate a criteri di regolarità tecnica e normativa e hanno caratteristiche essenzialmente tradizionali. Quel che conta è che assolvono al principio della celerità e della brevità della procedura rispetto alle esigenze di organico (e ai costi connessi a procedure troppo lunghe).

### 4.2 Retribuzioni, valutazione e carriere

Per contestualizzare le modalità di gestione delle politiche retributive del personale e dei relativi sistemi di valutazione e incentivazione, occorre fare una breve introduzione, utile per dare conto del tipo di approccio che il Comune di Potenza ha rispetto a questi istituti.

*“Il personale assegnato alle strutture comunali che erogano servizi a diretto contatto con i cittadini deve adottare ogni possibile strumento per favorire e valorizzare le relazioni con l'utenza e migliorare la qualità dei servizi. L'attenzione ai rapporti con i cittadini e il miglioramento della qualità dei servizi sono da considerarsi obiettivi da perseguire costantemente e costituiscono elementi di valutazione da parte dei dirigenti”* (Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi).

Il CCDI relativo al quadriennio 1998-2001 stabiliva, quindi, che tra le priorità delle successive azioni formative dovesse essere considerata anche la formazione, a tutto il personale, ai diversi livelli in relazioni ai ruoli ricoperti, sul sistema di valutazione adottato dall'Ente. Si conveniva, a quel tempo, che il sistema di valutazione *“dovesse assumere sempre maggiore rilevanza nella gestione delle risorse umane dell'Ente, trovando una collocazione in equilibrio con il sistema complessivo di incentivazioni volto a riconoscere l'impegno e la professionalità delle lavoratrici e dei lavoratori”* (CCDI 1998-2001).

Per predisporre un **sistema di valutazione** che funzionasse correttamente le parti attivavano un percorso di formazione / informazione (per valutanti e valutati) che supportasse il disegno del sistema stesso, riconoscendo che la sua introduzione sarebbe potuta avvenire in forma progressiva e ragionata, tale anche da prevenire controversie tra valutati e valutanti.

I criteri generali applicati dalle metodologie di valutazione del personale sono stabiliti dal CCDI stipulato per il quadriennio 2002-2005:

1. *Premesso che l'art. 16 comma 2 del Ccnl sulla classificazione del personale affida alla concertazione i criteri generali per la disciplina della metodologia permanente di valutazione, le parti convengono che il sistema di valutazione dovrà assumere rilevanza nella gestione delle risorse umane dell'Amministrazione.*
2. *Esso è direttamente collegato con il sistema complessivo d'incentivazioni.*

### 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. *Dovranno essere apprezzati i comportamenti di disponibilità all'assunzione di responsabilità, di disponibilità al cambiamento, di flessibilità alle mansioni da svolgere, l'attitudine a lavorare in gruppo, la disponibilità a collaborare all'interno della struttura di appartenenza e con le altre entità organizzative dell'Ente, la disponibilità nei confronti dell'utenza.*
4. *A tale proposito si evidenzia che il sistema di valutazione delle prestazioni del personale dell'Amministrazione prevede i seguenti criteri generali:*
  - a. *si introduce, sul piano metodologico, una suddivisione del personale in diverse categorie (sulla base del livello di responsabilità gestionale e autonomia professionale); tale suddivisione è finalizzata a rendere gli strumenti e il processo di valutazione il più possibile coerenti con le caratteristiche delle diverse posizioni operanti nell'ente;*
  - b. *la responsabilità di valutazione compete formalmente al dirigente;*
  - c. *ai fini della valutazione possono essere considerati cinque diversi piani espressivi della prestazione fornita da una persona:*
    - *l'impegno profuso*
    - *l'apporto al processo operativo*
    - *l'utilizzo nel processo operativo di tecnologie diverse*
    - *l'effettuazione di prestazioni al di fuori dell'orario di servizio*
    - *la flessibilità della prestazione lavorativa limitatamente alle attività della polizia municipale.*
5. *L'utilizzo dei diversi piani di valutazione è variabile in relazione alla posizione ricoperta dal valutato.*
6. *A ciascuno dei criteri sopra individuati sarà attribuito un peso, con l'obiettivo di responsabilizzare ciascun dipendente in relazione all'aspetto ritenuto di maggior rilievo per la posizione ricoperta all'interno dell'Ente.*
7. *La valutazione individuale verrà effettuata a cura di ciascun dirigente, in base a metodologia e schede individuali.*
8. *Il responsabile di servizio dovrà comunicare ai singoli dipendenti i contenuti della relativa scheda di valutazione. Il valutato dovrà sottoscrivere la scheda per presa visione.*
9. *La valutazione individuale dovrà interessare tutti i dipendenti, a tempo indeterminato e a tempo determinato, in servizio aventi diritto al premio.*

Stando questi i criteri, le risorse per il Fondo incentivante della **produttività** sono gestite, pro-quota in misura corrispondente al numero delle unità di personale assegnate, dai dirigenti di *Direzione*. Le quote attribuite per unità organizzativa, in relazione al personale gestito, vengono calcolate come:

$$a = \sum (b * c)$$

dove:

a = quota annua teorica del Servizio / Settore

b = parametri	personale di cat. A	100
	personale di cat. B	130
	personale di cat. C	170
	personale di cat. D	200

c = n° di dipendenti

Mentre l'erogazione dei compensi avviene nel modo che segue:

Dipartimento della Funzione Pubblica  
Dirigente U.P.P.A.: Francesco Verbaro  
Resp. U.P.P.A. del piano: Eugenio Gallozzi

Formez – Centro di Formazione Studi  
Coordinatore del piano: Vincenzo Veneziano  
Responsabile del progetto: Anna Paola Usai

Redazione Formez Lavoro Pubblico  
Tel. 070 – 67956242 – Fax 070 - 666287  
Email: [redazione.gru@formez.it](mailto:redazione.gru@formez.it)  
Sito web: <http://lavoropubblico.formez.it>

### 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.

- *ogni mese* si procede alla liquidazione anticipata di una quota mensile del 70% della retribuzione presuntivamente spettante; per il periodo gennaio – maggio l'erogazione corrisponde al 100% della quota presuntiva, a condizione che il dipendente abbia assicurato i 2/3 della propria presenza nel periodo considerato;
- *ogni tre mesi*, sulla base di una relazione trimestrale redatta dal dirigente dalla quale si evince il giudizio espresso sulle prestazioni rese nel periodo di riferimento dal singolo dipendente, si calcola la quota spettante per il trimestre;
- *a fine anno*, in sede di valutazione e di consuntivo, si effettua un eventuale conguaglio qualora le anticipazioni mensili superino le spettanze erogate in relazione alla produttività registrata.;
- *le somme non attribuite*, per vari motivi, vengono ripartite applicando i medesimi criteri di valutazione tra il personale del *Servizio / Settore* di appartenenza da cui derivano le somme non attribuite.

La *Scheda di valutazione* per l'attribuzione dell'incentivazione della produttività individuale è articolata secondo fattori di valutazione e punteggi quali:

1. attitudine,
2. partecipazione,
3. rispetto dei tempi,
4. professionalità.

I punteggi associabili a ciascuno dei quattro fattori variano da 1 a 3. La somma dei punteggi attribuiti al singolo dipendente, moltiplicata per la quota teorica, determina l'incentivazione attribuita. La corresponsione è però vincolata alla presenza di almeno 2/3 delle giornate lavorative, condizione in assenza della quale l'incentivazione non è riconosciuta.

Per incidere sul miglioramento dell'efficacia e della qualità dei servizi erogati, nel 2005 una quota importante del relativo *Fondo* è stata destinata all'incentivazione della produttività del personale. L'erogazione è quindi correlata alla realizzazione dei *Piani operativi*, così come stabilito in sede di contrattazione decentrata per il quadriennio 2002-2005 (*art. 37 del Contratto*):

1. *Il sistema di valutazione non è da intendersi quale strumento unico per l'incremento della retribuzione, bensì quale obiettivo necessario al miglioramento dei servizi e dell'efficienza organizzativa.*
2. *Le risorse finalizzate per l'incentivazione individuale e/o gruppi di lavoro è collegata a obiettivi specifici o Piani di attività annuale o pluriennale e sono ripartite in rapporto al numero delle posizioni lavorative presenti in ogni Area/Settore/Servizio.*
3. *I compensi per l'incentivazione sono collegati a obiettivi specifici o piani di attività annuale o pluriennale nella misura del fondo complessivamente disponibile.*
4. *Il relativo budget è assegnato dal Direttore generale ad ogni Dirigente e ripartito secondo le modalità prescritte negli stessi Piani di attività.*
5. *I Dirigenti, nell'ambito delle disponibilità economiche loro assegnate ed in relazione agli obiettivi di gestione ed alle dotazioni necessarie loro affidati ai sensi dell'art. 169 del D. Lgs. 267/00, redigono i Piani di attività annuali (Piani operativi) che dovranno interessare l'insieme dei dipendenti, i Piani di attività annuali o pluriennali collegati a specifici obiettivi, nonché le modalità di miglioramento della qualità dei servizi, da intendersi, ad esempio, riduzione dei tempi di attesa per l'espletamento di una normale procedura.*
6. *Ciascun Piano dovrà indicare:*
  - *gli obiettivi;*

### 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 modalità di svolgimento delle attività connesse agli obiettivi da perseguire;
- l'importo complessivo del progetto;
- il numero del personale diviso per categorie e per profilo professionale e le attività da svolgere;
- l'importo teorico spettante ad ogni partecipante.

7. Il Dirigente ha l'obbligo di illustrare a tutti i partecipanti l'attività da esplicarsi e la relativa metodologia. A tale scopo convocherà, prima dell'avvio, apposite riunioni di servizio e predisporrà momenti di verifica intermedi, comunicando ai partecipanti gli eventuali esiti.

