

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 Rimini

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

INDICE

1. PREMESSA	4
2. ALCUNI DATI DI CONTESTO	4
3. L’IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	6
4. ORGANIZZAZIONE INTERNA DELL’AREA PERSONALE	7
5. I PROCESSI DELL’AREA PERSONALE	11
5.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ	12
5.2 VALUTAZIONE	13
5.3 CARRIERE E RETRIBUZIONE	27
5.4 FORMAZIONE E SVILUPPO	33
5.5 GESTIONE ORDINARIA, RETRIBUZIONI E PREVIDENZA	38
5.6 SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE	38
5.7 DISCIPLINA E CONTENZIOSO	44
5.8 RELAZIONI SINDACALI	44
5.9 MOBILITÀ INTERNA	45
5.10 POLITICHE DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	45
5.11 SERVIZI PER I DIPENDENTI	45
6. INDICATORI DI PERFORMANCE DEI PROCESSI DI DIREZIONE DEL PERSONALE	45
7. POLITICHE DI HRM	50
8. IMPATTO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO	50

IL COMUNE DI RIMINI¹

1. Premessa

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

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

2. Alcuni dati di contesto

1. *Dati sul personale*²

Il Comune di Rimini è un ente con 1.062 dipendenti a tempo indeterminato (su una dotazione organica di 1.164) esclusi i dirigenti.

Gli uomini sono 402 e le donne 660: dei 1.062 che lavorano a tempo indeterminato, 134 sono part-time.

Vi sono 288 unità (calcolate in persone/anno) assunte con contratto di lavoro a tempo determinato (in prevalenza in categoria C).

I dirigenti sono 41. Il rapporto tra dirigenti e il resto del personale (compresi i tempo-determinato) è di circa 1 a 34 (escludendo i due dirigenti che si occupano di istruzione e polizia municipale, aree nelle quali lavorano complessivamente circa 600 unità di personale, il rapporto diviene di 1 a 20). Sono a tempo indeterminato 37 dirigenti, sono a tempo determinato 4 dirigenti. Vi sono 28 dirigenti uomini e 13 dirigenti donne.

Il trend del personale negli ultimi tre anni è stato decrescente.

2. *Dati di bilancio*

I dati di bilancio nel periodo 2001-2004 evidenziano una sostanziale stabilità della parte corrente, anche se l'analisi sul piano contabile evidenzia una apparente

¹ A cura di Pierluigi Mastrogiuseppe

² I dati sul personale sono al 31/12/2005.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

diminuzione tra il 2002 e il 2003 dovuta alla trasformazione della Tarsu in tariffa, non più contabilizzata in bilancio.

La spesa corrente è stata nel 2004 di 105,9 milioni di Euro (di cui 41,3 milioni di Euro per spesa di personale) con un rapporto spesa personale su spesa corrente pari al 39%.

Il volume degli investimenti realizzati nello stesso periodo è sensibilmente in crescita, con una netta prevalenza per le opere infrastrutturali. Il piano degli investimenti è stato finanziato anche con operazioni di natura straordinaria (come la vendita del patrimonio immobiliare non fruttifero e di parte delle partecipazioni detenute nelle spa comunali).

2. La popolazione

La popolazione residente a fine 2004 è di 134.700 unità ed è cresciuta, rispetto al 2001, di 6.474 unità, soprattutto a causa del saldo migratorio.

Sono 5.128 i cittadini stranieri residenti a fine 2001; nel 2004 raggiungono le 7.913 unità, il 5,87% della popolazione residente.

Cresce anche la componente della popolazione anziana (quella con più di 65 anni di età) che, a fine 2004, con una numerosità di 28.795 unità, costituisce il 21% della popolazione residente, una percentuale comunque inferiore a quella regionale.

3. Il territorio e l'economia

Rimini è una metropoli balneare conosciuta in tutto il mondo. E' considerata la "capitale della vacanza" ed è un polo di attrazione internazionale.

La marina ha ben 15 chilometri di spiaggia, dove si susseguono dieci località balneari, protagoniste del boom dell'ospitalità turistica del dopoguerra e del conseguente decollo economico.

Nel corso degli anni Rimini ha saputo sempre rinnovarsi e riprogettarsi, puntando negli ultimi anni a nuove forme di turismo (sia congressuale che vacanziero), con eventi e manifestazioni che ne fanno uno dei luoghi di villeggiatura più conosciuti in Europa.

La città ha una straordinaria capacità ricettiva ed è dotata di un numero elevatissimo di strutture, impianti e parchi (15 Km. di spiaggia, 200 stabilimenti balneari, 1100 alberghi, 370 ristoranti e pizzerie, 2000 negozi, 1.300.000 mq di parchi e giardini).

Il territorio ha una estensione complessiva di 134.580 Mq. e risulta suddiviso, anche a livello amministrativo, in 6 circoscrizioni.

Sia i dati relativi al numero delle imprese che quelli relativi all'occupazione confermano la prevalenza delle imprese di servizi (e in particolare di quelle turistiche) rispetto a quelle industriali. Ma accanto a quelle tradizionali crescono 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.

attività connesse al patrimonio immobiliare, sia le imprese di costruzione sia quelle di intermediazione.

La dinamica turistica evidenzia, accanto agli effetti non positivi legati alla non favorevole congiuntura nazionale ed internazionale, una diversificazione ed un accorciamento dei periodi di permanenza, anche a seguito dello sviluppo del turismo fieristico e congressuale.

Essa è comunque assolutamente significativa: se si considera la media delle presenze turistiche registrate nel periodo estivo, si ottiene una popolazione equivalente di circa 174.000 unità (40.000 in più rispetto alla popolazione anagrafica).

3. L'idea di Human Resource Management

L'idea di HRM è data dalla concezione di fondo che vi è all'interno dell'organizzazione circa lo scopo finale che ha la leva di gestione del personale nell'ambito della gestione e del perseguimento delle finalità dell'amministrazione.

La gestione del personale nel Comune di Rimini è stata essenzialmente concepita come elemento di rinforzo e sostegno ai processi di innovazione organizzativa e tecnologica dell'ente.

Questa concezione emerge sia nelle scelte di assetto organizzativo (infatti, la funzione di gestione delle risorse umane è stata accorpata con la funzione che garantisce il presidio dei sistemi informativi e l'innovazione tecnologica), sia nelle dichiarazioni contenute nei documenti ufficiali.

Partendo da questa concezione di fondo, le politiche delle risorse umane dell'ente hanno perseguito, negli ultimi 5 anni, i seguenti obiettivi di fondo:

- incidere su alcuni vincoli e rigidità dell'assetto strutturale dell'ente (per esempio, l'eccessivo numero di strutture organizzative e di posizioni dirigenziali)³;
- favorire da parte dei dirigenti la piena assunzione di responsabilità gestionali (con il rafforzamento dei sistemi di gestione per obiettivi e dei sistemi di valutazione della prestazione dirigenziale);
- favorire la cooperazione e la collaborazione tra le strutture (attraverso la creazione di un gruppo di coordinamento, formato da 5 dirigenti di cui 4 con funzioni di coordinamento);
- puntare sulla "qualità del lavoro", mediante politiche di formazione avanzate e la graduale estensione, a tutte le strutture dell'ente, di piani di gestione per la qualità, secondo gli standard internazionali di ISO 9001:00;
- cogliere le opportunità delle forme flessibili di lavoro e di impiego.

³ Di fatto, questo obiettivo, pure enunciato tra quelli prioritari dell'ente, è stato solo parzialmente raggiunto; alcune operazioni di accorpamento cominciano ad essere avviate in questo periodo.

4. Organizzazione interna dell'Area personale

L'ente ha una struttura articolata in 4 aree (si veda l'organigramma generale in tavola 1): affari generali e istituzionali; sviluppo e servizi; economico-finanziaria; gestione del territorio.

Ciascuna area è affidata ad un coordinatore d'area, cui sono assegnati compiti di coordinamento (ma non di direzione vera e propria se non limitatamente a particolari casi).

Le aree raggruppano più settori. Ciascun settore è diretto da un capo-settore. Complessivamente, vi sono 18 settori (cui vanno aggiunti 3 settori collocati al di fuori delle aree e 3 unità collocate dentro le aree, assimilabili ai settori).

Tra i settori collocati al di fuori delle aree vi è anche il Settore Organizzazione e Sistema Informativo, al cui interno è collocata la funzione di gestione del personale. I quattro coordinatori d'area, il dirigente del Settore Organizzazione e sistema informativo, il segretario comunale formano il gruppo di coordinamento, che ha una funzione di snodo decisionale tra livello politico e livello gestionale e di raccordo delle strategie e decisioni generali di ente.

L'assetto organizzativo dell'ente si completa con alcune strutture speciali, che si caratterizzano come "direzioni senza struttura" (o con struttura molto leggera), che hanno essenzialmente funzioni di staff o di conduzione di progetti temporanei.

Regolamento uffici e servizi dell'ente: disciplina del "Settore"

Art. 4

TIPOLOGIA DEGLI AMBITI GESTIONALI

1. L'assetto strutturale del Comune è articolato, di norma, in Settori, quali unità organizzative di massima dimensione.
2. Ogni Settore riunisce più Uffici, in base ad associazioni di competenze adeguate all'assolvimento autonomo e compiuto di una o più attività omogenee.
3. Gli Uffici svolgono attività afferenti a specifiche materie e costituiscono la unità organizzativa di base.
4. I Settori sono ordinariamente affidati alla responsabilità gestionale ed al coordinamento operativo di professionalità ascrivibili alla qualifica dirigenziale.

Regolamento uffici e servizi dell'ente: disciplina dell'"Area funzionale"

Art. 6

AREE FUNZIONALI

1. I Settori e le altre Unità Organizzative Autonome e di Progetto possono essere coordinati tra loro per Aree Funzionali, per il conseguimento di obiettivi gestionali unitari e/o comuni, comportanti l'assolvimento di compiti, finali o strumentali, tra loro omogenei o in rapporto di connessione, ovvero per il conseguimento di specifici obiettivi.
2. La Giunta Comunale individua le Aree funzionali, in numero non superiore a quattro, delineando di massima le linee funzionali a ciascuna di esse ricondotte, gli obiettivi generali da conseguire - con riferimento in particolare modo alle linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato del Sindaco di cui all'articolo 46, comma 3 del D. Lgs. 18 agosto 2000 n. 267. Restano sottratte al coordinamento di area le unità organizzative per le quali si valuta meno intensa la esigenza di integrazione funzionale con altre unità.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

3. Le Aree funzionali sono affidate alla responsabilità di dirigenti all'uopo incaricati dal Sindaco che prendono il nome di Coordinatori d'Area.

4. Ai Coordinatori d'Area compete: a) l'elaborazione, in collaborazione con i dirigenti assegnati all'area, del piano strategico, dei progetti e dei programmi generali e specifici; b) la traduzione degli obiettivi dell'area funzionale in programmi operativi facenti capo alle diverse strutture organizzative in cui si articola l'area stessa; c) la verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati nei tempi previsti, nonché l'individuazione delle cause degli eventuali scostamenti e delle conseguenti azioni correttive da concordare con i responsabili delle unità organizzative interessate; Deliberazione di G.C. n. 121 del 28.03.2006 6 d) la definizione e l'impiego delle metodologie e degli strumenti di controllo gestionale e di risultato; e) la formulazione di proposte in ordine alla assegnazione e revoca degli incarichi dirigenziali, alla istituzione e soppressione delle unità organizzative di massima dimensione e alla assegnazione alle stesse delle dotazioni di risorse finanziarie, umane e strumentali; f) la valutazione, in contraddittorio, dell'attività svolta dai dirigenti assegnati all'area, con il supporto tecnico del Nucleo di valutazione; g) la risoluzione di eventuali conflitti insorti tra le unità organizzative appartenenti alla area funzionale.

5. I Coordinatori di area sono, di regola, sollevati da compiti gestionali. L'attività dei Coordinatori di area è valutata dal Sindaco con il supporto tecnico del Nucleo di Valutazione.

Regolamento uffici e servizi dell'ente: disciplina del "Gruppo di coordinamento"

Art. 7

GRUPPO DI COORDINAMENTO

1. Il Gruppo di coordinamento promuove il raccordo funzionale tra l'attività di indirizzo e controllo di competenza degli organi politico-istituzionali e l'attività gestionale, mediante specifiche attività istruttorie, analisi, proposte e concorre alla formazione degli atti di pianificazione e programmazione operativa.

2. Il Gruppo di coordinamento collabora alle attività di controllo strategico e verifica la coerenza programmatica dell'attività complessiva della struttura operativa dell'Ente rispetto agli indirizzi politici.

3. Il Gruppo di coordinamento, in particolare: a) predispose la proposta del Piano esecutivo di gestione e delle sue variazioni, secondo le direttive del Sindaco e della Giunta, previa negoziazione con i dirigenti; b) predispose ed approva il Piano dettagliato degli obiettivi; c) costituisce momento di programmazione gestionale su ampia dimensione e di definizione dei criteri di allocazione delle risorse, per conseguire un elevato grado di integrazione funzionale delle attività dell'ente; d) qualora, in vista della definizione ed implementazione di progetti approvati dalla Amministrazione, si renda necessario il coinvolgimento – a carattere non meramente occasionale – di risorse funzionali ed organizzative appartenenti ad aree diverse, costituisce appositi gruppi di progetto, di cui stabilisce composizione, responsabilità di direzione e coordinamento nonché modalità tecniche di funzionamento; e) controlla lo stato di attuazione dei programmi e progetti dell'Ente; Deliberazione di G.C. n. 121 del 28.03.2006; f) dirime e risolve gli eventuali conflitti tra le unità organizzative appartenenti ad aree funzionali diverse.

4. Il Gruppo di coordinamento è composto dal Segretario Comunale e dai dirigenti coordinatori di area nonché da un dirigente di elevata specializzazione o componente l'Ufficio di supporto, esperto in materia di programmazione e controllo, proposto nominativamente dal Sindaco; è presieduto da uno di detti componenti all'uopo incaricato dal Sindaco.