I compensi potranno essere erogati a conclusione del processo di valutazione e comunque quando risultino attuati i Piani di attività annuali o i Piani collegati a specifici obiettivi. I risultati conseguiti, collegati a specifici obiettivi, dovranno essere attestati dal dirigente responsabile.

Il mancato raggiungimento degli obiettivi di cui sopra sarà valutato negativamente ai fini dell'erogazione di eventuali compensi accessori spettanti ai dirigenti stessi.

La metodologia di attribuzione della retribuzione per incentivazione della produttività è descritta in una nota di Istruzioni per la compilazione dei prospetti relativi ai Piani operativi, che la Direzione organizzazione delle risorse umane ha redatto e appositamente diffuso presso tutte le Direzioni affinché ciascun dirigente competente provveda ad applicarne i criteri in autonomia.

Nella nota si specifica che le attività stabili e ricorrenti vengono incentivate secondo i parametri vigenti, corrisposte ad un numero di unità di dipendenti indicati per ciascuna Unità di direzione nelle tabelle dedicate, mentre per le attività legate ai Piani operativi si predispongono, a cura del singolo dirigente, la scheda Ipotesi di fattibilità Piano operativo e la tabella Costi Piano operativo, quest'ultima informatizzata mediante foglio di calcolo elettronico Excel.

---

#### Scheda Ipotesi di fattibilità

Unità di Direzione “\_\_\_\_\_”

Prot. N° \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

Piano operativo finalizzato \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Ipotesi di fattibilità

Premesse:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Importanza per l'Ente:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fasi 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.

Risorse umane da impiegare:

Numero unità	Profilo professionale

Precisazioni:

---

---

---

Riferimenti normativi attinenti la materia trattata dal piano operativo

Riferimento normativo	Data	Oggetto

La **Tabella dei costi** va compilata facendo riferimento alle seguenti componenti:

1. Impegno profuso (Costo A)

Mantenendo invariati i criteri stabiliti dalla contrattazione decentrata integrativa dell'anno 2003, relativamente alla parametrizzazione delle categorie e rapportati alle risorse complessive disponibili nell'anno corrente (euro 354.000,00 circa), è stata costruita la tabella che riporta i valori economici massimi per dipendente e per categoria:

Categoria	Descrizione	Coefficiente	Importo
A	posizioni senza autonomia	0,175	€ 377
B	posizioni con limitata autonomia	0,250	€ 538
C	posizioni di relativa autonomia	0,275	€ 592
D	ruoli direzionali intermedi	0,350	€ 753

Ciascuna fase del *Piano operativo*, al fine di uniformare il processo di valutazione interno, sarà soggetta ad una autonoma valutazione, seconda la seguente graduazione di giudizio:

Punteggio	Codifica del giudizio
Punti 2	Inferiore alle attese
Punti 4	Vicino ai risultati attesi
Punti 6	Rispondente ai risultati attesi
Punti 8	Superiore ai risultati attesi
Punti 10	Nettamente superiore ai risultati attesi

Il valore economico del *costo A* è erogato al dipendente secondo il seguente prospetto:

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

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

<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Erogazione costo A</i>
Inferiore a 60	Il dipendente non accede al premio di produttività
Da 61 a 70	Il dipendente accede al 40% del premio di produttività
Da 71 a 80	Il dipendente accede al 60% del premio di produttività
Da 81 a 90	Il dipendente accede all'80% del premio di produttività
Da 91 a 100	Il dipendente accede al 100% del premio di produttività

Il valore economico della 1<sup>a</sup> e della 2<sup>a</sup> fase è pari al 45% dell'importo totale. I dipendenti che ottengono una valutazione superiore a 90 punti in entrambe le fasi, accedono anche all'importo residuo, pari al 10% dell'importo complessivo.

## 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.

### Apporto al processo operativo del personale di categoria D (Costo B)

L'importo disponibile per l'anno 2005, pari ad euro 516,00, rappresenta l'apporto fornito dal personale di categoria D al processo operativo, attraverso prestazioni caratterizzate da ampia autonomia ovvero legate alla responsabilità della gestione delle risorse e/o di unità organizzative.

Il valore economico di ogni fase è pari al 50% dell'importo complessivo, e viene erogato in proporzione all'apporto fornito mensilmente dal dipendente.

Il presente criterio non trova applicazione per il personale di categoria D percettore dell'indennità ex art. 17, comma. 2, lett. f), CCNL 1° aprile 1999.

### 2. Utilizzo nel processo operativo di tecnologie diverse del personale delle categorie A, B e C (Costo C)

È l'apporto fornito dal personale di categoria A - B - C al processo operativo con l'utilizzo di tecnologie diverse (videoterminali, fotocopiatrici, ecc.).

Il valore economico del costo è pari ad euro 1,00 al giorno in cui il dipendente ha legato la propria attività al fine del piano stesso. Vanno inserite le sole unità non percettori di indennità di rischio.

Il numero massimo, per *Unità di direzione*, di dipendenti da impegnare in detta attività è riportata di seguito:

<i>Unità di direzione</i>	<i>Unità</i>
AA.GG.II.	26
	8
Segreteria Generale	2
Legale	0
Ambiente	5
Attività Produttive	3
Bilancio	7
Cultura	9
Edilizia	3
Entrate	4
Istruzione	11
Direzione Generale	4
Risorse Umane	5
Protezione Civile	1
CED	0
Ricostruzione	2
Sport	3
Patrimonio	2
Manutenzione	13
Opere Pubbliche	3
Polizia Municipale	25
Trasporti e Viabilità	10
Servizi per l'Edilizia	3
Servizi Sociali	12
Provveditorato	4
Pianificazione Territoriale	0

### 3. Prestazioni al di fuori dell'orario di servizio per fini istituzionali legati al piano operativo (Costo D)

È costituito dall'apporto fornito dai dipendenti, individuati dal dirigente, che contribuiscono in caso di necessità operative, a fornire prestazioni per un rilevante miglioramento sul piano dell'efficienza e

### 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.

dell'efficacia delle attività nonché per ampliare le fasce di servizio all'utenza.

Il valore economico orario attribuito alla prestazione per categoria è pari a:

- euro 10,00 per la ctg. A
- euro 10,50 per la ctg. B
- euro 11,50 per la ctg. C
- euro 13,50 per la ctg. D

Per ciascun *Piano operativo* vanno preventivate le ore di prestazioni occorrenti oltre l'orario ordinario di servizio, tenendo conto del budget di ore assegnato a ciascuna *Unità di direzione*, che assolutamente non deve essere superato:

<i>Unità di direzione</i>	<i>Ore</i>
Affari Generali e Istituzionali	800
Affari Generali e Istituzionali - Assistenza agli organi	1500
Segreteria Generale	0
Affari Legali	250
Ambiente, Energia e Riqualificazione Urbana	750
Attività Produttive e Marketing Territoriale	250
Bilancio e Finanze	1100
Cultura	1500
Edilizia e Territorio	300
Entrate per Tributi e Servizi	750
Istruzione	700
Direzione Generale	0
Organizzazione delle Risorse Umane	1100
Protezione Civile e Sicurezza	0
Sistema Informatico Informativo	150
Ricostruzione e Toponomastica	0
Sport, Giovani e Lavoro	120
Gestione Patrimonio ed Espropri	350
Manutenzione e Servizi Tecnici	1200
Opere Pubbliche	200
Polizia Municipale	1700
Trasporti e Viabilità	1500
Servizi per l'Edilizia (SUAP,SUE,Condomo)	300
Servizi Sociali	800
Provveditorato ed Economato	400
Pianificazione Territoriale e Programmi Complessi	50
Totale	15770

#### 4. *Flessibilità della prestazione lavorativa per attività di Polizia municipale (Costo E)*

Accedono i dipendenti dell'Unità di *Direzione Polizia municipale*, che attraverso una particolare articolazione della propria prestazione, consentono un miglioramento dei servizi del corpo della *Polizia municipale*.

Il valore economico orario attribuito alla prestazione per categoria è pari a:

- euro 6,60 per la ctg. C
- euro 7,20 per la ctg. D

### 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 premio di produttività è erogato con cadenza periodica, sulla base di una scheda riepilogativa sottoscritta per presa visione e per accettazione dal dipendente stesso. La mancata accettazione non dà luogo all'erogazione della produttività.

---

Anche i criteri per la **progressione economica orizzontale** sono stati oggetto di modifica in sede di rinnovo contrattuale per il periodo 2002-2005. L'articolo 34 indica che:

1. *La finalità primaria della progressione orizzontale sta nel riqualificare il trattamento economico al personale ritenuto meritevole creando nell'esercizio dei compiti di istituto una leva motivazionale volta a rafforzare i comportamenti attesi da ogni singolo dipendente e stimolare la modifica di quei comportamenti che non siano funzionali agli obiettivi dello stesso ente.*
2. *La determinazione quindi dei criteri è finalizzata alla valutazione delle singole posizioni e non può prescindere dal contributo che ogni dipendente dà all'interno della propria struttura operativa:*
3. *I criteri per la progressione economica all'interno delle categorie sono quelli di cui all'allegato "A" del presente contratto (si veda oltre).*
4. *Sono ammessi alla selezione, a domanda, tutti i dipendenti che hanno maturato i seguenti requisiti minimi:*
  - a) *Non aver fruito di progressione economica nel periodo di riferimento;*
  - b) *Aver maturato almeno un anno di anzianità nell'Ente nel periodo di riferimento, ovvero in altra pubblica amministrazione;*
  - c) *Di essere inquadrato nella propria categoria da almeno sei mesi;*
  - d) *Non risultare nella condizione di sospeso dal servizio a seguito di procedimento giudiziario in corso;*
6. *Le procedure inerenti l'assegnazione dei passaggi economici sono le seguenti:*
  - a) *Per tutta la durata del presente contratto viene stabilito che ogni tipologia di passaggio è pubblicizzata mediante affissione all'Albo pretorio dell'Ente del bando di selezione che dovrà contenere la data entro la quale deve essere presentata la domanda e, ove richiesto, la documentazione necessaria per l'attribuzione delle posizioni economiche. L'esame dell'eventuale documentazione, la valutazione delle prestazioni del dipendente, la redazione e la trasmissione della graduatoria di merito all'Unità di direzione "Organizzazione delle risorse umane", sono effettuate dal competente dirigente entro 60 giorni dalla data di ricevimento delle domande di partecipazione;*
  - b) *La valutazione delle prestazioni del dipendente viene effettuata utilizzando i criteri di cui all'allegato "A" del presente contratto.*
  - c) *La valutazione si considera complessivamente insufficiente e preclusiva quando la votazione conseguita è inferiore al 65% del punteggio massimo attribuibile per la categoria di appartenenza.*
  - d) *Le graduatorie di tutte le Unità di direzione dell'Ente vengono approvate con determinazione dirigenziale del dirigente responsabile della Unità di direzione "Organizzazione delle risorse umane". Dalla data di pubblicazione decorrerà il termine per l'eventuale impugnativa.*
  - e) *La pubblicazione all'albo pretorio soddisfa il disposto di cui alla legge n. 241/90 in materia di partecipazione al procedimento.*
  - f) *Viene stabilito in giorni 10, decorrenti dalla data di pubblicazione delle graduatorie di cui alla precedente lettera d), il termine entro cui il dipendente potrà presentare le proprie osservazioni.*
  - g) *I ricorsi sono istruiti dall'Unità di direzione "Organizzazione delle risorse umane" con l'eventuale apporto del dirigente ove le osservazioni riguardino la valutazione del dipendente, nei successivi 15 giorni.*

### 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) *Le graduatorie definitive sono redatte e rese pubbliche mediante le stesse procedure di cui alla precedente lettera d).*

La metodologia di valutazione per l'attribuzione degli scatti di carriera economica si basa su di un sistema che suddivide il personale in quattro categorie, non coincidenti con quelle giuridiche:

1° GRUPPO	Da A1 a A2 Da A2 a A3 Da A3 a A4 Da A4 a A5 Da B1 a B2 Da B2 a B3	3° GRUPPO	Da C3 a C4 Da C4 a C5 Da D1 a D2 Da D2 a D3
2° GRUPPO	Da B3 a B4 Da B4 a B5 Da B5 a B6 Da B6 a B7 Da C1 a C2 Da C2 a C3	4° GRUPPO	Da D3 a D4 Da D4 a D5 Da D5 a D6

La valutazione si considera complessivamente insufficiente e preclusiva quanto è inferiore al 65% del punteggio massimo conseguibile per la categoria di appartenenza

La graduatoria di merito dei dipendenti appartenenti a ciascuna *Unità di direzione* è determinata in base alla votazione raggiunta da ogni dipendente nella valutazione. A parità di punteggio, la graduatoria è formata utilizzando, in via graduata, i seguenti criteri:

- anzianità di servizio nella posizione economica;
- anzianità di servizio nella categoria di appartenenza;
- anzianità di servizio nella categoria immediatamente inferiore;
- anzianità di servizio nell'Ente;
- maggiore anzianità anagrafica.

Il peso specifico degli indicatori è schematizzato nella seguente tabella:

	Risultati ottenuti anche in relazione a percorsi formativi	Capacità organizzative	Impegno e qualità della prestazione in relazione ai rapporti con l'utenza	Partecipazione e coinvolgimento nei processi di cambiamento e di flessibilizzazione	Capacità di iniziativa e di proposizione innovativa nell'organizzazione	TOT.
Gruppo 1	40		60			100
Gruppo 2	30		30	40		100
Gruppo 3	15	30	15	40		100
Gruppo 4	25	15		25	35	100

La titolarità delle **posizioni organizzative** è assegnata esclusivamente al personale di categoria D dai dirigenti di Unità *“tenendo conto della natura e delle caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, dalle attitudini e dalla capacità ed esperienza acquisiti dai dipendenti?”* (CCDI

### 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.

1998-2001).

L'attribuzione delle retribuzione di risultato al personale titolare di PO è per dimensione variabile: la quantità di riserve è proporzionale al risultato conseguito rispetto agli obiettivi ipotizzati al momento della programmazione delle attività. Non essendo possibile scendere al di sotto del 10% i valori inferiori sono riportati a tale soglia.

*Un esempio:*

*Fatto 100 il raggiungimento pieno e completo degli obiettivi e 0 il mancato raggiungimento degli obiettivi, le graduazioni intermedie si calcolano sulla base della seguente proporzione:*

$$25 : 100 = X : Y$$

*dove:*

*Y = grado di raggiungimento dell'obiettivo*

Il sistema delle procedure selettive ai fini degli scatti di carriera per **progressioni verticali** è oggetto di un apposito *Regolamento*, adottato dal Comune di Potenza nel 2002. La disciplina prevede due distinte modalità di procedure selettive:

1. una per le progressioni:
    - dalla categoria A alla categoria B1;
    - dalla categoria B alla categoria C1;
    - dalla categoria C alla categoria D1.
  2. l'altra per le progressioni:
    - dalla categoria D1 alla categoria D3.
1. Alle procedure selettive del primo tipo sono ammessi:
    - a) tutti i dipendenti in possesso del titolo di studio immediatamente inferiore a quello richiesto per l'accesso dall'esterno al posto da ricoprire e con anzianità di servizio di almeno 2 anni nella categoria immediatamente inferiore;
    - b) tutti i dipendenti in possesso del titolo di studio ulteriormente inferiore a quello richiesto per l'accesso dall'esterno al posto da ricoprire, e con anzianità di servizi di almeno 10 anni nella categoria immediatamente inferiore<sup>6</sup>.

Per la *Direzione Polizia Municipale*, sono ammessi:

- a) i dipendenti in possesso del diploma di scuola media superiore ed anzianità di servizio presso il Comune di Potenza di almeno 2 anni nel profilo professionale di vigile o operatore di polizia municipale;
- b) i dipendenti in possesso del diploma di scuola media inferiore ed anzianità di servizio presso il Comune di Potenza di almeno 10 anni nel profilo professionale di vigile o operatore di polizia municipale.

---

<sup>6</sup> Naturalmente, le deroghe al possesso dei titoli di studio ordinariamente richiesti per l'accesso dall'esterno non operano comunque nelle ipotesi cui il possesso del titolo di studio risulta necessario o determinante per l'esercizio delle mansioni afferenti la posizione da ricoprire, qualunque essa sia. I requisiti indicati devono essere posseduti dal personale al momento della presentazione della domanda di ammissione alle selezioni.

### 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 provvedimento che dispone la selezione viene adottato e gestito dal dirigente della *Direzione Organizzazione delle risorse umane*, compresi naturalmente la formulazione e la pubblicazione del relativo avviso (che viene affisso all'Albo pretorio per 10 giorni consecutivi) e la verifica dei requisiti del personale che si candida alle selezioni.

Per l'ammissione alle selezioni, i candidati devono presentare una domanda, entro i 10 giorni successivi all'affissione dell'avviso, direttamente al Protocollo, redatta in carta semplice secondo uno schema allegato all'avviso di selezione, con l'indicazione di tutti i requisiti richiesti dallo stesso avviso.

Le procedure selettive avvengono per *corso – concorso*. I corsi vengono organizzati della durata di:

- 10 ore per le progressioni verticali alla categoria B;
- 20 ore per le progressioni verticali alla categoria C;
- 30 ore per le progressioni verticali alla categoria D.

Le materie oggetto del corso si attengono *esclusivamente* alla concreta attività lavorativa che normalmente viene svolta nell'ambito del profilo professionale da ricoprire. Il corso è articolato in moduli corrispondenti alle seguenti linee di attività: *vigilanza, tecnica, urbanistica, amministrativa, tributi e patrimonio, finanze e bilancio, servizi sociali e culturali, informatica*.

Il corso - concorso si conclude con lo svolgimento di una prova finale che consiste in un colloquio sulle materie oggetto del corso frequentato; l'obbligo di frequenza vale per almeno i  $\frac{3}{4}$  delle ore del corso.

L'attribuzione del punteggio viene effettuata secondo i criteri riportati nel prospetto che segue.

---

#### Progressione dalla categoria A alla categoria B

##### *Titolo di studio*

- 5 punti per il diploma di istruzione secondaria di secondo grado, conseguito a conclusione di un corso di studio quinquennale.

##### *Percorso professionale*

- Fino a 5 punti per corsi di formazione e aggiornamento specifici della durata minima di 20 ore, organizzati dalla Pubblica Amministrazione;
- 1 punto per idoneità a concorsi pubblici, a valenza esterna, banditi dall'Ente negli ultimi 3 anni (per un massimo di 5 punti);
- 1 punto per ogni anno di servizio presso il Comune di Potenza, fino ad un massimo di 15 anni;
- Fino a 35 punti per:
  - esperienza lavorativa acquisita nel profilo di appartenenza;
  - qualità della prestazione lavorativa nonché risultati conseguiti
  - svolgimento di mansioni superiori conferite con determinazione dirigenziale;
  - autonomia operativa

##### *Corso-concorso*

- Fino a 30 punti per il colloquio finale.

#### Progressione dalla categoria B alla categoria C

##### *Titolo di studio*

- 5 punti per il diploma di istruzione secondaria di secondo grado, conseguito a conclusione di un corso di studio quinquennale;

## 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.

- 10 punti per il diploma di laurea.

Ai fini della attribuzione dei punteggi di cui sopra, si valuta il solo titolo di studio più favorevole.

### *Percorso professionale*

- Fino a 5 punti per corsi di formazione e aggiornamento specifici della durata minima di 20 ore, organizzati dalla Pubblica Amministrazione;
- 1 punto per idoneità a concorsi pubblici, a valenza esterna, banditi dall'Ente negli ultimi 3 anni (per un massimo di 5 punti);
- 1 punto per ogni anno di servizio nella categoria inferiore nonché nell'Unità di Direzione presso cui è allocato il posto messo a concorso (per un massimo di 15 punti);
- Fino a 15 punti per:
  - esperienza lavorativa acquisita nel profilo di appartenenza;
  - qualità della prestazione lavorativa nonché risultati conseguiti.
- Fino a 20 punti per il percorso professionale inerente all'area di attività con documentazione probante relativa a:
  - grado di responsabilità;
  - svolgimento di mansioni superiori conferite con determinazione dirigenziale;
  - autonomia operativa;

### *Corso-concorso*

Fino a 30 punti per il colloquio finale.

### Progressione dalla categoria C alla categoria D

#### *Titolo di studio*

- 5 punti per il diploma di istruzione secondaria di secondo grado, conseguito a conclusione di un corso di studio quinquennale;
- 10 punti per il diploma di laurea.

Ai fini della attribuzione dei punteggi di cui sopra, sarà valutato il solo titolo di studio più favorevole.

### *Percorso professionale*

- Fino a 5 punti per corsi di formazione e aggiornamento specifici della durata minima di 20 ore, organizzati dalla Pubblica Amministrazione;
- 1 punto per idoneità a concorsi pubblici, a valenza esterna, banditi dall'Ente negli ultimi 3 anni (per un massimo di 5 punti);
- 1 punto per ogni anno di servizio nella categoria inferiore nonché nell'Unità di Direzione presso cui è allocato il posto messo a concorso (per un massimo di 15 punti);
- per la progressione nella categoria D1 presso l'Unità di Direzione "Polizia Municipale" viene attribuito 1 punto per ogni anno di servizio svolto nella quinta qualifica funzionale e/o nella sesta qualifica funzionale presso l'Unità di Direzione "Polizia Municipale".
- Fino a 15 punti per:
  - esperienza lavorativa acquisita nel profilo di appartenenza;
  - capacità organizzativa;
  - qualità della prestazione lavorativa nonché risultati conseguiti.
- Fino a 20 punti per il percorso professionale inerente all'area di attività con documentazione probante relativa a:
  - grado di responsabilità;
  - svolgimento di mansioni superiori conferite con determinazione dirigenziale;
  - autonomia operativa;
  - coordinamento personale.

### *Corso-concorso*

- Fino a 30 punti per il colloquio 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.

---

2. Alle procedure selettive del secondo tipo sono ammessi:
- a) tutti i dipendenti in possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno al posto da ricoprire e con anzianità di servizio di almeno 18 mesi nella posizione giuridica D1, presso il Comune di Potenza;
  - b) tutti i dipendenti in possesso del titolo di studio immediatamente inferiore a quello richiesto per l'accesso dall'esterno al posto da ricoprire e con anzianità di servizio di almeno 36 mesi nella posizione giuridica D1, presso il Comune di Potenza.

Le regole che valgono per la precedente procedura selettiva (p.to 1) valgono anche per questa, con la differenza che il corso dura 45 ore e che i titoli vengono valutati secondo un diverso sistema di criteri.

---

#### *Titolo di studio*

- 20 punti per la laurea conferente;
- 10 punti per la laurea;
- 7 punti per la laurea breve;
- 5 punti per il diploma.

#### *Anzianità di servizio*

- 10 punti per ogni anno di anzianità nella categoria D1, fino ad un massimo di 30 punti;
- 1 punto per ogni anno di servizio al di fuori della categoria D1, fino ad un massimo di 30 punti.

#### *Percorso professionale*

- Fino a 10 punti per la valutazione da parte del dirigente, secondo i seguenti parametri:
  - esperienza lavorativa
  - svolgimento di mansioni superiori conferite con provvedimento formale
  - risultati ottenuti anche in relazione a percorsi formativi
  - capacità organizzativa
  - partecipazione e coinvolgimento nei processi di cambiamento e di flessibilizzazione
- Fino a 20 punti per il percorso professionale inerente l'area presso cui il posto è messo a concorso:
  - grado di responsabilità
  - autonomia operativa
  - responsabilità di sottoscrizione di atti a contenuto discrezionale
  - coordinamento personale.

#### *Prove*

- Fino a 30 punti per la prova orale.
-

## 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 contratto integrativo relativo alla dirigente, nell'indicare criteri e metodologie di **valutazione dei dirigenti** per la retribuzione di posizione e di risultato, si apre con la relazione del direttore per l'*Organizzazione delle risorse umane*, un tratto che chiarisce la posizione dell'Ente in materia. I passaggi più significativi (CCDI 1998-2001):

Il Contratto Collettivo Decentrato Integrativo, per i Dirigenti a tempo indeterminato del Comune di Potenza, segna indubitabilmente una tappa importante nel processo di riforma nell'attuale contesto politico ed economico che esige - anche per la dirigenza pubblica - una sempre maggiore capacità di interpretazione e di interiorizzazione dei vincoli posti dalle leggi del mercato e dell'economia.

Tale Contratto rappresenta uno strumento fondamentale per sostenere ed accompagnare il processo di cambiamento in atto, proprio perché consente la definizione di politiche contrattuali più vicine alle specifiche esigenze locali ed offre la possibilità di valorizzare e riconoscere le diverse posizioni dirigenziali, in modo tale da consentire un più efficace assetto organizzativo che tenga conto delle dimensioni dei diversi ambiti di responsabilità ricoperti, delle diverse competenze manageriali e gestionali richieste e delle caratteristiche operative di ogni singola struttura.

Nel processo di negoziazione con le rappresentanze sindacali dei dirigenti si è raggiunto un complesso equilibrio fra la legittima necessità di controllo e partecipazione della parte interessata e l'autonomia organizzativa dell'Ente, costruendo insieme un Contratto che sicuramente rappresenta un risultato positivo anche nell'ambito delle Relazioni Sindacali interne all'Ente.

Il Contratto Decentrato dei Dirigenti del Comune di Potenza conferma la stretta connessione esistente fra la funzione dirigenziale rivestita e la precisa assunzione di responsabilità gestionali, all'interno dell'organizzazione, finalizzata al raggiungimento di obiettivi prestabiliti, in un arco di tempo definito.

Ai dirigenti, infatti, sono affidati incarichi direzionali che si devono intendere a termine e l'Ente, nella sua autonomia organizzativa, assegna a ciascun dirigente specifiche funzioni, attribuendogli riconoscimenti economici, commisurati alla posizione ricoperta e ai risultati e alle prestazioni attese, risultati e prestazioni che, per definizione, sono suscettibili di misurazioni, in base alle quali potranno essere assunte nuove decisioni ed attribuiti incarichi diversi.

L'esigenza di risposte sempre più efficaci e tempestive richiede ampia flessibilità degli assetti organizzativi interni e ciò si traduce anche nella possibilità di ridistribuire o revocare le funzioni dirigenziali affidate, in base alle specifiche valutazioni delle attitudini manifestate, dei risultati conseguiti o degli obiettivi disattesi, da parte dei singoli dirigenti.

### 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.

Secondo questa visione, l'Amministrazione, per definire un sistema di graduazione delle retribuzioni di posizione in base a fattori prestabiliti, che tenessero conto delle competenze tecniche, delle capacità gestionali e degli ambiti di responsabilità richiesti, ha effettuata una analisi di tutte le posizioni dirigenziali attive nel periodo antecedente alla stipula del contratto.

Sulla base di quell'analisi e delle valutazioni complessive relative ai pesi attribuiti alle posizioni dirigenziali sono state definite 5 fasce retributive, all'interno delle quali ciascuna posizione corrisponde ad una specifica retribuzione commisurata al grado di complessità e di responsabilità ad essa connessi (valori espressi in Lire):

FASCIA	RETRIBUZIONE DI POSIZIONE
1	82.000.000
2	70.000.000
3	64.000.000
4	58.000.000
5	55.000.000

La metodologia di valutazione della posizione tiene conto dei tre fattori:

1. collocazione della posizione nella struttura organizzativa (20%),
2. complessità organizzativa della posizione (30%),
3. responsabilità gestionale connessa (50%).

Per ciascuna di questi tre fattori sono definiti:

- i fattori che identificano le dimensioni della posizione,
- le variabili di ponderazione dei fattori, in relazione al grado di importanza relativa che ad essi associa l'Amministrazione,
- la determinazione dei pesi delle variabili di ponderazione dei fattori,
- la graduazione di ciascun fattore su livelli con attribuzione del relativo punteggio di livello.

Il punteggio totale di ogni singola posizione si ottiene moltiplicando il livello, corrispondente al livello prescelto nell'ambito di ogni fattore, per il peso (espresso in percentuale) attribuito al fattore medesimo e sommando i punteggi parziali così ottenuti.

La scheda di valutazione della posizione dirigenziale è riportata nella Tabella 2. In allegato al testo del presente studio c'è la scheda riportata per intero, che dettaglia per ciascuno dei tre fattori indicati gli indicatori di valutazione e i relativi sistemi di punteggi.

Il sistema congegnato per la valutazione delle posizioni è definito come *“Flessibile: per ogni variazione che comporta un ridisegno dell'organizzazione dal punto di vista strutturale, una diversa attribuzione delle risorse umane, strumentali e finanziarie e/o una diversa attribuzione delle funzioni e delle connesse responsabilità per il raggiungimento di obiettivi previsti dagli strumenti di programmazione con conseguente modifica delle posizioni dirigenziali attuali, è oggetto di un processo di ripesatura della posizione e la sua ricollocazione nella fascia di appartenenza”* (CCDI 1998-2001 personale dirigente).