5. Alle riunioni del gruppo di coordinamento sono invitati il Sindaco e gli Assessori competenti nelle materie di volta in volta in trattazione.

Regolamento uffici e servizi dell'ente: disciplina delle "Strutture speciali"

Art. 5

STRUTTURE SPECIALI

1. Fermo restando l'assetto strutturale ordinario e di massima come definito nel precedente articolo 4, possono essere istituite: A) Unità Organizzative Ausiliarie per lo svolgimento di funzioni di staff e/o per l'erogazione di servizi strumentali ai singoli Settori; B) Unità Organizzative Autonome sia di elevato contenuto tecnico-specialistico, sia di supporto all'azione degli organi di governo ai sensi dell'articolo 90 del D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267 e successive modifiche ed integrazioni; Deliberazione di G.C. n. 121 del 28.03.2006; C) Unità di Progetto con carattere temporaneo, per il conseguimento di obiettivi specifici; D) Unità Organizzative con funzioni di staff alle dirette dipendenze dei Coordinatori di area.

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. La responsabilità gestionale e il coordinamento operativo delle Unità Organizzative Ausiliarie e delle Unità Organizzative di cui alla lett. D) possono essere affidati a livelli funzionali dirigenziali, nonché a dipendenti titolari di posizione organizzativa incaricati ai sensi delle vigenti disposizioni contrattuali e regolamentari.
3. Le Unità Organizzative Autonome e le Unità di Progetto sono affidate alla responsabilità gestionale ed al coordinamento operativo di posizioni dirigenziali e sono equiparate a tutti gli effetti alle strutture di massima dimensione dell'Ente.

La funzione personale viene gestita nell'ambito del Settore Organizzazione e sistema informativo. L'organigramma di questo settore viene presentato in tavola 2. L'Ufficio Organizzazione personale (in corrispondenza del quale è stata individuata una posizione organizzativa) segue le attività di progettazione delle strutture e dei sistemi di gestione, di definizione dei regolamenti, di pianificazione dei fabbisogni, di consulenza e supporto giuridico.

L'Ufficio Formazione e sistemi incentivanti ha invece il compito di pianificare e gestire le attività formative, di progettare i sistemi incentivanti, di supportare le relazioni sindacali, di rilevare le informazioni sulla produttività delle strutture (attraverso un sistema informativo che rileva la produzione di ogni ufficio e i dati sull'utilizzo delle risorse umane).

L'Ufficio Concorsi gestisce le procedure selettive sia esterne che interne.

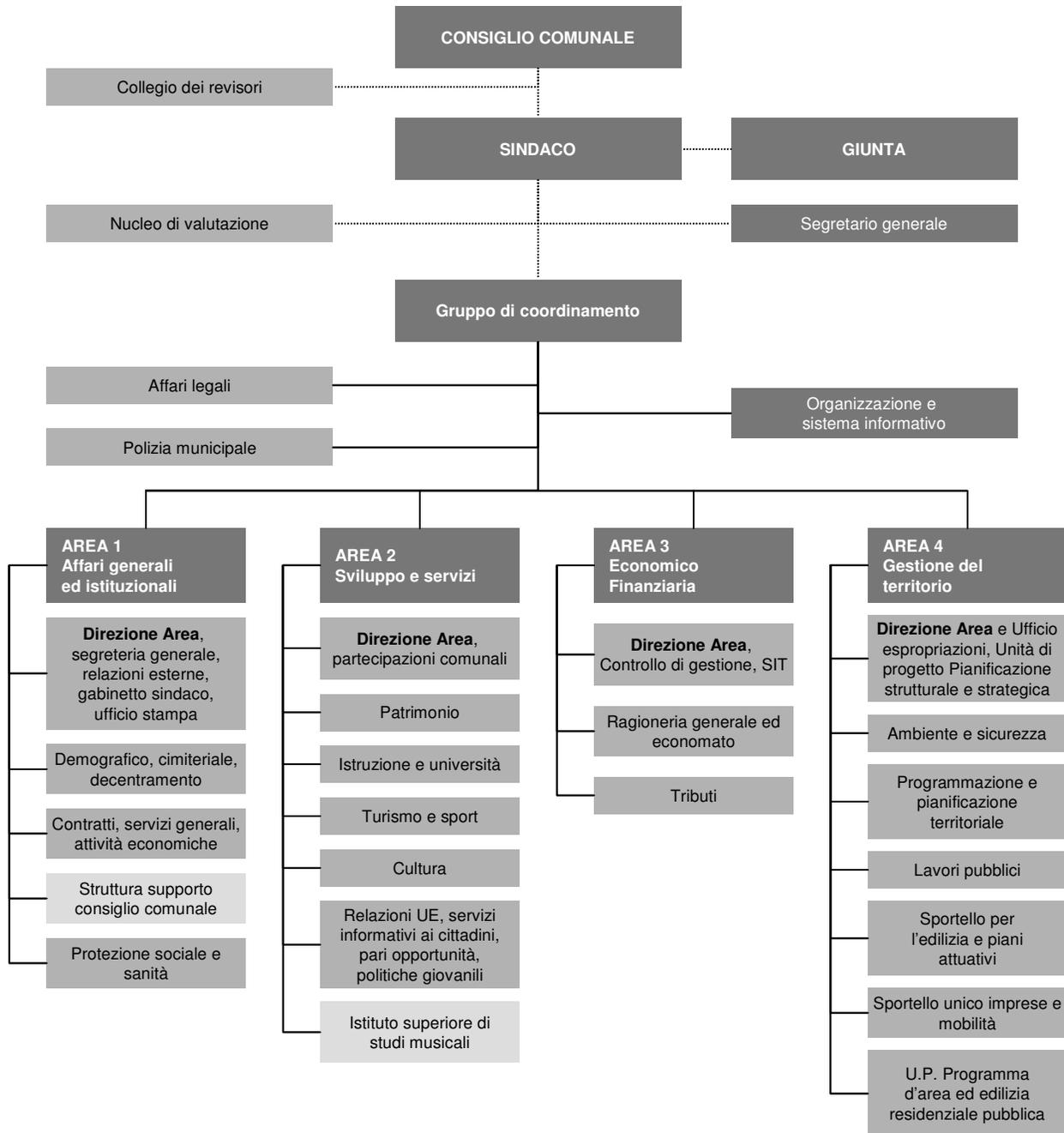
L'Unità Autonoma Gestione economica risorse umane gestisce le procedure per il pagamento degli stipendi, ivi compresi tutti gli adempimenti fiscali e previdenziali, le problematiche e gli adempimenti connessi alla previdenza ed ai trattamenti di fine servizio, ivi compresi i rapporti con gli enti previdenziali.

L'Unità Autonoma Tecnologie dell'informazione si occupa della gestione dei sistemi informativi dell'ente e dei sistemi di ICT.

Infine, l'Ufficio Assicurazione Qualità segue, in posizione di staff rispetto alle unità di linee coinvolte, la definizione e l'attuazione dei piani di qualità finalizzate all'ottenimento delle certificazioni secondo gli standard ISO 9001:00.

Le attività di gestione del personale si presentano abbastanza "accentrate". Le decisioni più rilevanti vengono, comunque, assunte all'interno del "gruppo di coordinamento", di cui fa parte anche il dirigente del Settore Organizzazione e sistema informativo.

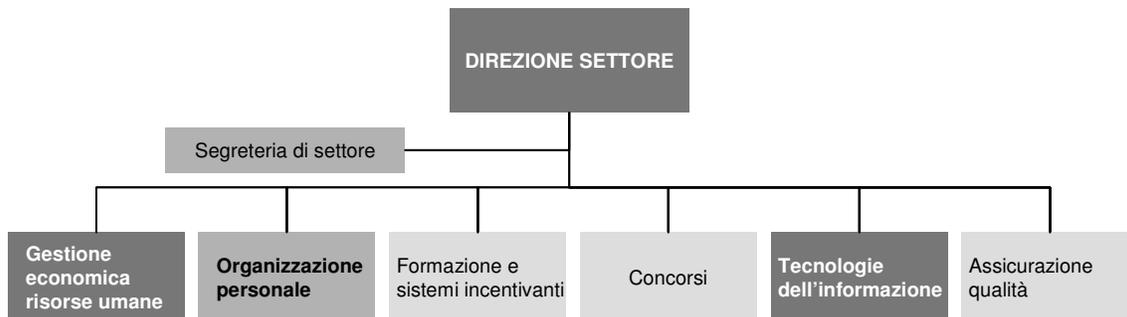
TAVOLA 1
ORGANIGRAMMA GENERALE DELL’ENTE



Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

TAVOLA 2
ORGANIGRAMMA SETTORE ORGANIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI



Nell'ambito del gruppo di coordinamento, sono assunte decisioni quali la progettazione delle strutture a livello generale (ad esempio, il trasferimento di attività da un'area all'altra), le scelte di fondo sul regolamento degli uffici e servizi.

5. I processi dell'Area personale

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

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

1. Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità
2. Valutazione
3. Carriere e retribuzione
4. Formazione e sviluppo
5. Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza
6. Sistema informativo del personale
7. Disciplina e contenzioso
8. Relazioni sindacali
9. Mobilità interna
10. Politiche di organizzazione del lavoro
11. Servizi ai dipendenti

Una menzione a parte (anche se non strettamente riconducibile alla nozione di processi della gestione del personale utilizzata nell'ambito del progetto di ricerca)

meritano i sistemi per la qualità (attivati in alcuni settori dell’ente), cui è dedicato un apposito ufficio del Settore Organizzazione e sistemi informativi.

5.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

Il piano occupazionale è triennale. La proposta tecnica di piano viene elaborata, in prima battuta, dal Settore Organizzazione e sistema informativo, sulla base dei budget assegnati nell’ambito del PEG e delle indicazioni più specifiche provenienti dal livello politico; viene quindi verificata all’interno del gruppo di coordinamento. Del piano è data informativa alle organizzazioni sindacali, come prescritto dal contratto nazionale.

Il piano indica le nuove assunzioni ed il fabbisogno da cui scaturiscono, la previsione di spesa sull’anno e a regime, la procedura seguita per l’assunzione (selezione pubblica, mobilità esterna, chiamata iscritti al collocamento, assunzione disabili ecc.).

Sempre nel piano triennale sono definiti:

- i fabbisogni quali-quantitativi di risorse umane correlate ai processi di sviluppo professionale del personale interno (progressioni verticali);
- i fabbisogni quali-quantitativi di risorse umane cui si intende far fronte attraverso forme flessibili di lavoro e di impiego (tempo determinato, formazione e lavoro);

I regolamenti che disciplinano i concorsi pubblici e le progressioni verticali si muovono su linee abbastanza tradizionali.

Il regolamento ha subito negli ultimi tre anni alcune modifiche attraverso le quali sono stati rafforzati alcuni elementi di valutazione più innovativi (come il curriculum vitae) e sono stati introdotti elementi di semplificazione procedurale (soprattutto per gestire le situazioni caratterizzate da un elevato numero di partecipanti).

Regolamento concorsi

ART. 28

CURRICULUM VITAE

1. Il curriculum vitae è costituito da tutte le esperienze professionali e culturali maturate dal candidato, che siano rilevanti ed idonee a manifestare il possesso di conoscenze, capacità ed attitudini.
2. In sede di valutazione del curriculum vitae non saranno considerate le esperienze professionali e culturali già valutate sotto forma di titoli di studio e di servizio.
3. La Commissione giudicatrice valuta il curriculum vitae in base alle previsioni del bando di concorso ed ai criteri dalla stessa determinati.

ART. 29

CALENDARIO DELLE PROVE D'ESAME

4. In relazione all'elevato numero dei candidati che si prevede presenteranno domanda di partecipazione al concorso, in alternativa alla comunicazione personale con le modalità di cui al precedente comma 3, è ammessa anche la pubblicazione del diario delle prove di esame mediante affissione all'Albo pretorio e mediante inserimento sul sito internet del Comune di Rimini. Di questa modalità di pubblicazione del diario delle prove di esame deve essere fatta espressa menzione nel bando di concorso.

La politica occupazionale del Comune di Rimini ha mirato ad incentivare alcune forme di lavoro flessibile (ad esempio, formazione-lavoro, tempo determinato) e a disincentivarne altre (collaborazioni coordinate e continuative). Ciò nella convinzione, assunta come indirizzo politico dell'amministrazione, che vadano privilegiate modalità di impiego che si basano su un quadro certo di diritti ed obblighi e su modalità trasparenti di reclutamento. Peraltro, la scelta di accrescere la quota dei rapporti a tempo determinato è stata pressoché imposta dalle leggi finanziarie degli ultimi anni, che hanno di fatto bloccato ogni possibilità di assunzione a tempo indeterminato.

5.2 Valutazione

L'ente adotta quattro sistemi di valutazione:

- il sistema di valutazione permanente per il personale non dirigente;
- il sistema di valutazione delle posizioni organizzative;
- il sistema di valutazione dei dirigenti;
- il sistema di valutazione dei dirigenti con funzioni di coordinamento (cosiddetti "coordinatori d'area").

A) SISTEMA DI VALUTAZIONE PERMANENTE PER IL PERSONALE NON DIRIGENTE

La principale spinta ad adottare un sistema di valutazione per il personale non dirigente è venuta dai contratti collettivi nazionali di lavoro del quadriennio 1998-2001, che ne hanno espressamente previsto l'adozione da parte degli enti (la stessa denominazione utilizzata, "sistema di valutazione permanente", è di derivazione contrattuale).

Il sistema è stato adottato con provvedimento del 6 marzo 2001. Nelle premesse al documento metodologico se ne colgono gli elementi ispiratori.

Va subito precisato che esso è stato introdotto prevalentemente con finalità retributive e in una logica "premiante" e "meritocratica".

Dal documento metodologico sul sistema di valutazione permanente

Tra sistema retributivo e sistema di valutazione esiste una intima connessione che può essere valorizzata attraverso una visione integrata del sistema di ricompensa in grado di esaltare i vantaggi dei due sistemi nel rispetto delle

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

specifiche peculiarità. Il sistema di valutazione, in particolare, deve fornire un supporto rilevante per le decisioni retributive connesse ai diversi istituti contrattuali:

- della progressione economica all’interno della categoria,
- della progressione verticale nel sistema di classificazione,
- dell’erogazione dei compensi per la produttività individuale e/o di gruppo nonché contribuire a perseguire più ampi obiettivi di sviluppo del personale.

Appare evidente, quindi, come il complessivo sistema di ricompensa è progettato per utilizzare in modo mirato e consapevole i diversi strumenti retributivi resi disponibili dal nuovo assetto contrattuale e, soprattutto, che in assenza di un sistema di valutazione “dedicato” risulta difficile finalizzare complessivamente tale sistema alla logica di valorizzazione del personale.

Coerentemente con tale assunto, l’esito della valutazione ha un impatto, definito in termini molto precisi e diretti, con i premi di produttività (individuale e collettiva) e con la progressione economica orizzontale⁴.

La valutazione complessiva del dipendente è la “risultante” di valutazioni parziali che investono quattro “ambiti”:

- la prestazione del gruppo, in termini di risultati conseguiti dal gruppo;
- la prestazione individuale, in termini di risultati conseguiti individualmente;
- la prestazione individuale, in termini di competenze espresse e comportamenti organizzativi dimostrati;
- elementi di valutazione quantitativi non implicanti alcun “giudizio discrezionale”.

Per valutazione dei risultati del gruppo si utilizzano dati quantitativi espressivi di risultati considerati rilevanti nell’ambito di lavoro in cui il dipendente è inserito. Tali dati sono rilevati nella forma di:

- parametri (dati quantitativi assoluti);
- indicatori (rapporto tra parametri);
- scostamenti (variazioni di parametri e indicatori in periodi temporali successivi).

Per la valutazione dei risultati individuali, si utilizzano, in modo combinato, dati quantitativi e giudizi di merito sulla qualità del lavoro svolto. Relativamente a questo ambito, sono presi in considerazione i seguenti elementi:

- quantità di lavoro realizzato rispetto all’assegnato;
- rispetto dei tempi di procedura;
- precisione e perfezione del lavoro svolto;
- raggiungimento degli obiettivi indicati come prioritari.

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze, si utilizzano soprattutto elementi di valutazione di tipo “qualitativo”, caratterizzati da una maggiore discrezionalità di giudizio; i fattori considerati, a questo riguardo, sono:

- qualità della partecipazione alla formazione in termini di professionalità acquisita ed applicata (applicazione delle conoscenze);

⁴ L’impatto sulla progressione verticale, pure previsto nei documenti metodologici interni, non risulta ancora attuato.

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.

- capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e la partecipazione effettiva ai processi di flessibilità;
- motivazione personale.

Infine, la valutazione dei fattori di tipo quantitativo è effettuata esclusivamente su parametri oggettivi non implicanti alcun giudizio discrezionale; si tratta dei seguenti:

- anzianità di servizio
- quantità di partecipazione a corsi di formazione
- presenza effettiva al lavoro.

I quattro ambiti di valutazione sopra descritti sono variamente combinati e ponderati sia in relazione all'istituto contrattuale (ad esempio, nella progressione economica si utilizza l'anzianità di servizio, mentre tale fattore non è utilizzato per l'attribuzione dei premi incentivanti), sia in relazione al livello di inquadramento del dipendente (l'anzianità ha un peso nelle progressioni economiche in A, B prima posizione economica di C mentre non è utilizzata nelle progressioni che riguardano la categoria D e le posizioni economiche successive alla prima delle categorie B e C).

Il quadro sintetico di quanto pesano i diversi fattori di valutazione in relazione ai tre istituti contrattuali ed al livello di inquadramento viene presentato in tav. 3.

In generale, il metodo di valutazione adottato appare molto ben strutturato ed articolato. Le schede di valutazione sono analitiche e presentano una descrizione estremamente accurata dei fattori di valutazione. Inoltre, in corrispondenza di ogni giudizio sintetico di valutazione, sono indicate le "specifiche" che guidano il valutatore nell'attribuzione dello stesso giudizio. Infine, per ogni fattore viene precisato se la valutazione è data con giudizio di tipo qualitativo ovvero se essa è basata esclusivamente su dati quantitativi.

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.

TAVOLA 3
RELAZIONE TRA IL SISTEMA DI VALUTAZIONE PERMANENTE
E GLI ISTITUTI CONTRATTUALI

FATTORI DI VALUTAZIONE	PROGRESSIONI ECONOMICHE								PREMI				PROG. VERT.
	A	B2 B4	B3 B5	B4* B6*	C2	C3	C4	D	A	B	C	D	
ANZIANITÀ DI SERVIZIO NELLA POSIZIONE ECONOMICA	criterio di accesso alla selezione												SI
RISULTATI PER L’IMPEGNO INDIVIDUALE	criterio di accesso alla selezione								criterio di accesso				SI
ESPERIENZA COME ANZIANITÀ NELLA CATEGORIA	20	20			20								SI
FORMAZIONE COME QUANTITÀ DI PARTECIPAZIONE A CORSI	20	20	25	14,3	20	25	14,3	14,3					SI
FORMAZIONE COME RISULTATO DI PROFESSIONALITÀ ACQUISITA	20	20	25	14,3	20	25	14,3	14,3					SI
IMPEGNO COME PRESENZA ORDINARIA EFFETTIVA	20	20	25	14,3	20	25	14,3	14,3	criterio di accesso				
IMPEGNO COME CAPACITÀ DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI E PARTECIPAZIONE EFFETTIVA AI PROCESSI DI FLESSIBILITÀ				28,6			28,6	28,6					SI
QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE COME MOTIVAZIONE PERSONALE	20	20	25	28,6	20	25	28,6	28,6	40	40	40	40	SI
RISULTATI PER L’IMPEGNO DI GRUPPO									60	60	60	60	
PROVA PER ACCERTAMENTO ABILITÀ RICHIESTE DALLA POSIZIONE DI LAVORO													SI

Di seguito sono fornite alcune esemplificazioni del metodo, relativamente ad alcuni dei fattori di valutazione utilizzati.

ESPERIENZA COME ANZIANITÀ

Si considera, con **valutazione quantitativa**, il ruolo del “tempo” come “generatore” di esperienza. Sono valutati i periodi di lavoro effettuato espletando le funzioni della categoria posseduta al momento della selezione, con il medesimo profilo professionale secondo criteri di omogeneità come individuati nel provvedimento di accorpamento e ridefinizione dei profili professionali (a tal fine i profili professionali di educatore ed insegnante sono omogenei tra loro così come i profili di istruttore di polizia municipale ed agente di polizia municipale, tutti della categoria “C”). Si considera il periodo temporale di durata del rapporto di lavoro a tempo indeterminato, con esclusione dei periodi di interruzione per aspettativa non retribuita. Sono equiparati alla categoria posseduta i periodi svolti con la qualifica funzionale attualmente corrispondente: in tale ipotesi fanno testo le classificazioni avvenute in applicazione dei CCNL o DPR; non sono equiparate le classificazioni avvenute per motivi diversi relativi alle riqualificazioni effettuate autonomamente dall’Ente. I periodi svolti con l’attribuzione di incarico per mansioni superiori sono considerati come svolti nella categoria per cui si accede alla selezione. I periodi svolti con rapporto di lavoro ad orario ridotto sono rapportati all’orario intero di 36 ore settimanali o equivalenti. ***Sono valutati gli ultimi otto anni antecedenti rispetto alla data della selezione.***

Modesta

anzianità di servizio maturata pari o superiore a 24 mesi effettivi

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.

Discreta

anzianità di servizio maturata pari o superiore a 48 mesi effettivi

Significativa

anzianità di servizio maturata pari o superiore a 72 mesi effettivi

Elevata

anzianità di servizio maturata pari o superiore a 96 mesi effettivi

FORMAZIONE COME QUANTITÀ DI PARTECIPAZIONE A CORSI DI FORMAZIONE

Si considera, con **valutazione quantitativa**, il ruolo della partecipazione a corsi di formazione come “generatore” di formazione. Sono valutati i titoli formativi che sono attinenti e che costituiscono arricchimento per le funzioni del profilo professionale posseduto, organizzati e gestiti direttamente dall'Ente o autorizzati dal dirigente c/o altri soggetti titolati, effettuati anche al di fuori dell'orario di servizio. Nella proposta di iscrizione agli interventi formativi devono essere formalizzate, a cura del dirigente, le carenze/criticità professionali che determinano la necessità e la scelta dell'intervento. L'intervento formativo si conclude con l'accertamento delle conoscenze acquisite, espresso con un giudizio formalizzato sull'attestato con anche l'indicazione dei contenuti sotto il profilo quantitativo e qualitativo (durata, argomenti, ecc.). Non sono valutabili titoli con giudizio negativo; si considera positivamente il conseguimento di un attestato con frequenza pari o superiore ai 2/3 di durata dell'intervento formativo quando non sia previsto ed espresso il giudizio in altre forme: in questo caso il dirigente accerta e formalizza sinteticamente il buon esito della partecipazione. Gli interventi formativi si distinguono essenzialmente in: formazione (finalizzata ad acquisire le nuove conoscenze non possedute); aggiornamento (finalizzato ad accrescere/migliorare/aggiornare le conoscenze già possedute); addestramento (tutoring, formalizzato dal dirigente, finalizzato all'utilizzo di strumenti/tecniche/ecc. necessari al lavoro) e scaturiscono principalmente da: corsi specifici; titoli di specializzazione; partecipazione a stage; ecc. Più titoli formativi della stessa tipologia, uguali per contenuti e finalità, sono valutati una sola volta. **Sono valutati i titoli formativi conseguiti negli ultimi tre anni rispetto alla data della selezione**, purché non costituenti requisiti per la titolarità della posizione di lavoro ricoperta.

Modesta

ore di frequenza pari o superiori a 5 complessivamente nell'ultimo triennio

Discreta

ore di frequenza pari o superiori a 10 complessivamente nell'ultimo triennio

Significativa

ore di frequenza pari o superiori a 20 complessivamente nell'ultimo triennio

Elevata

ore di frequenza pari o superiori a 40 complessivamente nell'ultimo triennio

FORMAZIONE COME RISULTATO DI PROFESSIONALITÀ ACQUISITA E APPLICATA

Si considera, con **valutazione di merito**, il ruolo delle attività svolte come “cogeneratore di formazione”. Sono valutati gli effetti delle conoscenze ed abilità acquisite, sia con gli interventi formativi preordinati che attraverso l'autoformazione sulle discipline inerenti le funzioni di pertinenza, tutti riscontrati sui risultati del lavoro.

Modesta

applica le conoscenze e le abilità acquisite con risultati modesti

Discreta

dimostra interesse al perfezionamento delle conoscenze ed abilità e migliora i risultati del lavoro, ...

Significativa

è costantemente orientato a perfezionare le conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo significativo

Elevata

oltre ad essere significativa si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale

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.

CAPACITÀ DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI E PARTECIPAZIONE EFFETTIVA AI PROCESSI DI FLESSIBILITÀ

Si considera, con **valutazione di merito**, la disponibilità al cambiamento. Sono valutati i seguenti aspetti dell'impegno rispetto ai cambiamenti organizzativi: adozione dei comportamenti idonei rispetto alle esigenze organizzative; utilizzazione al meglio degli strumenti adeguati tecnici – tecnologici – normativi – ecc.; supporto ai colleghi ed ai collaboratori rispetto all'attuazione delle modifiche organizzative; individuazione e proposizione di innovazioni e miglioramenti organizzativi; gestione diretta dei cambiamenti organizzativi; ...

Sono valutati inoltre i seguenti aspetti dell'impegno rispetto alla partecipazione effettiva ai processi di flessibilità: disponibilità ad adeguarsi alla modifica delle funzioni di competenza; integrazione delle funzioni della propria posizione di lavoro con compiti nuovi per diversità e complessità; articolazione dell'orario di lavoro alle esigenze di servizio; supporto alle altre posizioni di lavoro per il tempo necessario; sostituzione dei colleghi e dei collaboratori assenti; attuazione della mobilità tra sedi diverse; ...

Modesta

si adatta ai cambiamenti ed alle esigenze di flessibilità con indifferenza, non si rende pienamente partecipe adattandosi ai cambiamenti, non dimostra particolare partecipazione alle esigenze di flessibilità, ...

Discreta

dimostra interesse ai cambiamenti e per gli aspetti di flessibilità, partecipa attivamente e positivamente alle esigenze del servizio

Significativa

è costantemente orientato al miglioramento sotto il profilo organizzativo, ad essere partecipe delle esigenze di flessibilità per il miglioramento del servizio, ad adattarsi ai cambiamenti, ad adattarsi al contesto operativo

Elevata

oltre ad essere significativa si distingue per i risultati che consegue

QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE COME MOTIVAZIONE PERSONALE

Si considera, con **valutazione di merito**, il coinvolgimento nei processi lavorativi e la motivazione personale quale fattore essenziale per la qualità dell'impegno, per il grado di merito manifestato nell'espletamento delle funzioni. Sono valutati i seguenti aspetti del coinvolgimento nei processi lavorativi: coinvolgimento e assiduità nell'assolvere le competenze proprie; supporto per le competenze dei colleghi; coinvolgimento e motivazione dei collaboratori; capacità di analisi, sintesi dei problemi e indirizzo, proposizione di miglioramenti dei processi; orientamento ad assumere comportamenti idonei a perseguire le finalità dell'Ente; controllo delle attività proprie e dei collaboratori; autonomia nell'assunzione delle decisioni con responsabilità e tempestività.