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Tabella 2. Scheda di valutazione della posizione dirigenziale

VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE								
Area di valutazione	Fattori		Punteggio di livello				Punteggio Totale	Punteggio Totale
	Descrizione	Peso %	Punti 5	Punti 10	Punti 15	Punti 20		
COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (Peso = 20%)	Rilevanza delle funzioni	15						
	Conoscenze tecnico/professionali	5						
COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA (Peso = 30%)	Risorse umane							
	Risorse strumentali	5						
	Risorse finanziarie							
	Sistema di relazioni	10						
	Tipologia dei processi	15						
RESPONSABILITA' (Peso = 50%)	Responsabilità derivante dall'autonomia decisionale	10						
	Responsabilità derivante dalla tipologia di attività	10						
	Responsabilità derivante dalla tipologia di utenza	15						
	Responsabilità derivante dalla "funzione dirigenziale"	15						
(Peso totale = 100%)	<b>Totali</b>	<b>100</b>						

RANGE (Punteggio Totale)	FASCIA	RETRIBUZIONE DI POSIZIONE
da 1.901 a 2.100	1^	82.000.000
da 1.601 a 1.900	2^	70.000.000
da 1.301 a 1.600	3^	64.000.000
da 1.001 a 1.300	4^	58.000.000
da 625 a 1.000	5^	55.000.000

**In definitiva**, gli elementi d'interesse che emergono dall'analisi del complessivo sistema di gestione delle carriere, economiche e giuridiche, del personale, dirigente e non dirigente, sono molteplici.

Un primo aspetto riguarda la chiarezza e completezza dell'architettura, proceduralizzata e quindi formalizzata in un sistema di atti che rispondono ad un disegno organico di orientamento 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 professionali interni alle finalità gestionali di Ente. Alcuni di questi strumenti sono stati appositamente studiati per essere condivisi e quindi accettati dal personale destinatario, da un lato, e dal personale dirigente che li deve applicare, dall'altro lato.

L'attenzione è posta, infatti, ad una duplice dimensione: alla formulazione dei metodi attraverso la condivisione dei processi di ideazione (non sono metodi che la Direzione organizzazione delle risorse umane ha pensato in autonomia e poi introdotto in virtù delle prerogative concesse dalla norma) e alla loro fruibilità da parte di coloro che a vario titolo sono coinvolti (il sistema incentivante per la retribuzione di produttività è, ad esempio, informatizzato con l'ausilio di un foglio elettronico, che i dirigenti possono utilizzare avvalendosi di una nota di istruzioni che dettaglia i passi da compiere).

Un altro aspetto d'interesse è per alcune delle soluzioni gestionali adottate come, ad esempio, l'idea del corso-concorso per il sistema di carriera interna del personale di tutti i livelli. Questa modalità consente di stabilire un nesso diretto e reale tra la maturazione delle competenze del personale e la carriera attraverso la formazione. Questo meccanismo, che parrebbe gravoso da gestire, in realtà è ben proceduralizzato e quindi gestibile in virtù anche del fatto che l'Ente ha posto dei vincoli di durata a tutti i procedimenti, inclusi quelli selettivi per concorso. Questo genere di connessione, tra l'altro, valorizza la formazione come processo di crescita professionale ed è prova che d'altronde la formazione è un valore acquisito *almeno* da tutte le figure di responsabilità.

Le metodologie, inoltre, non sono inutilmente complicate e anzi, come accennato, tendono a rispondere a criteri di intuitività rispetto ai fattori rilevanti della valutazione in relazione ai soggetti coinvolti, come valutanti e valutati, e alle attività correlate. Quel che conta, nei fatti, è che i criteri vengano applicati con rigore e senza creare frizioni tra livelli direttivi. Inutile, infatti, introdurre meccanismi anche molto complicati che rispondono a una molteplicità di fattori e di orientamenti senza sposarne uno chiaro e condiviso (e quindi con maggiori chance di essere condivisibile). Questo è quanto dimostra il caso del Comune di Potenza, dove l'introduzione della delicata materia della valutazione (connessa alle retribuzioni) è stata trattata nell'ambito di un processo di condivisione formalizzato in percorsi di formazione e informazione a tutto il personale.

Un ultimo aspetto, infine, riguarda nel merito i criteri selettivi. Le differenziazioni retributive tra posizioni dirigenziali appaiono significative, così come appaiono selettivi i criteri di accesso alle selezioni per le progressioni verticali (ma anche orizzontali, sebbene giustamente in misura minore). Per ambire, ad esempio, ad un doppio scatto di carriera giuridica il personale deve, in particolari condizioni, avere maturato almeno 10 anni di anzianità di servizio nella posizione di appartenenza. Questi meccanismi indicano, in sostanza, che l'Ente, così come d'altronde ribadisce più volte nei diversi atti per la programmazione (compresi quelli relativi alla gestione del personale), pone reale attenzione ai costi del personale, cercando di trasformarli in investimenti in incentivazione al lavoro del fattore umano.

### 4.3 Formazione e sviluppo

*“La formazione, l'aggiornamento e la riqualificazione di tutto il personale dipendente sono realizzati coerentemente con le strategie e gli obiettivi dell'Amministrazione, favorendo l'ampliamento delle conoscenze e delle competenze presenti tra il personale”* (Statuto, 2002).

*“L'Ente può consorzarsi con altri Enti per la gestione dei processi di formazione dei dirigenti, dei funzionari e 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.

*dipendenti” (CCDI 1998-2001).*

*“Il Piano annuale della formazione potrà essere indirizzato a (CCDI 2002-2005):*

- a) formare i responsabili di servizio in merito ai processi lavorativi,*
- b) mantenere e adeguare i livelli e i contenuti professionali,*
- c) sviluppare la professionalità del personale.*

Il Regolamento per la formazione professionale del personale del Comune di Potenza è volto a:

- a) valorizzare le risorse umane;
- b) assicurare il costante adeguamento delle competenze professionali attraverso progetti formativi indirizzati a tutta la struttura, sulla base di programmi di sviluppo dell'Ente;
- c) orientare, attraverso la valorizzazione delle conoscenze del personale dipendente, i percorsi di carriera, con particolare riferimento ai dipendenti inquadrati nei profili medio - bassi;
- d) sviluppare l'autonomia e la capacità innovativa e di iniziativa delle posizioni con più elevata responsabilità.

Le tipologie di iniziative di formazione in esso previste sono:

- a) corsi di formazione di base;
- b) corsi di riqualificazione e conversione professionale;
- c) corsi di specializzazione;
- d) corsi di aggiornamento e perfezionamento;
- e) seminari.

Mentre la finalità delle attività formative è multidimensionale:

- a) adeguamento delle competenze alle innovazioni normative e del tecnicismo nel quadro di una politica complessiva di promozione delle risorse umane dell'Ente.
- b) creazione di nuove professionalità in base alle esigenze e agli obiettivi che l'Amministrazione ritiene prioritari.
- c) supporto alla rotazione del personale al fine di consentire mobilità interdisciplinare.
- d) riqualificazione del personale a seguito di interventi organizzativi.
- e) obiettivi specifici previsti nel PEG delle strutture.

L'elaborazione e la gestione del *Piano della formazione* è una funzione svolta dalla *Direzione Organizzazione delle risorse umane* con il supporto delle varie *Direzioni* e *Unità di massima dimensione* e con il coordinamento della *Direzione generale*.

Il processo di elaborazione del *Piano* è in breve il seguente:

1. ciascun dirigente, entro trenta giorni dall'assegnazione dello stanziamento sulla formazione, trasmette alla *Direzione Organizzazione delle risorse umane* il piano relativo al fabbisogno formativo delle risorse operanti nella propria *Direzione*;
2. la *Direzione Organizzazione delle risorse umane* predispone un documento costituente la bozza del *Piano di formazione* tenendo conto di tutte le esigenze segnalate dai singoli dirigenti, in base alle disponibilità di bilancio assegnate;
3. la *Conferenza dei dirigenti* licenzia l'ipotesi progettuale e la proposta del *Piano formativo*, che viene quindi sottoposta a contrattazione decentrata integrativa;
4. approvato il *Piano* con provvedimento della *Giunta*, il dirigente della *Direzione Organizzazione delle risorse umane* provvede, a mezzo di idonea variazione di bilancio, a dislocare le

### 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.

disponibilità di spesa sui singoli centri di costo dei dirigenti interessati.

Le regole di carattere generale a cui tutti i dirigenti sono tenuti ad attenersi nella gestione delle attività formative sono:

1. l'esclusione dalla partecipazione dei corsi il personale da collocarsi a riposo entro l'anno di svolgimento dell'attività formativa,
2. l'obbligatorietà di frequenza. Le assenze dai corsi in orario lavorativo vengono considerate assenze dal servizio e comunque perché il corso sia considerato validamente fruito dal dipendente è necessario che la frequenza minima arrivi all'80% delle ore previste dal modulo formativo,
3. la gestione delle attività formative, affidata, in via preferenziale, ai dirigenti responsabili che hanno concorso all'analisi dei fabbisogni formativi e per il personale di propria direzione. I dirigenti responsabili provvedono a gestire le attività formative mediante il budget annualmente loro trasferito dalla *Direzione Organizzazione delle risorse umane* in misura corrispondente alle attività formative da gestire per il personale dell'*Unità*;
4. le modalità di gestione delle attività formative previste: possono essere gestite internamente, con personale interno che svolge funzione di docenza, oppure affidate a soggetti e strutture esterne, pubbliche o private. Gli affidamenti esterni sono effettuati con determina dirigenziale a cura delle *Unità* medesime e a valere sulle risorse di bilancio dedicate alla formazione da essi gestite,
5. il riconoscimento di un'indennità oraria al personale in caso di svolgimento delle attività formative al di fuori dell'orario di lavoro. Le indennità sono commisurate alla categoria di inquadramento del personale;
6. l'iscrizione ai corsi è a cura del dirigente dell'*Unità di direzione*, il quale provvede anche a comunicare alla *Direzione Organizzazione delle risorse umane* l'elenco del personale avviato a formazione e i relativi esiti formativi,
7. gli esiti delle attività formative vengono valutati sulla base di verifiche sulle conoscenze acquisite dal personale. Sono ammessi alle procedure di verifica i dipendenti che abbiano frequentato almeno l'80% delle ore di formazione previste dalla singola iniziativa formativa. La verifica consiste nella somministrazione di questionari con quesiti a risposta chiusa sulle materie del corso, predisposte e valutate dai formatori secondo criteri condivisi e predefiniti. La verifica si svolge entro la fine del corso e quando ha esito positivo termina con il rilascio dell'*Attestato di idoneità*, oggetto di titolo per i percorsi di carriera. Se l'esito della verifica è negativo si procede al rilascio del solo *Attestato di frequenza*. Gli attestati vengono rilasciati dal dirigente che ha organizzato i corsi.