Costituiscono riferimento per la valutazione della motivazione personale, i seguenti aspetti:

- collaborazione nell'ambiente di lavoro all'interno del proprio ufficio, con gli uffici del proprio e di altri Settori, nonché capacità di lavorare in gruppo e di coordinarsi rispetto al lavoro degli altri; svolgimento di funzioni qualificate di addestramento e supporto (tutoring) rispetto ai colleghi ed ai collaboratori - con riferimento all'applicazione di strumenti/tecniche/processi/ecc. - quando l'intervento investe una platea multipla ed è previsto e *formalizzato dal dirigente*;
- relazioni con i colleghi ed i collaboratori del proprio e degli altri uffici del Settore, con gli utenti interni ed esterni dell'Ente;
- proposizione/attuazione di miglioramenti dell'attività e di qualificazione del servizio;
- organizzazione del proprio lavoro ed eventualmente di quello dei collaboratori;
- applicazione ottimale delle discipline pertinenti le attività realizzate e realizzazione di un elevato livello qualitativo di prodotto;
- spirito di iniziativa e capacità di sviluppare le attività con autonomia nonché di lavorare per obiettivi piuttosto che per adempimenti;
- adozione di comportamenti rivolti all'innovazione, alla semplificazione ed al miglioramento in senso generale;
- assiduità nella partecipazione alle attività quotidiane.

Modesta

esegue le competenze con scarso coinvolgimento, non si rende pienamente partecipe dei processi, esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni

Discreta

dimostra interesse al lavoro, assume comportamenti positivi di coinvolgimento nei processi, dimostra interesse e partecipazione attiva e propositiva conseguendo risultati discreti

Significativa

È costantemente orientato ad integrarsi nei processi per le proprie attività, si propone con iniziativa e anche con supporto ai colleghi, è costantemente orientato a sviluppare capacità, collaborazione

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.

Elevata

oltre ad essere significativa si distingue per i risultati che consegue

La valutazione viene effettuata con tipico processo “a cascata”:

- assume il ruolo di valutatore il dirigente nei confronti dei capi ufficio e/o responsabili di struttura organizzativa interna;
- capi-ufficio e responsabili coadiuvano il dirigente nella valutazione del personale assegnato alla loro struttura, in particolare nelle strutture di grande dimensione articolate su più uffici anche distaccati sul territorio (di fatto, ne sono i valutatori); il dirigente è comunque responsabile della valutazione espressa in prima istanza dai responsabili.

I dirigenti, responsabili della corretta applicazione della metodologia, devono assicurare la preventiva informazione a tutto il personale sui criteri ed i fattori di valutazione adottati e sugli obiettivi assegnati nell'anno di riferimento in coerenza con la programmazione complessiva del Comune.

Il dipendente che, nel corso del periodo oggetto di valutazione, ha prestato servizio presso diverse strutture, è valutato dal dirigente responsabile dell'ultima struttura d'assegnazione, il quale dovrà acquisire gli elementi per i periodi precedenti al fine di formulare un unico giudizio valutativo.

Nel metodo vi è anche una precisa “tempificazione” delle diverse fasi che compongono il flusso della valutazione, con indicazione esplicita delle fasi, dei soggetti responsabili e delle scadenze (tavola 4).

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.

TAVOLA 4
FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

PERIODO	SOGGETTO	AZIONE
Entro il 15 gennaio	Dirigenti dei Settori	Concordano, congiuntamente ai dirigenti ed ai capi uffici, le regole inerenti: <ul style="list-style-type: none"> ◆ l’interpretazione ed applicazione dei fattori ◆ le verifiche intermedie e la valutazione finale
Entro il 30 gennaio	Dirigenti	Informano i dipendenti e rammentano, al fine della valutazione dell’anno in corso, i doveri d’ufficio in generale: rispetto dell’orario; assolvimento delle competenze della posizione; collaborazione con i colleghi; relazioni funzionali con colleghi ed utenti; ecc. Valutano i risultati per l’impegno individuale e di gruppo dell’anno precedente e ufficializzano al personale, per l’anno in corso: <ul style="list-style-type: none"> ◆ finalità, criteri, modalità, tempi delle valutazioni ◆ obiettivi per attività di routine e di progetto programmati ◆ risultati per l’impegno di gruppo attesi e indici di riferimento utilizzati per la valutazione ◆ risultati per l’impegno individuale attesi e riferimenti utilizzati per la valutazione ◆ comportamenti attesi e fattori utilizzati per la valutazione della prestazione professionale individuale Individuano inoltre gli interventi formativi necessari, da organizzare direttamente o a cura del Settore Organizzazione e Risorse Umane, comunicando e formalizzando le mancanze e criticità da migliorare
Nel corso dell’anno	Dirigenti	Verificano e valutano l’andamento: <ul style="list-style-type: none"> ◆ dei risultati per l’impegno individuale e di gruppo ◆ dei comportamenti professionali Se necessario, adottano interventi per: <ul style="list-style-type: none"> ◆ le azioni non congruenti al raggiungimento dei risultati attesi ◆ i comportamenti professionali non positivi
Entro il 15 febbraio anno successivo	Dirigenti	Relazionano al coordinatore d’area, per l’invio al Nucleo di Valutazione, e forniscono i seguenti dati sui risultati per l’impegno di gruppo: <ul style="list-style-type: none"> ◆ la produzione per gli obiettivi delle attività di routine ◆ i singoli risultati per gli obiettivi delle attività di progetto Realizzano la valutazione, sulla base dei fattori previsti: <ul style="list-style-type: none"> ◆ dei risultati per l’impegno individuale ◆ della prestazione professionale individuale e comunicano al Settore Organizzazione e Risorse Umane le due valutazioni
Entro il 20 marzo seguente	Nucleo di Valutazione	Effettua: <ul style="list-style-type: none"> ◆ la valutazione dei risultati per gli obiettivi delle attività di routine, di miglioramento e di progetto ◆ rilascia la certificazione per consentire l’erogazione dei compensi
	Dirigente Settore Organizzazione e Risorse Umane	Elabora: <ul style="list-style-type: none"> ◆ i fattori “quantitativi” per la progressione economica interna alla categoria ◆ la graduatoria per ciascuna posizione economica interna a ciascuna categoria
Entro il 30 giugno seguente	Dirigente Settore Organizzazione e Personale	Liquida l’incentivo per la quota riferita ai risultati per l’impegno di gruppo, in base alla relazione: <ul style="list-style-type: none"> ◆ dei dirigenti dei Settori/Servizi sui risultati conseguiti per l’impegno individuale ◆ del Nucleo di Valutazione sui risultati conseguiti per l’impegno di gruppo
		Liquida l’incentivo per la quota riferita al merito individuale in base alla relazione: <ul style="list-style-type: none"> ◆ dei dirigenti dei Settori/Servizi sui risultati conseguiti per l’impegno individuale ◆ dei dirigenti dei Settori/Servizi sulla valutazione della prestazione professionale individuale
		Liquida il trattamento economico agli aventi diritto per la progressione economica interna alla categoria in base all’ordine di graduatoria scaturita dalle valutazioni

Il metodo prevede anche dei “correttivi” ai giudizi di valutazione espressi dal dirigente⁵. L’esperienza ha infatti dimostrato che i giudizi dati da diversi valutatori possono sistematicamente divergere a causa della diversità dei metri adottati ovvero delle diverse strategie perseguite. Dal momento in cui tutti i giudizi confluiscono in

⁵ Tali correttivi operano per le valutazioni utilizzate ai fini della progressione orizzontale; sui giudizi finalizzati all’attribuzione dei premi incentivanti non viene effettuata invece alcuna correzione.

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.

una unica graduatoria, per posizione economica e per tutto l'ente, la diversità di approccio alla valutazione si traduce in "sperequazioni" tra diversi gruppi di dipendenti (a parità di prestazione realizzata). Ad esempio, il gruppo valutato da un valutatore che applichi in modo coerente il metodo, utilizzando per intero la scala dei giudizi prevista, potrebbe risultare penalizzato rispetto ad un altro gruppo valutato da un valutatore propenso ad attribuire a tutti il massimo punteggio. Proprio per evitare simili sperequazioni, il metodo prevede che le diverse distribuzioni dei giudizi di valutazione siano "normalizzate" utilizzando il metodo della "mediana statistica".

Dal documento metodologico sul sistema di valutazione permanente

Il sistema adottato si applica quindi sui fattori di valutazione che richiedono un giudizio qualitativo da parte del dirigente, con la seguente procedura che è gestita dal Settore Organizzazione e Risorse Umane.

1. il dirigente effettua la valutazione del proprio personale di tutte le categorie e posizioni economiche interne alle categorie;
2. il punteggio così ottenuto da ciascun dipendente viene rapportato in percentuale al punteggio massimo attribuibile per la categoria e posizione economica posseduta dal dipendente, utilizzando due decimali se necessario con arrotondamento matematico;
3. con il valore ottenuto dall'operazione del punto 2 si determina l'elenco dei dipendenti in ordine decrescente, dal valore più alto al valore più basso;
4. si individua il valore della mediana, che consiste nel valore posto al centro della distribuzione quando tutti i casi sono ordinati in ordine decrescente;
5. per ciascun dipendente viene calcolato il valore di scostamento tra il valore di cui all'operazione di punto 2 ed il valore della mediana, con risultato sia positivo che negativo;
6. sulla base della tabella seguente, il valore dello scostamento per ciascun dipendente viene trasformato nel valore della fascia corrispondente, che costituisce valore percentuale;

	Scostamento	Fascia
Valori Positivi	> 20	100
	> 16	92
	> 12	84
	> 9	76
	> 6	68
	> 4	62
	> 2	56
Valori Negativi	≥ 0	50
	≤ 0	50
	< 2	44
	< 4	38
	< 6	32
	< 9	24
	< 12	16
< 16	8	
< 20	0	

7. il valore ottenuto con l'equiparazione di cui al punto 6 viene applicato come percentuale sul punteggio massimo attribuibile alla categoria e posizione economica del dipendente cui si riferisce.

B) VALUTAZIONE TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La **valutazione dei titolari di posizione organizzativa** è effettuata dal dirigente ed è basata su due piani di valutazione:

- competenze organizzative e orientamenti all'efficienza;

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.

- risultati conseguiti.

Il piano delle competenze organizzative e degli orientamenti all'efficienza comprende i seguenti fattori di valutazione:

- rispetto dei tempi assegnati;
- semplificazione delle fasi progettuali;
- incisività nella realizzazione del programma dell'ente;
- congruità rispetto alle risorse politico programmatiche;
- livello di miglioramento dell'attività di routine;
- risultato conseguente rispetto al contesto ambientale interno/esterno.

Il risultato viene rilevato in rapporto agli obiettivi preventivamente assegnati.

C) VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

La valutazione della prestazione dirigenziale avviene su tre piani fondamentali:

- il grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati;
- l'adeguatezza dei comportamenti organizzativi valutata con riferimento ad atteggiamenti e comportamenti tipici di una direzione aperta, moderna ed avanzata, che ha pienamente sviluppato le capacità di direzione richieste in un ente locale;
- l'efficienza nella gestione delle risorse assegnate.

La valutazione sul piano degli obiettivi si basa sulla formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici, eventualmente espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentano di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto (risultato).

Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

Gli obiettivi rappresentano:

- risultati attesi dalla prestazione del responsabile nel periodo di riferimento
- riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria
- riferiti sia al miglioramento della qualità dei servizi e dell'efficacia complessiva delle azioni poste in essere sia alla maggiore efficienza e competitività della gestione, rilevabile anche attraverso strumenti di contabilità economica ed analitica
- in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione
- concordati ad inizio periodo.

Nella metodologia di valutazione si chiariscono i requisiti di forma e contenuto che gli obiettivi devono possedere per poter costituire un valido riferimento per la valutazione.

Dal documento metodologico sulla valutazione dei dirigenti

Gli obiettivi devono possedere i seguenti requisiti formali:

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.

- **chiarezza e precisione:** devono identificare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo ed i risultati attesi;
- **sinteticità:** devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti;
- **specificità:** i diversi obiettivi devono essere adeguatamente specificati nelle proprie dimensioni di risultato, eventualmente associando tali risultati a indicatori quantitativi; in tal modo diviene più agevole poter stabilire a consuntivo, con relativa precisione, se e in quale "misura" l'obiettivo è stato raggiunto;
- **ampiezza e generalità:** la specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici.

Oltre ai requisiti formali, il sistema degli obiettivi deve possedere alcuni requisiti di contenuto; a tale riguardo, si suggerisce di identificare obiettivi così caratterizzati:

- **sfidanti:** i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere "irrealistici o indipendenti dall'azione del responsabile" perché ciò avrebbe un effetto demotivante, né devono essere "scontati e di facile realizzazione", perché in tal caso perderebbero il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- **orientati alla soluzione di problemi:** l'obiettivo deve essere costruito a partire da un "problema in cerca di soluzione"; anche laddove le attività si presentano routinarie e ripetitive è possibile individuare problemi irrisolti e situazioni da migliorare; in ogni caso, deve essere un problema irrisolto a spingere verso la costruzione di un obiettivo e non l'obiettivo a creare artificialmente un problema, perché si è comunque costretti a "lavorare per obiettivi";
- **adeguatamente selezionati:** non tutti gli obiettivi definiti nei documenti di programmazione dell'ente (peg e piano degli obiettivi) devono essere utilizzati ai fini della valutazione delle prestazioni dei responsabili; si suggerisce, in particolare, di selezionare, nell'ambito del processo negoziale, solo quegli obiettivi che, più degli altri, siano sfidanti e orientati alla soluzione di problemi.

La valutazione sul piano delle competenze organizzative e direzionali viene effettuata valutando in quale misura ciascun dirigente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una dirigenza moderna ed avanzata, in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo. Tali atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list, che costituisce il riferimento per la valutazione.

La valutazione sull'efficienza della gestione viene effettuata attraverso una lista di comportamenti orientati all'efficienza che vengono valutati con modalità analoghe a quelle previste per la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il documento metodologico esplicita anche le modalità del collegamento tra valutazione ottenuta e retribuzione di risultato.

Dal documento metodologico sulla valutazione dei dirigenti

Le modalità di collegamento tra valutazione e retribuzione variabile di risultato sono ispirate ai seguenti principi:

- il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli incentivi individuali previsti contrattualmente; lo scopo primario del sistema di valutazione è infatti quello di sostenere la cultura e la logica operativa di lavoro per obiettivi innescando processi di miglioramento organizzativo;
- in considerazione della sua naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli responsabili, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi.

Per poter stabilire un collegamento tra esito della valutazione e retribuzione variabile occorre procedere come segue:

- in primo luogo, l'esito finale della valutazione deve essere espresso attraverso una scala di giudizi sintetici di valutazione;
- in secondo luogo, è necessario collegare ad ogni giudizio di valutazione della predetta scala una percentuale di retribuzione di risultato.

Si propone di pervenire ad un giudizio sintetico finale di valutazione utilizzando la seguente scala:

- prestazioni ottime;

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.

- prestazioni buone;
- prestazioni soddisfacenti;
- prestazioni migliorabili.

Si propone di assegnare il giudizio sintetico finale nel modo seguente:

- prestazioni ottime: ai dirigenti che abbiano pienamente conseguito una parte molto elevata, per numero e rilevanza, degli obiettivi assegnati dimostrando altresì competenze organizzative e comportamenti orientati all'efficienza pienamente soddisfacenti per quasi tutti i comportamenti tipo delle due check list di valutazione.
- prestazioni buone: ai dirigenti che abbiano conseguito una parte significativa, per numero e rilevanza, degli obiettivi assegnati dimostrando altresì competenze organizzative e comportamenti orientati all'efficienza generalmente buoni o soddisfacenti per una parte significativa di comportamenti tipo;
- prestazioni soddisfacenti: alternativamente, ai dirigenti che abbiano conseguito risultati buoni o ottimi solo su uno dei due piani di valutazione (comportamenti ed obiettivi), dimostrando invece un livello di prestazioni migliorabile sull'altro ovvero ai dirigenti che su entrambi i piani di valutazione abbiano dimostrato livelli di prestazione non completamente positivi, sia per il mancato conseguimento di una parte degli obiettivi sia per comportamenti tipo non del tutto soddisfacenti;
- prestazioni migliorabili: alternativamente, ai dirigenti che abbiano conseguito risultati negativi su uno dei due piani di valutazione ovvero ai dirigenti che su entrambi i piani di valutazione abbiano evidenziato livelli di prestazione con notevoli margini di miglioramento, sia per il mancato conseguimento di una significativa parte di obiettivi sia per un numero elevato di comportamenti tipo al di sotto delle attese.

Il collegamento con il sistema retributivo prevede:

- l'individuazione di quattro fasce di retribuzione di risultato, in corrispondenza di ciascun giudizio sintetico finale sulla prestazione;
- secondo quanto previsto dal vigente CCNL, una retribuzione di risultato applicando le seguenti percentuali, alla retribuzione di posizione, eventualmente rideterminate proporzionalmente per tenere conto del limite del fondo:

GIUDIZIO FINALE SULLA PRESTAZIONE	RETRIBUZIONE
Ottimo	30%
Buono	22%
Soddisfacente	18%
Migliorabile	0%

Le valutazioni sono effettuate:

- dai dirigenti coordinatori di area nei confronti dei dirigenti assegnati alle rispettive aree funzionali;
- dal gruppo di coordinamento, nella sua configurazione collegiale, nei confronti dei dirigenti preposti a strutture organizzative non comprese nelle aree funzionali

Il Nucleo svolge il ruolo di “garante” della metodologia, con compiti di verifica della sua corretta ed omogenea applicazione.

D) VALUTAZIONE DEI COORDINATORI

Nel luglio del 2004 è stato proposto un nuovo sistema di valutazione dei coordinatori d'area, che si differenzia - per aspetti non secondari - dal sistema adottato per la generalità dei dirigenti.

Occorre premettere che l'inserimento della figura del coordinatore nell'assetto organizzativo del Comune di Rimini, avvenuta circa 5 anni fa, rispondeva a due precise esigenze:

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.

- creare un livello dirigenziale più orientato verso il conseguimento di obiettivi strategici dell'ente e verso l'innovazione di servizio, organizzativa e tecnologica;
- favorire l'integrazione tra i diversi ambiti di intervento e le differenti politiche settoriali dell'ente (anche tenuto conto del numero molto elevato di dirigenti presenti nella struttura dell'ente).

La nuova figura avrebbe dovuto quindi consentire:

- una maggiore capacità realizzativa ed efficacia organizzativa nel conseguimento degli obiettivi strategici e nello sviluppo di innovazione;
- una maggiore unitarietà delle azioni poste in essere, una maggiore integrazione tra gli interventi, un numero crescente di iniziative intersettoriali e di progetti comuni a più settori.

In coerenza con tali premesse, il nuovo sistema di valutazione adottato per i coordinatori si è posto l'obiettivo, di orientare le prestazioni dei coordinatori nelle direzioni evidenziate, di monitorare la corrispondenza tra le loro prestazioni e le specifiche attese di ruolo di tale figura dirigenziale.

L'impostazione di fondo della metodologia di valutazione è rimasta comunque quella adottata per gli altri dirigenti. In particolare, per quanto concerne il riferimento ad un duplice piano di valutazione (obiettivi e comportamenti organizzativi).

Tuttavia, pur condividendone l'impostazione di fondo, il sistema valutativo dei coordinatori presenta caratteristiche di assoluta tipicità.

Per quanto concerne la valutazione su obiettivi, vi è l'esigenza che tali obiettivi riflettano adeguatamente il ruolo di direzione generale e strategica svolto dai coordinatori. Di qui l'adozione di uno specifico strumento (quello della direttiva del Sindaco) che, a partire dai documenti ufficiali di programmazione, individua gli specifici obiettivi dei coordinatori.

Dal documento metodologico sulla valutazione dei dirigenti-coordinatori

Proprio per la peculiarità del loro ruolo, è necessario puntare su un numero limitato di obiettivi (al limite, anche uno solo) che presentino una o più delle seguenti caratteristiche:

- elevata centralità strategica;
- forte impatto sull'organizzazione e sull'ambiente esterno;
- agevole verificabilità e notevole concretezza;
- elevato rischio gestionale.

La valutazione dovrà quindi basarsi su un sistema di obiettivi selezionati, con rilevante impatto sull'esterno, ma soprattutto verificabili e concreti; tali obiettivi dovranno essere incentrati non tanto sul "fare" ma sugli "impatti realizzati" sugli "effetti finali", sul "valore prodotto", anche nel medio termine.

Per consentire una più agevole individuazione di obiettivi con le caratteristiche sopra descritte, il sistema di valutazione, basandosi sui documenti di programmazione "ufficiali", dovrà individuare quelli caratterizzati da maggiore rilevanza, verificabilità e impatto sull'esterno.

A questo riguardo, è necessario che gli obiettivi dei coordinatori, pur mantenendo un legame con i documenti ufficiali (in particolare, con il piano esecutivo di gestione) e non discostandosi da questi, vengano ricomposti e riaggregati con criteri diversi e su ambiti a "geometria variabile" (area-settore-singolo ufficio), avendo in mente soprattutto gli effetti finali prodotti e i benefici per l'utenza o la collettività. Tali obiettivi potranno anche essere comuni a più coordinatori o all'intero gruppo di coordinamento.

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.

Avuto riguardo del peculiare ruolo dei coordinatori, la indicazione di obiettivi parzialmente riaggregati, ricomposti o specificati - i quali potranno essere eventualmente completati da linee guida per l’azione - avviene con direttiva del Sindaco, all’indirizzo dei singoli coordinatori, integrabile o modificabile in corso d’anno, sulla base delle nuove esigenze emerse.

Fermo restando l’incarico attribuito ed il contratto individuale di lavoro, la direttiva si pone come strumento di esercizio dei poteri di indirizzo e direttiva assegnati dalla vigente normativa all’organo politico.

La direttiva ai coordinatori viene definita con il supporto del Nucleo di valutazione e previo confronto con i coordinatori (o con i soli coordinatori interessati) entro quindici giorni dalla definitiva approvazione del PEG e, successivamente, quando ritenuto necessario. Essa viene tempestivamente comunicata ai coordinatori.

Analoga esigenza di coerenza con il ruolo di coordinamento, è emersa anche per la valutazione sul piano dei comportamenti organizzativi. Inoltre, sempre per i comportamenti, si è ravvisata l’ulteriore esigenza di superare la staticità delle check-list di comportamenti, definite una volta per tutto e tendenzialmente non modificate per un lungo periodo. A tal fine, i comportamenti-tipo fissati nella check-list sono stati più opportunamente ripensati come “obiettivi comportamentali”, definiti di anno in anno (anche se, con una certa continuità negli anni). Anche in questo caso, la specifica dei comportamenti di riferimento per l’anno di valutazione avviene con direttiva annuale del sindaco.

Dal documento metodologico sulla valutazione dei dirigenti-coordinatori

Per superare la staticità della lista dei comportamenti, evitando che la stessa sia formalizzata all’interno del documento metodologico, il nuovo metodo di valutazione dei coordinatori prevede che la stessa direttiva del Sindaco con cui sono formalizzati gli obiettivi contenga anche la specificazione degli indirizzi comportamentali sui quali l’ente vuole puntare per orientare l’azione dei coordinatori e per rafforzare la tensione verso gli obiettivi strategici dell’ente.

Si indicano, a mero titolo esemplificativo, alcuni possibili indirizzi comportamentali:

Nell’azione di coordinamento favorire il più possibile l’integrazione efficace tra diversi settori o uffici, attraverso il “lavoro di squadra”, la istituzione di “gruppi di lavoro intersettoriali”, le “riunioni di coordinamento”. Verificare costantemente l’efficacia nell’integrazione intervenendo prontamente per rimuovere conflitti, problemi di comunicazione, ostacoli.

Assegnare ai propri collaboratori dirigenti obiettivi verificabili, sfidanti, concreti, correlati a un maggior valore per l’utenza e per la collettività. Attraverso la propria azione di coordinamento, promuovere un miglioramento della qualità del piano esecutivo di gestione e degli altri documenti di programmazione.

Essere valutatori efficaci ed imparziali. Efficacia = capacità di far emergere, attraverso la valutazione la criticità ed i problemi o le situazioni di eccellenza nelle prestazioni. Imparzialità = capacità di rafforzare la percezione di “equità”, “serietà”, “rigore metodologico” del sistema di valutazione da parte dei collaboratori

Gli indirizzi comportamentali sono comuni a tutti i coordinatori.

Il Sindaco ha un ruolo centrale nel nuovo sistema di valutazione: definisce gli obiettivi gestionali e comportamentali (attraverso la direttiva) ed è il valutatore finale.

Il Nucleo ha invece il compito di fornire al Sindaco il supporto tecnico necessario sia nella fase di predisposizione della direttiva sugli obiettivi e gli indirizzi comportamentali che in quella di valutazione.

Il percorso per giungere alla valutazione, prevede i seguenti momenti:

- direttiva del Sindaco all’indirizzo dei coordinatori (entro quindici giorni dall’approvazione del PEG e successivamente quando necessario): nella direttiva dovranno essere specificati e precisati gli obiettivi assegnati ai coordinatori (e i

relativi sistemi di verifica), nonché gli indirizzi comportamentali prescelti per l'anno di riferimento;

- valutazione intermedia entro settembre;
- valutazione finale entro marzo dell'anno successivo.

5.3 Carriere (progressioni verticali) e retribuzione

Le progressioni verticali sono effettuate con procedure e metodi selettivi tradizionali.

Sono stabiliti i seguenti requisiti di accesso:

- periodo minimo di servizio nella categoria inferiore;
- titolo di studio (anche immediatamente inferiore a quello di accesso dall'esterno, ma in questo caso è richiesta una maggiore anzianità nella categoria inferiore);
- eventuali ulteriori requisiti (derivanti da esperienza professionale e titoli formativi).

La procedura selettiva prevede, di norma, una prova d'esame, simile ad una normale prova concorsuale.

Il punteggio ottenuto nella selezione deriva dai seguenti punteggi parziali:

- risultato della prova d'esame;
- curriculum (incarichi, attività qualificanti, abilità possedute);
- titolo di studio (con punteggio rilevante);
- anzianità di servizio sulla linea funzionale della posizione di lavoro in selezione (con punteggio rilevante).

Retribuzione

A) PROGRESSIONI ORIZZONTALI

Per accedere alla selezione relativa alle progressioni orizzontali, sono stabiliti i seguenti requisiti:

- essere dipendenti a tempo indeterminato;
- avere lavorato per almeno 24 mesi nella posizione economica di partenza
- aver conseguito risultati individuali, nel sistema di valutazione permanente, di almeno 5/10;
- non aver avuto provvedimenti disciplinari nel biennio (escluso rimprovero verbale);
- aver avuto almeno 300 ore di presenza ordinaria effettiva nell'anno di riferimento quale periodo minimo per essere valutati.

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 fattori di valutazione utilizzati per la progressione orizzontale (diversamente ponderati per i diversi “step” di progressione e per le diverse categorie) sono stabiliti in coerenza con il contratto nazionale.

La tavola 5 mostra i fattori utilizzati in corrispondenza dei diversi criteri generali indicati dal contratto nazionale, specificando anche se si tratta di fattore qualitativo valutato dal dirigente (QUAL) ovvero di fattore quantitativo risultante da dati oggettivi (QUANT).

TAVOLA 5
CRITERI E FATTORI DI VALUTAZIONE PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE

CRITERI GENERALI DEL CCNL	FATTORI DI VALUTAZIONE UTILIZZATI	TIPOLOGIA FATTORE (QUALITA' O QUANTITA')
Esperienza acquisita	Anzianità di servizio (ultimi 8 anni)	QUANT
Arricchimento professionale	Quantità di formazione svolta (ultimi 3 anni)	QUANT
	Risultato della formazione in termini di professionalità acquisita ed applicata nel lavoro	QUAL
Impegno	Presenza ordinaria effettiva (ultimi 3 anni)	QUANT
	Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e partecipazione effettiva ai processi di flessibilità	QUAL
Qualità prestazione individuale	Motivazione personale	QUAL

Per arrivare alla formazione della graduatoria finale sono necessari i seguenti passaggi:

- valutazione della prestazione (a cura del dirigente);
- correttivo sulla valutazione del dirigente (mediana statistica);
- determinazione del punteggio “corretto” sui fattori qualitativi;
- media del punteggio sui fattori di tipo qualitativo degli anni valutati;
- attribuzione punteggio ai fattori di tipo quantitativo;
- graduatoria unica di ente per ciascuna categoria e posizione economica.