Nel dettaglio, l'accesso alle fonti di approvvigionamento della formazione è regolata come segue:

- a) *affidamenti esterni*: le attività formative affidate all'esterno, mediante strutture private accreditate, possono essere effettuate mediante affidamento di commessa esterna a cura del dirigente che gestisce le attività per il personale di propria responsabilità e a valere sui fondi destinati per la formazione che la *Direzione Organizzazione delle risorse umane* provvede a trasferire loro ogni anno. Stessa cosa vale per l'affidamento di incarichi di docenza a soggetti esterni e riferite a singoli moduli formativi, cui ricorrono direttamente i dirigenti competenti per il personale interessato mediante conferimento d'incarico. I requisiti che le strutture esterne private devono possedere, in ogni caso, sono:

### 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.

- esperienza quinquennale accumulata nel campo della formazione in generale, di cui per almeno un biennio nel campo della formazione per le Pubbliche amministrazioni,
  - documentata competenza in materia di formazione per le Pubbliche amministrazioni,
  - accertata competenza ed esperienza dei formatori impiegati,
  - capacità logistiche e stabilità economico-finanziaria.
- b) *docenza interna*: le attività formative che si tengono internamente si svolgono secondo un calendario approvato dalla *Conferenza dei dirigenti* e riconoscendo al personale docente interno un compenso: nullo per la prestazione dei dirigenti, differenziato, a seconda che la prestazione avvenga entro o al di fuori dell'orario di servizio, per il personale non dirigente. Il personale interno è scelto, di norma, tra i dipendenti di categoria D in possesso dell'attestazione di *Abilitazione alla docenza*, conferito a seguito di corsi finalizzati. L'Ente ha infatti istituito l'*Albo dei formatori interni*, un elenco articolato per tipologie di docenze (cui sono correlati specifici titoli di studio e posizioni di lavoro). Per ciascun formatore interno i dirigenti possono conoscere i titoli posseduti e la posizione lavorativa ricoperta nell'Ente, il curriculum professionale e le precedenti esperienze maturate nella formazione debitamente documentate. I dirigenti attingono dall'Albo seguendo il criterio della rotazione, fermo restando che la scelta dei formatori interni segue il criterio dell'affinità tra tipo di docenza da svolgersi e competenze del formatore. Per la formazione della graduatoria dei docenti interni l'Amministrazione ha individuato le seguenti linee di attività specialistiche<sup>7</sup>:
- amministrativa;
  - tecnica;
  - contabile;
  - informatica;
  - scolastica;
  - a carattere professionale specifico, es. relazioni con il pubblico, sicurezza e igiene pubblica, impiantistica, infortunistica, vigilanza, altro.

Vigono, inoltre, regole dedicate a particolari forme di tutela difficilmente rintracciabili altrove:

1. la tutela del patrimonio formativo dell'Ente: i dirigenti assicurano che del patrimonio formativo settoriale benefici anche il personale che non ha partecipato a specifici corsi. E' previsto quindi che la trasmissione del patrimonio formativo avvenga mediante esemplificazione pratica da attuarsi nell'ordinario contesto lavorativo, in occasione della concreta applicazione degli insegnamenti ricevuti dal personale formato. Per sviluppare il patrimonio formativo dell'Ente, inoltre, la *Direzione Organizzazione delle risorse umane* ha definito e gestisce (dal 2003) l'*Anagrafe della formazione del personale*;
2. la tutela dell'aggiornamento professionale delle lavoratrici madri: per obiettive necessità e in funzione dell'interesse a conservare inalterato il patrimonio professionale rappresentato dalle risorse umane acquisite, è previsto che *“l'Amministrazione garantisca l'aggiornamento e la formazione professionale delle lavoratrici madri necessaria per formare il gap formativo conseguente alla temporanea interruzione del servizio dovuta a interdizione anticipata dal lavoro per gravidanza, maternità*

---

<sup>7</sup> Le tematiche a carattere professionale e specialistico vengono di volta in volta introdotte nelle linee di attività ogni qualvolta l'Amministrazione, ovvero il tavolo della contrattazione decentrata, intende aggiornare il personale su argomentazioni professionali specifiche.

## 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.

*obbligatoria ed astensione facoltativa post-partum, nonché per ogni ulteriore eventuale causa ritenuta, dall'Ente, particolarmente bisognosa di tutela formativa in ragione delle finalità perseguite dall'Amministrazione comunale". Questo principio vale anche a beneficio dei lavoratori uomini che rientrino nelle situazioni indicate, nonché a "tutte le fattispecie di assenza dal lavoro per periodi prolungati quando sussista la relativa necessità formativa o di aggiornamento, ovvero sussista opportunità di progressione economica o giuridica da cogliersi da parte del dipendente". Le iniziative formative che rientrano in questa finalità sono periodicamente pianificate e disposte direttamente dalla Direzione Organizzazione delle risorse umane.*

**In definitiva**, anche la gestione del processo di formazione del personale presenta elementi d'interesse rilevanti, analogamente a quanto già riscontrato per i processi di gestione della pianificazione e del reclutamento, e della selezione e valutazione. La chiave di lettura principale è ancora una volta l'*approccio*, associato alle relative *soluzioni gestionali* che ne derivano, innovative e funzionali: la gestione è *condivisa* e al contempo basata sull'impiego di forme *non tradizionali* per il contesto pubblico italiano, che si avvale di un sistema di regole che tutela *la collettività e i singoli*.

### 4.4 Profili professionali e ruoli

Nel Comune di Potenza la distribuzione quali-quantitativa delle risorse umane è quanto più possibile aderente alle scelte programmatiche. In questo quadro, i profili professionali:

*"identificano specifiche aree di conoscenze e competenze teorico-pratiche, necessarie per assolvere determinate funzioni. I profili sono organicamente composti in sistema, rivolto a coprire, complessivamente il fabbisogno di risorse umane, combinando la necessaria specializzazione con la risposta alla esigenza di flessibilità. Il cambiamento di profilo professionale, di pari valenza, è subordinato all'accertamento - anche attraverso idonei percorsi formativi di conversione - della relativa professionalità. Le competenze e la responsabilità del personale sono stabilite nei singoli profili professionali. In questi, con riferimento alla qualifica di collocazione, sono definite le caratteristiche delle prestazioni, la complessità delle attività, l'autonomia operativa ed il grado di responsabilità"* (Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi).

Nel testo di delibera del *sistema semplificato dei profili professionali* (2004), si dichiara che:

- L'Ente ha definito il nuovo modello organizzativo, coerente con la mutata strategia direzionale che, attraverso l'utilizzo di una struttura dinamica, funzionale in linea con le scelte strategiche dell'Organo di Direzione Politica deve rispondere con immediatezza ai fabbisogni della collettività;
- La ridefinizione dei profili professionali costituisce un importante opportunità di sviluppo organizzativo, in quanto consente di revisionare l'assetto organizzativo e di far derivare tutti i sistemi di gestione del personale;
- che una logica integrata e strategica di gestione del personale ritiene una corretta definizione della prestazione, per progettare gli strumenti di gestione del personale ed assumere decisioni sulle politiche di sviluppo;

Il nuovo sistema segna il passaggio da circa 80 diversi profili professionali a meno di 30 famiglie professionali, di cui:

- 1 per il personale di cat. 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.

- 4 per il personale di cat. B,
- 7 per il personale di cat. C,
- 17 per il personale di cat. D: 8 per le posizioni D1 e 9 per le posizioni D3.

La transizione da un sistema frastagliato ad un sistema organico di profili professionali, aderente all'ordinamento del personale introdotto nel 1999, è quindi evidente.

### 4.5 Politiche di flessibilità

La disciplina delle assunzioni a tempo determinato è stata presentata nel paragrafo 3, dove si analizzano i sistemi di reclutamento dell'Ente e al quale si rimanda per le procedure selettive concorsuali.

Anche le collaborazioni professionali sono attivate previa pubblicazione di avviso pubblico e esame dei curriculum.

*E' previsto che il ricorso a qualificate collaborazioni esterne deve corrispondere alla necessità di integrare, per particolari esigenze, la carenza di quelle figure professionali adeguate alle necessità esistenti tra quelle previste nell'organico del Comune.*

Data la natura privatistica del rapporto il compenso è determinato in relazione ai tariffari di mercato e tenendo conto delle posizioni retributive esistenti nell'Ente per prestazioni di analogo contenuto professionale.