Una volta formata la graduatoria, si procede all’attribuzione delle progressioni tra coloro che hanno conseguito la valutazione della prestazione non inferiore a 7/10. Il numero di progressioni attribuito è in funzione del numero complessivo delle progressioni da realizzare ripartito su ogni categoria e su ogni step di progressione (il riparto avviene con criterio proporzionale, mentre il numero complessivo di progressioni per tutto l’ente è determinato annualmente in sede di contrattazione integrativa per la destinazione delle risorse decentrate). La progressione decorre dal 1° gennaio di ogni anno.

B) PREMI DI PRODUTTIVITA’

Per accedere al riparto dei premi, sono stabiliti i seguenti requisiti:

- essere dipendenti a tempo indeterminato con almeno 300 ore di presenza ordinaria effettiva nell’anno di riferimento per essere valutati;
- essere dipendenti a tempo determinato o con CFL di almeno 10 mesi e con almeno 300 ore di presenza ordinaria effettiva nell’anno di riferimento per essere valutati e 1.600 ore nel biennio precedente;
- aver conseguito risultati individuali con valutazione di almeno 3/10.

Le risorse destinate all’incentivo sono ripartite in due quote, al fine di premiare specificamente e distintamente il merito di gruppo ed individuale, secondo la seguente percentualizzazione:

- il 60% correlato all’impegno di gruppo e quindi con valutazione sui “risultati” della gestione delle attività;
- il 40% correlato al merito individuale e quindi con valutazione della prestazione professionale individuale.

La ripartizione così definita costituisce un punto di partenza per conseguire un graduale aumento della quota correlata al merito individuale.

Per i risultati dovuti all’impegno di gruppo si tiene conto di parametri riferiti alla quantità, qualità ed ai costi sostenuti nella realizzazione dei prodotti nonché degli indicatori quali - quantitativi e degli scostamenti temporali e si utilizza il sistema di valutazione della produttività dell’ente (vedi il punto sui sistemi informativi del personale). Per la valutazione della prestazione professionale individuale si utilizzano, i fattori di tipo qualitativo previsti nell’ambito del sistema di valutazione permanente.

Il compenso da corrispondere a ciascun dipendente è determinato tenuto conto dei seguenti criteri:

- l’importo spettante per i risultati conseguiti con l’impegno di gruppo (60%) si differenzia per categoria di appartenenza.
- l’importo base per il calcolo dell’incentivo spettante per i risultati conseguiti con l’impegno di gruppo (60%) e per il merito (40%) è rapportato alle ore di presenza ordinaria effettiva, suddivisa in più fasce a partire da un minimo di 300 ore al di sotto delle quali non è riconosciuto alcun compenso;
- l’importo teoricamente spettante per i risultati conseguiti con l’impegno di gruppo (60%) e per il merito (40%) è calcolato incrementando la quota base fino al 100% di valutazione massima, con suddivisione in più fasce;
- l’importo teoricamente spettante al personale con rapporto di lavoro a part-time è ridotto proporzionalmente all’orario 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.

E' previsto un abbattimento dell'incentivo per i dipendenti che percepiscono altri incentivi (Merloni, tributi ecc.). Tale abbattimento incrementa le risorse destinate alle altre strutture.

Le economie derivanti dal non pieno conseguimento dei risultati di gruppo sono riassegnati alle altre strutture. Mentre, quelle correlate a valutazione individuali inferiori alle attese sono riassegnate agli altri dipendenti della medesima struttura dirigenziale.

Il Nucleo di valutazione è chiamato a certificare, di anno in anno, i risultati di gruppo.

C) INDENNITA' PER SPECIFICHE RESPONSABILITA'

I criteri per l'accesso a questo beneficio contrattuale sono così stabiliti:

- essere dipendenti a tempo indeterminato di categoria D, C o B;
- aver svolto un incarico conforme alle tipologie standard di incarichi predefinite;
- non percepire incentivi Merloni o tributi.

Nella definizione delle tipologie standard di incarico rientranti nel beneficio, è stato perseguito l'obiettivo di privilegiare incarichi caratterizzati da contenuti innovativi. Diversamente dalle esperienze di altri enti, è stato perseguito l'obiettivo di utilizzare questo istituto per promuovere l'innovazione ed il cambiamento organizzativo.

L'incarico deve rientrare in una delle seguenti tipologie standard:

- impostazione e gestione iniziale di nuove attività, quando previste da disciplina certa e quando codificate dall'Ente, che non costituiscano integrazione delle attività esistenti;
- servizi forniti a terzi, quando realizzano un'entrata finanziaria per l'Ente
- piani di lavoro finalizzati a dare attuazione ai programmi del Comune, quando non sono riconducibili ai generali contenuti delle linee d'attività ordinariamente definite e quindi sono particolarmente rilevanti;
- impostazione e gestione iniziale di un processo completo assorbito all'interno della posizione di lavoro, precedentemente realizzato con più procedure articolate in strutture organizzative diverse, quando sono accorpate tutte le funzioni previste;
- riorganizzazione dei processi che competono alle strutture organizzative la cui responsabilità permane al dirigente.

In sede di formalizzazione dell'incarico, il dirigente deve specificarne contenuti qualificanti, risultati attesi e indicatori di misurazione, requisiti professionali richiesti, periodo di svolgimento, nominativo dell'incaricato, compenso proposto (all'interno di un tetto massimo stabilito contrattualmente).

Il Nucleo di valutazione è chiamato ad effettuare una verifica di congruità tra le caratteristiche dell'incarico ed il compenso proposto.

Gli incarichi non sono rinnovabili.

C) INDENNITA' DI DISAGIO

Sono stabiliti i seguenti requisiti di accesso:

- essere dipendenti a tempo indeterminato o determinato di categoria A, B o C;
- svolgere attività oggettivamente disagiate rientranti nei modelli generali stabiliti.

I passaggi applicativi sono i seguenti:

- il dirigente segnala le attività ritenute disagiate;
- il Settore Organizzazione informa R.S.U. e organizzazioni sindacali;
- lo stesso Settore Organizzazione provvede all'attribuzione della indennità.

D) INCENTIVI PER LA PROGETTAZIONE/PIANIFICAZIONE

Si tratta degli incentivi attribuiti sulla base della legge che disciplina i lavori pubblici. L'importo del premio è stabilito in percentuale rispetto alla somma destinata complessivamente al progetto incentivato (la misura dell'incentivo su ogni progetto è stabilita dalla legge)

Sono stabilite le seguenti percentuali di riparto tra i diversi soggetti coinvolti nella progettazione di opere pubbliche:

responsabile unico del procedimento e collaboratori tecnici	10%
nucleo tecnico di progettazione – progetto preliminare	5%
nucleo tecnico di progettazione – progetto definitivo	15%
nucleo tecnico di progettazione – progetto esecutivo	20%
nucleo tecnico di progettazione – piano di sicurezza	5%
ufficio direzione lavori	28%
collaboratori amministrativi	9%
commissione di collaudo in corso d'opera	8%

Le percentuali di riparto sono invece così stabilite per gli atti di pianificazione:

responsabile unico del progetto	10%
gruppo di progettazione o progettista	75%
collaboratori tecnici o amministrativi	15%

Sono inoltre stabiliti dei limiti individuali:

- 50% retribuzione complessiva lorda, per i dirigenti;
- 60% della retribuzione complessiva lorda, per i titolari di P.O.;
- 70% della retribuzione complessiva lorda per l'altro 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.

E) INCENTIVI PER RECUPERO EVASIONE TRIBUTARIA

Gli incentivi sono ripartiti in funzione della categoria, della presenza ordinaria effettiva, dell'attività realizzata (accertativa, propedeutica, ausiliaria), della prestazione resa (tecnica, disponibilità, impegno, autonomia, responsabilità). Non vi sono limiti individuali. Vi è inoltre una elevata discrezionalità del dirigente nella gestione dell'istituto.

TAVOLA 6

CRITERI E FATTORI PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

TIPOLOGIA INCARICO	AREE DI GRADUAZIONE	FATTORI DI GRADUAZIONE
DIREZIONE DI STRUTTURA	Complessità organizzativa	intensità relazioni esterne
		intensità relazioni interne
		intensità di variazione del contesto ambientale
		livello di competenze specialistico/professionale
		livello di competenza manageriale
		livello di complessità progettuale
	Autonomia gestionale	dimensione delle risorse finanziarie gestite
		dimensione risorse umane affidate
		dimensione risorse strumentali gestite
		responsabilità gestionale di provvedimenti
ALTA SPECIALIZZAZIONE	intensità relazioni esterne	
	intensità relazioni interne	
	livello di competenze specialistiche	
	responsabilità gestionale	
POSIZIONI DI STAFF	intensità delle competenze distintive e critiche	
	livello di competenza specialistico/professionale	
	livello di esperienza	

F) POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Le tipologie di incarico attribuiti corrispondono esattamente a quelle definite dal CCNL:

- tipologia A: direzione di struttura;
- tipologia B: alta specializzazione
- tipologia C: posizioni di staff.

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 coerenza con il CCNL, gli incarichi sono compensati con una retribuzione di posizione ed una retribuzione di risultato.

La retribuzione di posizione viene definita attraverso la graduazione delle posizioni. I criteri di graduazione sono diversamente stabiliti per le tre tipologie, come mostrato nella tavola 6.

G) DATI DI SINTESI SU POLITICA RETRIBUTIVA

La tavola 7, mostra alcuni dati di sintesi sulla politica retributiva.

I dati evidenziano un peso molto rilevante dei premi destinati alla produttività ed un basso tasso di rigidità negli utilizzi del fondo.

TAVOLA 7
PESO PERCENTUALE DEI DIVERSI ISTITUTI NELL'AMBITO DEL FONDO DESTINATO ALLA CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA

ISTITUTO CONTRATTUALE	PESO PERCENTUALE SU FONDO		
	2001	2002	2003
Progressioni orizzontali	1%	7%	6%
Premi produttività	46%	49%	45%
Specifiche responsabilità	1%	1%	1%
Disagio	7%	7%	6%
Posizioni organizzative		2%	4%

5.4 Formazione e sviluppo

All'organizzazione della formazione interna, è dedicato l'Ufficio Formazione e sistemi incentivanti (si veda l'organigramma del Settore Organizzazione, raffigurato in tavola 2).

Nell'ultimo biennio, il numero di interventi formativi è pressoché raddoppiato rispetto al biennio precedente, a conferma della centralità che la formazione riveste nelle politiche dell'ente.

Con il piano triennale della formazione 2004-2006 si è perseguito l'obiettivo di un ulteriore miglioramento della qualità dei progetti formativi. Il piano triennale è strutturato per aree tematiche. All'interno di ciascuna area tematica sono indicate le diverse "proposte formative", con la indicazione dei destinatari e del livello di approfondimento. Il piano è costruito a partire da una rilevazione dei fabbisogni che vede il coinvolgimento sia dei dirigenti sia del personale.

Le proposte formative sono sensibilmente aumentate con l'inserimento di ulteriori e nuovi progetti, alcuni realizzati "in house" (con definizione all'interno del progetto didattico, organizzazione del corso, individuazione dei docenti ecc.), altri affidati ad "agenzie formative" esterne. Si prevede inoltre una maggiore varietà di modelli didattici diversamente articolati (oltre alla più classica lezione d'aula), quali,

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.

ad esempio, la formazione per il posto di lavoro, l'alternanza tra lezioni teoriche e applicazioni sul lavoro, la formazione a distanza. Altro aspetto rilevante consiste nella flessibilità del piano, con possibilità di inserire in corso d'anno nuove proposte formative (in relazione a fabbisogni che si manifestano durante la gestione, soprattutto per esigenze di aggiornamento).

Ulteriore obiettivo è stato quello di rafforzare la cooperazione interistituzionale. Alcune iniziative sono state realizzate in "partnership" con altri enti locali; inoltre, alcuni corsi realizzati "in house" sono stati aperti anche alla partecipazione del personale proveniente da altre amministrazioni o aziende. Nel 2000, Comune e Provincia hanno stipulato un protocollo d'intesa, finalizzato alla realizzazione di progetti formativi in collaborazione con altre amministrazioni del territorio. Questa collaborazione ha consentito anche di fruire del fondo stanziato con il bando regionale per la formazione.

Sono state infine riviste le procedure di gestione degli interventi formativi, dando maggiore autonomia alla dirigenza nella scelta dei corsi di tipo specialistico e nella relativa iscrizione dei dipendenti, con notevole semplificazione degli adempimenti richiesti agli uffici. Per la formazione di tipo specialistico, è stata assegnata, a ciascun dirigente e con un unico provvedimento, una quota del fondo che viene gestita con piena autonomia. E' stata prevista una procedura che consente l'autonoma e diretta iscrizione del dipendente e il pagamento del costo. Inoltre, viene effettuato un monitoraggio sulla partecipazione ai corsi dei dipendenti, utile anche per verificare l'omogenea estensione a tutto il personale degli interventi formativi.

E' stata prevista, tra l'altro, una particolare forma di compartecipazione del personale alle ore di formazione. In pratica, il dipendente può decidere, in autonomia, di farsi carico di una parte delle ore frequentate (sono stabilite, al riguardo, regole di conteggio e scorporo delle ore a carico del dipendente, quando l'intervento formativo è svolto durante l'orario di servizio) al fine di fruire di un maggior numero di ore, oltre quelle normalmente erogate.

E' stato infine messo in campo un articolato sistema di valutazione della efficacia formativa. La valutazione viene fatta a più livelli:

- valutazione del fabbisogno formativo;
- valutazione delle agenzie formative esterne e dei docenti;
- valutazione della qualità percepita;
- valutazione d'ingresso dei discenti;
- valutazione di fine percorso;
- valutazione delle ricadute organizzative della formazione.