L'Amministrazione comunale di Potenza cerca di privilegiare, per quanto naturalmente consentito dal quadro delle regole, l'inserimento lavorativo del personale storicamente impiegato con forme contrattuali flessibili: collaboratori coordinati e continuativi, lavoratori socialmente utili, altro:

*L'Ente, per esigenze cui non può far fronte con il personale in servizio, sulla base di una relazione predisposta dal Dirigente responsabile del servizio da affidare, può conferire incarichi per collaborazioni coordinate e continuative: l'Ente può conferire gli incarichi anche con durata pluriennale e eliminare le forme di precariato presenti nel Comune di Potenza, dando priorità a quelle di più lunga durata.*

Il lavoro flessibile è quindi concepito, in questo Ente, come forma di sostegno per la realizzazione degli indirizzi di vertice politico e amministrativo. Per rispondere però a queste esigenze è stabilito che la priorità nel rinnovo dei contratti o nella loro trasformazione in posizioni consolidate di lavoro sia data a soggetti già impiegati con forme di lavoro flessibile. Anche questo istituto di gestione del personale denota la duplicità del criterio di gestione del personale: orientare l'operato alla missione istituzionale e al contempo cercare di salvaguardare e tutelare gli individui e i gruppi di lavoratori.

### 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:

### 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.

- 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.

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 Potenza. L'applicazione di questo metodo a tutti i processi considerati nello studio non si è resa possibile.

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

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Tabella 3. Performance del processo di gestione della *formazione del personale*

<i>Processo</i>	<i>Descrizione</i>
<b>Formazione del personale</b>	
<u><i>Driver di efficienza</i></u> Livello alto: le risorse impegnate nella gestione delle politiche formative sono ridotte dato che il sistema è proceduralizzato e chiaramente strutturato, oltre che gestito in forma condivisa con la Direzione generale e i dirigenti di Unità.	<u><i>Driver di qualità</i></u> Livello alto: rispetto alla media generale, le metodologie applicate denotano l'esistenza di forme di gestione integrata e innovativa. Interessante l'integrazione della formazione rispetto al sistema dei profili professionali e del sistema delle carriere interne. Così come d'altronde altre forme di innovazione, quali l'Albo interno, sotto il profilo strumentale, e della gestione allargata del processo, sotto il profilo manageriale.
<u><i>Driver di equità</i></u> Livello alto: il sistema di formazione è strutturato secondo un processo che tutela esplicitamente i singoli e i gruppi professionali interni. La tutela dei singoli, che per motivi vari non possono accedere ai percorsi formativi, è assegnata direttamente alla Direzione centrale del personale e quindi è presidiata come garanzia inviolabile.	<u><i>Driver di politica</i></u> Livello alto: l'impatto che questo processo contribuisce a generare sul più ampio sistema di gestione delle politiche del personale è soprattutto sul versante della coesione interna. La partecipazione attiva all'intero processo di gestione della formazione, dall'analisi dei fabbisogni all'attestazione delle competenze acquisite per formazione, determina la maturazione del senso di responsabilità da parte dei dirigenti coinvolti. Il personale tutto, inoltre, interiorizza che la formazione non è solo formale ma è sostanziale per i percorsi di carriera interna ed è diritto fondamentale secondo il sistema dei valori interni all'Ente.
<u><i>Driver di sviluppo di risorse</i></u> Livello alto: una forma di impatto sulle risorse si rintraccia nel ruolo attribuito ai dirigenti e alla direzione generale nel complessivo processo di gestione della formazione. Su questo si rimanda al driver di politica. Un'altra forma di impatto è nei confronti delle rappresentanze sindacali, con le quali le relazioni sono più distese che altrove. Il personale tutto, infine, gode di un sistema formativo interno che li tutela come singoli e li promuove nella loro crescita professionale.	<u><i>Driver di immagine e comunicazione</i></u> Livello alto: la partecipazione attiva alle iniziative istituzionali è uno dei valori fondanti del vertice amministrativo dell'Ente. La capacità di risposta di questa Amministrazione alle iniziative è spiccata.

## 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;
- sviluppo competenze individuali e istituzionali.

Le politiche di gestione delle risorse umane perseguite dal Comune di Potenza sono essenzialmente basate sulla volontà di esercizio autentico della responsabilità dirigenziale ai vari Settori e, come tale, si può annoverare tra gli enti che perseguono politiche di HRM orientate 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.

“**perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa**” ma senza dimenticare che per perseguire gli obiettivi strategici occorre, per necessità e per dovere, puntare sullo “**sviluppo delle competenze individuali**”: lo sviluppo della capacità di attuazione del programma politico del Sindaco deve passare attraverso lo sviluppo delle competenze dei singoli, anche perché questa è una delle forme di sviluppo istituzionale dell'Ente. Il caso di questa Amministrazione, così come argomentato in precedenza, dimostra infatti che perseguire gli obiettivi di vertice non significa necessariamente compromettere il benessere del personale e i diritti dei singoli. Contemperare ad entrambe le esigenze è possibile, almeno sotto il profilo delle regole e ancora di più se queste regole riflettono un atteggiamento culturale proprio del vertice dell'Amministrazione.

### 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 interna 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 Potenza, considerando le caratteristiche dei processi di fatto gestiti (*par. 4*) e le politiche perseguite (*par. 6*), il principale impatto è sul versante del “**performance management**”, con tratti anche sul versante del “**change management**”. La prima componente è chiaramente identificata in considerazione di quanto finora argomentato, mentre la seconda è rintracciabile nello stile direzionale condiviso del sistema di *governance* delle risorse umane.

## 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 analizzato si connota come un modello di direzione del personale che presenta numerosi elementi d'interesse per le Amministrazioni che vogliono innovare alcune delle prassi interne rispondendo al duplice obiettivo di attuare il programma del Sindaco e coinvolgere il personale a questo fine: stabilire regole chiare, certe e semplici per orientare il lavoro delle persone senza per questo *congelare* le relazioni umane.

Probabilmente il Comune di Potenza è uno dei pochi casi nei quali il sistema di gestione del personale ha i requisiti per essere definito come un vero sistema di **governance delle risorse umane**. Il fattore chiave è nell'approccio dell'Amministrazione alla gestione dei processi decisionali e quindi, a cascata, gestionali. La struttura gerarchica è chiaramente identificata e funzionalmente indirizzata ad occuparsi, per unità di massima dimensione, delle attività assegnate. Ciascuno ha chiare competenze da svolgere ma in un quadro organico che stabilisce linee orizzontali e verticali di collaborazione interna nei processi di istruttoria, decisione e gestione delle politiche. Gli organi collegiali, che sono sede di condivisione delle informazioni sui processi gestiti e quindi di naturale condivisione delle scelte, rappresentano una delle modalità con le quali l'Amministrazione coinvolge il personale a tutti i livelli. La responsabilità dirigenziale è qui concepita in modo autentico ma non direttoriale, nel senso che non ha significato esclusivamente gerarchico e coercitivo nei confronti dei soggetti nodo dell'Amministrazione. Essa è intesa in senso positivo, tanto che la gestione del personale è qui davvero condivisa per processi rilevanti tra tutti i dirigenti e tra questi e la *Direzione generale*. Il vertice non intende la gestione delle risorse umane come una funzione meramente contabile amministrativa o poco più, anzi. La centralità della risorsa *fattore uomo* è in questo Ente davvero al centro dei processi, tanto che molteplici sono i segnali dell'attenzione ai singoli e ai gruppi nell'organico disegno di orientamento dell'agire di tutti al programma del Sindaco.

La forma di condivisione delle politiche, compresa quella di governo del personale, è in questo Ente il fattore strategico di svolta che gli ha consentito soprattutto negli ultimi anni di apportare modifiche rilevanti che in assenza di un giusto approccio alla comunicazione interna sarebbe fallito o poco più. In altri Enti alcune delle soluzioni qui rintracciate, come la condivisione di alcune forme di gestione del personale, avrebbero il tono della commistione. Nel contesto del caso osservato, invece, assumono valenza spiccatamente positiva e questo anche in considerazione di ciò che accade in altri Paesi.

Questo modo di guardare alla gestione delle risorse umane sembra appartenere, negli anni più recenti e sempre più nel futuro, a modelli organizzativi che si sviluppano in Paesi europei noti per la loro consolidata propensione ad attuare innovazioni che hanno solitamente successo e che hanno negli ultimi due decenni fatto scuola per molti, compresa l'Italia.

# ALLEGATI

## **Allegato 1**

Scheda di valutazione della prestazione dirigenziale

## **Allegato 1**

### **Scheda di valutazione della prestazione dirigenziale**

Comune di Potenza. Tabella 4. Scheda di valutazione della posizione dirigenziale

(allegato allo studio)

VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE								
Area di valutazione	Fattori		Punteggio di livello				Punteggio Totale	Punteggio Totale
	Descrizione	Peso %	Punti 5	Punti 10	Punti 15	Punti 20	Fattori	
COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (Peso = 20%)	Rilevanza delle funzioni	15						
	Conoscenze tecnico/professionali	5						
COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA (Peso = 30%)	Risorse umane							
	Risorse strumentali	5						
	Risorse finanziarie							
	Sistema di relazioni	10						
	Tipologia dei processi	15						
RESPONSABILITA' (Peso = 50%)	Responsabilità derivante dall'autonomia decisionale	10						
	Responsabilità derivante dalla tipologia di attività	10						
	Responsabilità derivante dalla tipologia di utenza	15						
	Responsabilità derivante dalla "funzione dirigenziale"	15						
(Peso totale = 100%)	<b>Totali</b>	<b>100</b>						

RANGE (Punteggio Totale)	FASCIA	RETRIBUZIONE DI POSIZIONE
da 1.901 a 2.100	1^	82.000.000
da 1.601 a 1.900	2^	70.000.000
da 1.301 a 1.600	3^	64.000.000
da 1.001 a 1.300	4^	58.000.000
da 625 a 1.000	5^	55.000.000