Ogni tipologia di valutazione prevede specifici strumenti e coinvolge determinati soggetti.

Valutazione del fabbisogno formativo

E’ una valutazione ex-ante, fatta dall’Ufficio Formazione in collaborazione con il dirigente che chiede l’iscrizione ai corsi di propri dipendenti. In passato, sono state effettuate anche rilevazioni dei fabbisogni formativi che hanno coinvolto tutto il personale.

Per l’iscrizione ai corsi gestiti “in house”, il dirigente deve indicare con precisione la finalità della partecipazione del dipendente (si veda, in tavola 8, la scheda utilizzata per la iscrizione). E’ possibile motivare l’iscrizione ai corsi con riferimento alle seguenti finalità:

- colmare “gap” di competenza in coerenza con le aree di miglioramento indicate nella scheda utilizzata per la valutazione della prestazione;
- favorire lo sviluppo o la riqualificazione delle competenze possedute, in relazione a processi di innovazione organizzativa, all’assegnazione di nuove mansioni/incarichi, all’acquisizione di nuove funzioni o linee di attività (anche in correlazione con modifiche del quadro normativo esterno).

Per i corsi di tipo specialistico gestiti in autonomia dai settori, il dirigente, dopo aver autonomamente iscritto il dipendente al corso, formalizza sull’attestato di frequenza rilasciato dall’agenzia formativa l’utilità ai fini del lavoro, in coerenza con le motivazioni richieste per l’iscrizione ai corsi gestiti “in house”.

Valutazione delle agenzie formative esterne e dei docenti

E’ una valutazione ex-ante, effettuata nella fase di scelta del fornitore per selezionare tra le diverse offerte/proposte di interventi formativi (agenzie/docenti) oppure ex-post, a conclusione dell’intervento formativo, per valutare la qualità dei contenuti didattici. In entrambi i casi, la valutazione è a cura dell’Ufficio Formazione; nella valutazione ex post è richiesta la collaborazione dei discenti, chiamati a compilare apposita scheda di valutazione (si veda, in tavola 9, un esempio di scheda di valutazione di fine corso).

Dal documento interno sul sistema di valutazione della formazione

L’Ufficio Formazione effettua specifiche ricerche di mercato per ciascun progetto formativo. Il progetto viene proposto ai fornitori su una scheda, che contiene le informazioni principali dell’intervento quali, ad esempio, gli obiettivi perseguiti (le capacità da acquisire), i contenuti didattici, la durata ed il periodo di realizzazione, le modalità di erogazione (lezioni in aula, esercitazioni, applicazioni sul lavoro, ecc.). I fornitori possono integrare i contenuti del progetto formativo e devono comunque fornire informazioni sul ruolo professionale dei docenti e sui costi. Quindi la valutazione, a cura dell’Ufficio Formazione, si sostanzia essenzialmente sui contenuti didattici, sull’esperienza dei fornitori ed in particolare dei docenti, sui costi. Questi elementi hanno la maggiore importanza per la scelta del fornitore e l’attribuzione dell’incarico.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

L'apprezzamento dei risultati realizzati con l'intervento formativo (a conclusione del corso) è valutabile sotto profili diversi, in particolare la disponibilità dell'agenzia o del docente alle esigenze dell'Ufficio e dei dirigenti, la capacità di erogazione delle conoscenze, il supporto dei materiali.

La valutazione è attuata da più soggetti: l'Ufficio Formazione apprezza la disponibilità dell'agenzia e/o del docente in conseguenza delle relazioni che si instaurano, con riferimento in particolare agli aspetti di comunicazione delle informazioni, alla disponibilità dei periodi e degli orari, alla completezza dei materiali, ecc. (questa parte non è realizzata ancora in modo formale); i discenti apprezzano, in genere a conclusione dell'intervento formativo, le capacità espositive, l'empatia, la preparazione professionale dei docenti, ecc. e la valutazione è concordata con l'agenzia formativa che in genere propone il questionario; i dirigenti valutano indirettamente l'erogazione della formazione, in particolare nel momento di confronto con il dipendente che ha frequentato il corso o in occasione del colloquio espositivo dell'attività formativa seguita in favore dei colleghi (questa parte non è realizzata ancora in modo formale).

Valutazione della qualità percepita

Riguarda il grado di soddisfazione degli utenti che si rapportano all'Ufficio Formazione (dirigenti, partecipanti ai corsi, agenzie formative esterne, docenti).

Ha per oggetto il livello di qualità percepita ed è finalizzata a dare indicazioni sulla gestione delle diverse attività dell'Ufficio Formazione e sulle possibili iniziative di miglioramento. Non è ancora pienamente sviluppata.

Valutazione d'ingresso dei discenti

E' una valutazione effettuata ex-ante, rivolta ai discenti, per stabilire i percorsi formativi più adatti in relazione al livello delle competenze possedute. Risponde anche all'esigenza di formare aule che siano ad un livello omogeneo di conoscenze/competenze.

Questa valutazione è effettuata ex ante per interventi formativi effettuati a diversi livelli di approfondimento (ad esempio, formazione linguistica o informatica). Essa rappresenta anche un punto di riferimento per il riscontro delle competenze acquisite alla conclusione del corso.

E' solitamente concordata con il fornitore (agenzia formativa o docente), a cui viene richiesto di gestire la prova. Viene svolta con metodi adeguati al tipo di intervento formativo, quali test, colloquio, combinazione di più metodi (si veda, in tavola 10, un esempio di test d'ingresso utilizzato per un corso di informatica).

Valutazione di fine percorso

E' una valutazione ex post, effettuata al termine del percorso formativo, per rilevare il livello di competenza acquisita.

Vi sono dei casi in cui la valutazione ha per oggetto non solo il livello astratto delle competenze acquisite, ma anche l'applicazione delle stesse in determinati contesti di lavoro. Ciò avviene, tipicamente, quando al termine del corso è previsto il rilascio di una certificazione delle competenze, secondo standard riconosciuti a livello nazionale o internazionale.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

E' solitamente concordata con il fornitore (agenzia formativa o docente), a cui viene richiesto di gestire la prova (si veda, in tavola 11, un esempio di test effettuato al termine di un percorso formativo).

Dal documento interno sul sistema di valutazione della formazione

Gli interventi formativi realizzati dal Settore Organizzazione prevedono la verifica di fine corso sulle conoscenze acquisite. Questa valutazione si caratterizza per fornire informazioni di riscontro con il test di composizione delle aule, in quanto è apprezzabile l'incremento di conoscenze, e per supportare la certificazione delle capacità operative (competenze) che vengono dichiarate sull'attestato di frequenza al corso e di cui si dirà successivamente.

La valutazione è realizzata in modi diversi, in relazione al tipo di materie trattate ed alle esigenze di accertamento delle conoscenze, ad esempio con test a risposta chiusa od a risposta aperta, con esercitazioni pratiche, con la risoluzione di problematiche concrete di lavoro, con esami scritti e/o orali, con l'utilizzo di più tipologie di accertamento. La valutazione è formalizzata con un punteggio ovvero con un giudizio sintetico, compreso in una scala predefinita di graduazione della stessa.

Questo tipo di valutazione è concordata con i fornitori, ed è realizzata da soggetti diversi quali, ad esempio, il docente del corso, una commissione composta di docenti, una commissione composta di docenti ed esperti non docenti, uno o più esperti non docenti, ecc. Questo dipende dagli obiettivi che si intendono conseguire con la valutazione, dal semplice riscontro delle conoscenze acquisite alla certificazione delle capacità operative all'utilità direttamente correlata ai percorsi di carriera.

La valutazione può fare riferimento anche al solo impegno di frequenza al corso, quindi con l'apprezzamento della partecipazione alle lezioni. In questo caso il giudizio positivo corrisponde all'aver frequentato un minimo di ore di durata dell'intervento formativo (solitamente almeno di 2/3). Questo tipo di valutazione è in via di definitivo superamento.

Per gli interventi formativi di tipo specialistico gestiti dal dirigente, se la valutazione non è già prevista nel progetto formativo del fornitore, il dirigente può effettuare una prima verifica sul grado di apprendimento confrontandosi con il dipendente che ha frequentato il corso e formalizzando un giudizio sintetico da trasmettere all'Ufficio Formazione in allegato al documento che attesta la frequenza all'intervento formativo. In questo caso la verifica può essere fatta anche nel momento in cui le conoscenze acquisite dal dipendente che ha frequentato il corso sono divulgate ai colleghi di lavoro, come previsto nella procedura di gestione della formazione.

La valutazione delle conoscenze acquisite andrà ad implementare la banca dati della formazione, in aggiunta alle altre informazioni già esistenti.

Nei casi in cui è previsto il rilascio di una certificazione secondo standard nazionali o internazionali, la valutazione di fine percorso si sostanzia nella descrizione, di come il discente è in grado di applicare le conoscenze erogate al corso in determinate condizioni di lavoro. In questo modo è favorita anche la possibilità di impiego ottimale del dipendente nonché di valutare la necessità di ulteriori livelli di approfondimento delle conoscenze. Questo è di riferimento, inoltre, per la valutazione della prestazione lavorativa riattivando, insieme alla valutazione delle ricadute organizzative di cui si dirà successivamente, la valutazione del fabbisogno formativo per l'ulteriore miglioramento della professionalità del dipendente.

È una valutazione che al momento è attuata su materie quali l'informatica e le lingue. Può essere applicata anche su interventi formativi di altro genere, ad esempio sulle discipline che regolano le attività gestite dalle posizioni di lavoro. Questa valutazione è concordata con il fornitore e da questo formalizzata.

Questo tipo di valutazione arricchisce l'attestazione di frequenza ai corsi ed è spendibile sia all'interno dell'Ente, soprattutto in una logica di percorsi di carriera, nonché all'esterno dell'Ente ad esempio quando nelle relazioni tra Enti sono necessarie determinate abilità.

Valutazione delle ricadute organizzative della formazione

Riguarda l'outcome dell'intervento formativo ovvero la valutazione, effettuata ad una certa distanza temporale dalla sua erogazione, dei suoi effetti sulle abilità,

37

capacità, attitudini riscontrate nel lavoro. Viene effettuata dal dirigente con il supporto metodologico dell’Ufficio Formazione, nell’ambito del sistema di valutazione permanente. Sarà ulteriormente perfezionata in futuro.

5.5 Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza

Non si rilevano criticità nella gestione degli aspetti amministrativi.

5.6 Sistema informativo del personale e comunicazione con i dipendenti

Nel sistema informativo del personale sono acquisiti i dati personali, le informazioni sugli eventi più significativi della sua vita lavorativa (assunzioni, promozioni, trasferimenti ecc.), le posizioni di lavoro e gli incarichi ricoperti con relativa indicazione dei giudizi di valutazione (e, in taluni casi, anche del potenziale), i corsi di formazione frequentati (banca dati della formazione).

Il sistema informativo del dipendente è gestito dal Settore Organizzazione e Risorse Umane, ed è reso disponibile al dirigente del Settore d’assegnazione del dipendente. La conoscenza delle informazioni sul curriculum lavorativo e professionale del dipendente è utile per valutare l’assegnazione d’incarichi, l’impegno su attività che richiedono determinate conoscenze, lo sviluppo di carriera in genere, l’utilizzo del dipendente nel ruolo più consono alle proprie capacità ed attitudini professionali.

La struttura del sistema informativo del personale viene presentata in tavola 12.

La rete intranet è ampiamente utilizzata per comunicare con i dipendenti. Di particolare importanza, è l’avvio del progetto “banca delle ore” (prevista, come è noto, dal contratto nazionale), che ha consentito una gestione più flessibile dell’orario di lavoro e modalità di comunicazione con i dipendenti (sugli aspetti relativi all’orario) più dirette ed immediate. La banca delle ore consiste nell’accumulazione, da parte del dipendente, di un certo numero di ore sul proprio “conto” aperto presso la banca. Le ore accumulate possono essere fruite nella forma di “riposi compensativi”. La gestione del nuovo istituto della “banca delle ore” è stata ampiamente supportata dalla rete intranet. E’ possibile infatti accedere ad un’area denominata “banca delle ore” che, oltre a dare informazioni generali sul progetto e su come funziona l’accumulo e la fruizione delle ore, consente al dipendente di consultare tutte le timbrature del mese precedente e del mese corrente, nonché i totali in ore relativi alle ore accumulate nella banca, alle ferie spettanti, effettuate e residue.

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.

TAVOLA 8
SCHEDA UTILIZZATA PER L’ISCRIZIONE AI CORSI GESTITI “IN HOUSE”

Dirigente _____ Settore/U.O.A. _____

<p>Prima parte*</p> <p><i>Problematiche di lavoro che si intende risolvere con la frequenza all’intervento formativo</i></p> <p><i>Nuove conoscenze necessarie al lavoro con riferimento alle materie da trattare con l’intervento formativo</i></p> <p><i>Capacità operative (competenze) che devono essere conseguite con l’intervento formativo e livello di approfondimento</i></p> <p><i>Tempestività di realizzazione dell’intervento formativo</i></p>

Data _____ Il dirigente _____

TAVOLA 9
ESEMPIO DI SCHEDE DI VALUTAZIONE DI FINE CORSO

1. Sesso M F
2. Et anni
3. Ente di appartenenza
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Comune (numero di abitanti) | <input type="checkbox"/> Azienda Pubblica di Servizi |
| <input type="checkbox"/> Provincia | <input type="checkbox"/> Consorzio |
| <input type="checkbox"/> Regione | <input type="checkbox"/> CCIAA / UPICA |
| <input type="checkbox"/> Azienda USL | <input type="checkbox"/> IACP |
| <input type="checkbox"/> Comunit  Montana | <input type="checkbox"/> |
4. Numero di occupati nell'Ente
5. Ufficio / Servizio di appartenenza
.....
6. Funzione / Incarico
7. Da quanti anni   alle dipendenze dell'Ente presso il quale   attualmente impiegato? anni
8. Prima di questa iniziativa ha gi  partecipato ad altri seminari di formazione e/o aggiornamento?
 No S 
Presso i seguenti istituti :
.....
.....
9. Esprima un giudizio in merito al **grado di approfondimento degli argomenti trattati**:
- | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | scarso | sufficiente | discreto | buono | ottimo |
| (docente) | <input type="checkbox"/> |
| (docente) | <input type="checkbox"/> |
10. Se la Sua valutazione   risultata scarsa o sufficiente,
ci fornisca, gentilmente, suggerimenti per apportare modifiche migliorative :
.....
.....
11. Esprima un giudizio sulle **capacit  espositive e didattiche dei docenti**:
- | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | scarse | sufficienti | discrete | buone | ottime |
| (docente) | <input type="checkbox"/> |
| (docente) | <input type="checkbox"/> |
12. Commenti brevemente la Sua risposta:
.....
.....
13. Esprima una valutazione sul **materiale didattico** consegnato:
 Insufficiente Sufficiente Completo
14. Se la Sua valutazione del materiale didattico   risultata insufficiente,
ci fornisca, gentilmente, le motivazioni e gli eventuali suggerimenti :
.....
.....
16. Secondo Lei, quali **altri argomenti** potrebbero essere trattati in un prossimo seminario?
.....
.....