Area di valutazione	Fattori	Livelli	Punteggio di livello
<b>COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA</b>  (PESO = 20%)	<b>Rilevanza delle funzioni</b> <i>Definisce il grado e l'ampiezza delle funzioni esercitate dalla posizione in relazione alla maggiore o minore omogeneità dei processi e delle attività gestite</i>  <b>PESO = 15 %</b>	La posizione integra e coordina un <b>numero limitato</b> di processi sostanzialmente omogenei.	5
		La posizione integra e coordina un <b>numero elevato</b> di processi sostanzialmente omogenei.	10
		La posizione integra e coordina un <b>numero limitato</b> di processi di natura eterogenei.	
		La posizione integra e coordina un <b>numero elevato</b> di processi di natura eterogenei.	
	<b>Conoscenze tecnico/professionali</b> <i>Definisce la formazione scolastica e l'esperienza necessarie per ricoprire il ruolo.</i>  <b>PESO = 5 %</b>	<b>Conoscenze di base.</b> (da formazione di livello universitario o da esperienze lavorative)	5
		<b>Conoscenze di base, specialistiche ed omogenee.</b> (da formazione di livello universitario o da esperienze lavorative specifiche)	10
		<b>Conoscenze di base, specialistiche ed eterogenee.</b> (da formazione di livello universitario o da esperienze lavorative specifiche)	20

Area di valutazione	Fattori	Livelli	Punteggi
<b>COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA</b>  (PESO = 30%)	<b>Risorse umane, strumentali e finanziarie</b> <i>Definisce le quantità e la qualità di risorse umane coordinate direttamente, le quantità di risorse strumentali e finanziarie gestite dalla posizione.</i>  <b>PESO = 5 %</b>	<b>Risorse Umane</b>	
		La posizione gestisce un numero limitato di risorse umane (fino a 10 unità)	5
		La posizione gestisce un numero elevato di risorse umane (fino a 50 unità)	10
		La posizione gestisce un numero elevatissimo di risorse umane (oltre le 50 unità).	20
		<b>Risorse Strumentali</b>	
		La posizione gestisce un numero limitato di risorse strumentali (Uffici, attrezzature d'ufficio).	5
		La posizione gestisce un numero elevato di risorse strumentali (Uffici, attrezzature d'ufficio, impianti, mezzi ed automezzi, immobili).	10
		<b>Risorse Finanziarie</b>	
		La posizione gestisce un valore limitato di risorse finanziarie (in termini di spesa corrente fino ad un miliardo di lire e nessuna risorsa in termine di entrate correnti).	5
		La posizione gestisce un valore non elevato di risorse finanziarie (in termini di spesa corrente fino ad un miliardo di lire e di entrate correnti non superiore ad un miliardo di lire).	10
La posizione gestisce un valore elevato di risorse finanziarie (in termini di spesa corrente e di entrate correnti superiori ad un miliardo di lire o di in termini di spesa d'investimento per opere pubbliche)	20		

Area di valutazione	Fattori	Livelli	Punteggi
(segue)	<b>Sistema di relazioni</b> <i>Definisce l'ampiezza e la complessità dei rapporti che la posizione intrattiene sia all'interno dell'Ente:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiglio Comunale</li> <li>• Presidenza del Consiglio</li> <li>• Commissioni Consiliari Permanenti</li> <li>• Consulte istituite dall'Ente</li> <li>• Difensore Civico</li> <li>• Gruppi Consiliari</li> <li>• Sindaco</li> <li>• Giunta Comunale</li> <li>• Assessori</li> <li>• Direttore Generale</li> <li>• Segretario Generale</li> <li>• Organo Straordinario di Liquidazione</li> <li>• Collegio dei Revisori dei Conti</li> <li>• Nucleo di Valutazione</li> <li>• Commissioni</li> <li>• Unità di Direzione</li> </ul> <i>che all'esterno dell'ente:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stato (Presidenza del Consiglio e Ministeri)</li> <li>• Regione</li> <li>• Provincia</li> <li>• Prefettura</li> <li>• Altri Enti del Settore Pubblico (ASL, INPS, Vigili del fuoco, Polizia, Esercito, ecc.)</li> <li>• Commissioni (Tributaria, Prezzi, ecc)</li> <li>• Sindacati</li> <li>• Cittadini</li> <li>• Contribuenti</li> <li>• Utenti di servizi comunali</li> <li>• Aziende o Società dell'Ente</li> <li>• Associazioni e Società</li> <li>• Tesoriere dell'Ente</li> <li>• Istituti di credito</li> <li>• Fornitori dell'Ente</li> </ul> <b>PESO = 10 %</b>	La posizione opera entro un sistema di relazioni <b>prevalentemente interno o esterno</b> all'Ente e circoscritto all'ambito funzionale: i rapporti sono <b>non numerosi</b> , coinvolgono un numero limitato di <b>interlocutori</b> e seguono <b>normalmente procedure consolidate</b> .	5
		La posizione opera entro un sistema di relazioni <b>prevalentemente interno o esterno</b> all'Ente e circoscritto all'ambito funzionale: i rapporti sono <b>numerosi</b> , coinvolgono un numero elevato di <b>interlocutori</b> e seguono <b>normalmente procedure consolidate</b> .	10
		La posizione opera entro un sistema di relazioni <b>prevalentemente interno o esterno</b> all'Ente e circoscritto all'ambito funzionale: i rapporti sono <b>numerosi</b> , coinvolgono un numero elevato di <b>interlocutori</b> e seguono <b>raramente procedure consolidate ma richiedono una gestione flessibile "ad hoc"</b> .	15
		La posizione opera entro un sistema di relazioni <b>sia interno che esterno</b> all'Ente e circoscritto all'ambito funzionale: i rapporti sono <b>numerosi</b> , coinvolgono un numero elevato di <b>interlocutori</b> e seguono <b>raramente procedure consolidate ma richiedono una gestione flessibile "ad hoc"</b> .	20
	<b>Tipologia dei processi</b> <i>Definisce il livello di standardizzazione ed il grado di programmabilità dei processi gestiti dalla posizione.</i>	La posizione opera <b>prevalentemente con processi</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• standardizzati o regolamentati</li> <li>• programmabili</li> <li>• non sottoposti, di norma, a termini perentori di scadenza.</li> </ul>	5
	<b>PESO = 15 %</b>	La posizione opera <b>prevalentemente con processi</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• standardizzati o regolamentati</li> <li>• programmabili</li> </ul> <b>ma anche con alcuni processi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• variabili</li> <li>• non facilmente programmabili</li> <li>• sottoposti, di norma, a termini perentori di scadenza.</li> </ul>	10
		La posizione opera <b>prevalentemente con processi</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• variabili</li> <li>• non ripetitivi o unici</li> <li>• non programmabili</li> <li>• sottoposti, di norma, a termini perentori di scadenza.</li> </ul>	20

Area di valutazione	Fattori	Livelli	Punteggi
RESPONSABILITA'  (PESO =50%)	<b>Responsabilità derivante dall'autonomia decisionale</b> <i>Considera i limiti e i livelli di responsabilità derivanti dal contesto direzionale e politico nonché dal quadro normativo e procedurale della posizione.</i>	La posizione opera con <b>limitata autonomia</b> nell'ambito di precise direttive politiche entro un ben definito quadro normativo e procedurale.	5
		La posizione opera con <b>ampia autonomia</b> nell'ambito di direttive politiche che richiedono interpretazioni e consentono una <b>limitata flessibilità di scelta</b> entro un complesso quadro normativo e procedurale.	10
		La posizione opera con <b>assoluta autonomia</b> nell'ambito di direttive politiche (indirizzi e linee guida) che richiedono interpretazioni e consentono <b>ampia flessibilità di scelta</b> entro un ampio quadro normativo e procedurale	15
	<b>Responsabilità derivante dalla tipologia delle attività</b> <i>Definisce il grado di responsabilità determinato dagli elementi caratteristici dell'attività della posizione.</i>	L'attività della posizione ha un prevalente contenuto " <b>direzionale amministrativo</b> " ed interviene direttamente sui processi operativi.	5
		L'attività della posizione ha un prevalente contenuto " <b>direzionale amministrativo/tecnico/specialistico</b> " ed interviene direttamente sui alcuni processi di programmazione e di controllo e sulla gestione di alcune risorse dell'Ente.	10
		L'attività della posizione ha un prevalente contenuto " <b>direzionale amministrativo/tecnico/specialistico ed innovativo</b> " ed interviene fortemente sui processi di programmazione e sui risultati dell'intero Ente.	20
	<b>Responsabilità derivante dalla tipologia di utenza</b> <i>Definisce il grado di responsabilità in relazione al tipo ed all'ampiezza dell'utenza cui è indirizzata l'attività gestita dalla posizione.</i>	La posizione svolge attività o eroga servizi prevalentemente a fasce di " <b>utenti interni</b> " La <b>qualità</b> dei servizi ha <b>impatto interno</b> all'Ente.	10
		La posizione svolge attività o eroga servizi prevalentemente a fasce di " <b>utenti esterni</b> ". La <b>qualità</b> dei servizi ha <b>impatto esterno solo su specifici settori</b> della città.	15
		La posizione svolge attività o eroga servizi " <b>esterni</b> " che coinvolgono <b>l'insieme della cittadinanza nella sua globalità o nella sua grande maggioranza</b> . La <b>qualità</b> dei servizi ha <b>impatto su ampi settori</b> della città ed è a <b>costante osservazione e valutazione da parte dei cittadini</b> .	20
	<b>Responsabilità derivante dalla "funzione dirigenziale"</b> <i>Definisce il grado di responsabilità derivante dalla assunzione della "funzione dirigenziale" e da particolari norme di leggi o regolamentari o dalla rilevanza strategica di adempimenti per la funzionalità globale dell'Ente.</i>	Alla posizione sono attribuite responsabilità rinvenienti solo dalla assunzione della " <b>funzione dirigenziale</b> ".	5
		Alla posizione sono attribuite responsabilità rinvenienti oltre che dall' assunzione della " <b>funzione dirigenziale</b> " <b>anche da:</b>	15
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• attività finalizzate alla formulazione di provvedimenti strategici necessari alla funzionalità globale dell'Ente.</li> <li>• funzioni assegnate alla posizione da particolari o specifiche norme di legge o regolamentari</li> </ul>	20