TAVOLA 10
ESEMPIO DI TEST D'INGRESSO

TEST SELEZIONE CORSO POWER POINT

(tempo disponibile 30 minuti)

Cognome Nome Candidato:
AULA pc:

1) Cosa significa "slide"(1 risposta giusta)?

- foto immagine
 diapositiva documento

2) I formati File Power point sono (2 risposte giuste):

- ppt pps
 pdf pot

3) Power point è definito un programma per creare (1 risposta giusta):

- foto presentazioni
 disegni database

4) Con Power point posso facilmente creare (2 risposte giuste):

- una lettera una presentazione
 un file JPG o GIF di una slide un database

5) Apri Power Point e crea una presentazione seguendo le istruzioni di seguito:

- Devi creare una presentazione con 3 slide:
- Nella prima slide deve esserci il titolo: "A cosa serve Power point?"
- Nella seconda diapositiva devi inserire un'immagine (a piacere) e sotto l'immagine devi inserire la scritta "Benvenuto al corso di Power Point"
- Nella Terza diapositiva devi inserire una tabella simile a questa:

Nome	Cognome
Andrea	Rossi
Paolo	Bianchi

- Sempre nella Terza diapositiva, come titolo diapositiva deve esserci scritto "Elenco partecipanti"

6) Su tutte le diapositive in basso deve essere inserito il tuo nome ed il numero della diapositiva (fallo tramite un'opportuna funzione automatica); Tutte le diapositive devono avere uno sfondo sfumato a due colori (azzurro e bianco)

7) Nella prima diapositiva inserisci un'animazione "a entrata da sinistra" sul testo con partenza automatica dopo 3 secondi rispetto all'evento precedente

8) Applica un "Effetto di transizione avanzamento automatico dopo 3 secondi" su tutte le diapositive della presentazione eliminando l'avanzamento con click.

9) Su tutte le diapositive in alto a destra deve esserci scritto con una Word Art "Prova di Power-Point" (fallo tramite un'opportuna funzione automatica)

10) Inserisci nella prima diapositiva le seguenti note del relatore: "Il corso partirà a marzo"(le note non devono vedersi in fase di presentazione).

11) Salva la presentazione col nome: "Prova_esame_di_Tuocognome_nome" sul Desktop del PC su cui stai lavorando. FINE

TAVOLA 11
ESEMPIO DI TEST EFFETTUATO AL TERMINE DI UN PERCORSO FORMATIVO

NAVIGANDO SOTTO COSTA

Seminario organizzato per i Commessi d'Ufficio del Comune di Rimini

Questionario di valutazione dell'efficacia dei docenti

(se avete imparato, siete stati bravi voi e noi. Se non avete imparato, voi siete stati comunque bravi, mentre noi lo siamo stati un po' meno...)

1. **Con il termine “Comunicare” intendiamo:**
 - a) Un processo finalizzato allo scambio di informazioni
 - b) Un processo finalizzato alla messa in comune di informazioni, emozioni, punti di vista
 - c) Un processo relazionale
 - d) Nessuna delle precedenti

2. **“E’ impossibile non comunicare” sta a significare che:**
 - a) Qualsiasi cosa si dica o non si dica, si faccia o non si faccia, è comunque e sempre un modo di comunicare
 - b) Tutto sommato è sempre meglio essere se stessi
 - c) Uomini e donne devono obbligatoriamente capirsi
 - d) Nessuna delle precedenti

3. **L’esempio è:**
 - a) Un modo di vivere
 - b) Un modo di dire le cose come stanno
 - c) Un modo per rendere chiari gli aspetti teorici di un fenomeno
 - d) Nessuna delle precedenti

4. **Il fatto che Piazza del Campo di Siena sia anche una meridiana, ricorda quanto importante sia:**
 - a. Imparare a cambiare punto di vista
 - b. Essere spiritosi
 - c. Favorire il cambiamento
 - d. Nessuna delle precedenti

5. **Quando parliamo di “Prosemica” ci riferiamo:**
 - a. All’uso consapevole dello spazio che ci circonda (alla “bolla d’aria” che ci circonda)
 - b. Alla necessità di alternarsi nel dialogo
 - c. Alla velocità con cui rispondiamo alle domande
 - d. Nessuna delle precedenti

6. **Alcuni gesti vengono chiamati**
 - a) Barriera
 - b) Simpatici
 - c) Informali
 - d) Nessuna delle precedenti

7. **Essere “assertivi” vuol dire:**
 - a) Essere educati
 - b) Non essere né aggressivi né passivi
 - c) Non essere antipatici e freddi
 - d) Nessuna delle precedenti

8. **Nella comunicazione umana, gli aspetti Paraverbali riguardano:**
 - a) Il volume e il tono della voce

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) I gesti e lo spazio
- c) Il significato delle parole e il contenuto
- d) Nessuna delle precedenti

9. Tra gli spetti “non verbali” troviamo:

- a) Lo sguardo e le posizioni
- b) Il ritmo
- c) Le parole
- d) Nessuna delle precedenti

10. Nel rendere efficace una comunicazione, pesano di più:

- a) Gli aspetti paraverbali
- b) Gli aspetti logici e di contenuto
- c) Gli aspetti non verbali
- d) Nessuna delle precedenti

11. Metodo, obiettivo e ruolo sono:

- a) Paradigmi operativi
- b) Alcune “variabili critiche” di un gruppo di lavoro
- c) Elementi che costituiscono un'organizzazione umana
- d) Nessuna delle precedenti

12. Il gruppo è anche:

- a) Un insieme di persone
- b) Un agente moltiplicatore delle potenzialità individuale
- c) Un modo di descrivere una determinata situazione sociale
- d) Nessuna delle precedenti

13. La sensazione di “noia” si costituisce come:

- a) Interferenza negativa in un processo di comunicazione
- b) Modalità di prendere la vita
- c) Uno dei tanti aspetti del vivere umano
- d) Nessuna delle precedenti

14. Lo schema del p.a.r.l.a.n.t.e. è:

- a. Un gioco da ragazzi
- b. Un sistema didattico
- c. Un promemoria operativo
- d. Nessuna delle precedenti

15. Per il ruolo di Commesso d'Ufficio, il saper comunicare:

- a) Non è per nulla rilevante
- b) E' meno importante del sapersela cavare
- c) Non è un elemento che caratterizza il ruolo del Commesso
- d) Nessuna delle precedenti

GRAZIE.

Rimini, marzo 2005

GRUPPO: A B Nome e
Cognome: _____

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.

TAVOLA 12
STRUTTURA DEL SISTEMA INFORMATIVO SUL PERSONALE

Dipendente					
data	matricola	cognome e nome	data nascita	categoria	profilo professionale
Posizione di lavoro ricoperta					
settore	struttura speciale/Ufficio	contenuti essenziali con riferimento alle linee di attività assegnate alla struttura ed al ruolo ricoperto			

Dinamica professionale (assunzione, promozione, trasferimento, aspettativa, ...)				
data	motivo	q.f. / cat.	profilo professionale	Settore / servizio / ufficio di provenienza

Esperienze significative (responsabilità, compiti significativi, posizioni ricoperte, incarichi interni, partecipazione a gruppi di lavoro, scritti, docenze, ecc.)				
data	esperienza	periodo	giudizio	valutazione potenziale

Titoli formativi (corsi, specializzazioni, stage, lingue, sistemi informativi, iscrizioni albi professionali, ecc.)						
data	titolo	istituto / agenzia	a.s. / giorni / ore	caratteristiche	valutazione	livello conoscenze

Altre informazioni rilevanti (incarichi esterni, note di merito, sanzioni, ecc.)		
data	informazione	note

5.7 Disciplina e contenzioso

Si segnalano alcuni casi di contenzioso, particolarmente sulle progressioni verticali e sui concorsi.

Per quanto riguarda la gestione dei provvedimenti disciplinari, si rilevano pochi casi l'anno di elevata gravità.

5.8 Relazioni sindacali

Il sistema di relazioni sindacali prevede incontri periodici e frequenti.

Si segnalano ritardi nella sottoscrizione dei contratti integrativi, ma comunque in linea con i ritardi medi riscontrati negli enti del comparto. Le materie trattate sono abbastanza in linea con quelle previste dal contratto nazionale.

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 clima delle relazioni sindacali è, nel complesso, buono. La strategia degli ultimi anni è stata orientata al perseguimento di relazioni collaborative, con grande valorizzazione degli istituti della partecipazione (informazioni, comitati paritetici ecc.).

5.9 Mobilità interna

La competenza ad effettuare gli spostamenti di personale da area ad area è del gruppo di coordinamento. Il criterio che guida la mobilità interna è quello della salvaguardia e della valorizzazione del bagaglio professionale.

5.10 Politiche di organizzazione del lavoro

Una delle principali criticità che il sistema organizzativo del Comune di Rimini si trova ad affrontare è l'eccessivo numero di dirigenti e di strutture. Per far fronte a tale problema, le politiche di organizzazione del lavoro (a livello macro) perseguono l'obiettivo di una progressiva ricomposizione degli ambiti di attività.

Si segnalano riduzioni nel numero dei dirigenti, ottenute anche grazie all'utilizzo dell'istituto contrattuale della "risoluzione consensuale" del rapporto di lavoro.

5.11 Servizi per i dipendenti

Nulla di particolare da segnalare in questo ambito.

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

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

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Processi	Descrizione	Driver		
Valutazione	Vi sono quattro diversi sistemi di valutazione. Essi sono organici e tecnicamente articolati.	Di equità Il sistema è accettato e condiviso. Vi sono stati problemi con alcuni dirigenti, a causa dei meccanismi di correzione dei giudizi. Definitivamente superato l'automatismo dei titoli (applicazione LED). Utilizzo abituale della valutazione della prestazione	Di qualità Metodologie articolate. Collegamento organico e strutturato con la programmazione e la direzione per obiettivi, ma con alcune criticità. Alcuni dirigenti non applicano il processo valutativo previsto. In alcuni casi i fattori di tipo quantitativo condizionano eccessivamente il risultato. Alcuni dirigenti non “spiegano” la valutazione fatta ai singoli dipendenti	Di sviluppo i
		Di efficienza Efficienza adeguata	Di immagine	Di politica (outcome)
Retribuzione	Utilizzo pieno delle leve retributive messe a disposizione dal contratto collettivo nazionale. Forte coinvolgimento del Nucleo di valutazione.	Di equità Sistema molto equo. Tentativo di combinare, in un mix equilibrato, elementi di valutazione su aspetti qualitativi e parametri quantitativi.	Di qualità Utilizzo degli istituti della retribuzione per spingere le innovazioni organizzative e per favorire comportamenti orientati all'efficienza ed alla produttività. Aumentati i casi di differenziazione del compenso in base alla prestazione (rispetto ai criteri della presenza e rispetto ai primi anni). Pochi i casi con indicatori di gruppo negativi.	Di sviluppo
		Di efficienza Prevalenza di utilizzi variabili del fondo (premi incentivanti).	Di immagine	Di politica

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Processi	Descrizione	Driver		
Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità	Forti rigidità nelle assunzioni a tempo indeterminato. Utilizzo dei nuovi strumenti di flessibilità, ma privilegiando lavoro a termine e contratti di formazione e lavoro.	Di equità Equità garantita dalle regole e dall'elevata formalizzazione	Di qualità Tecniche di selezione tradizionali	Di sviluppo
		Di efficienza Tempi di assunzione contenuti	Di immagine	Di politica
Formazione e sviluppo	Centralità dei processi di formazione e sviluppo nelle politiche dell'ente	Di equità Procedure trasparenti e criteri condivisi per la partecipazione alle iniziative formative	Di qualità Valutazione dell'efficacia formativa effettuata in modo sistematico e con strumenti avanzati.	Di sviluppo Integrazione con i processi di sviluppo e con le strategie di ente
		Di efficienza Divisione del budget tra dirigenti e HRM	Di immagine Punto di riferimento della formazione a livello provinciale	Di politica
Disciplina, e contenzioso	Contenzioso non significativo	Di equità Trasparenza delle procedure di disciplina e contenzioso	Di qualità Adeguato grado di soddisfazione dell'alta direzione e dei responsabili delle unità interessate per il servizio svolto	Di sviluppo
		Di efficienza Costi adeguati di gestione dell'attività in rapporto all'entità dell'organico e all'entità del contenzioso	Di immagine Assenza di pubblicità negativa derivante dai procedimenti in corso.	Di politica
Sistema informativo del personale e comunicazione interna	Utilizzo di un sistema informativo sulla storia professionale del dipendente e sui suoi percorsi di sviluppo. Utilizzo della intranet per comunicare con i dipendenti.	Di equità Trasparenza delle informazioni fornite attraverso la intranet	Di qualità	Di sviluppo
		Di efficienza Contenimento dei tempi grazie all'automazione delle procedure ed alla prestazione di servizi interni attraverso la intranet	Di immagine	Di politica

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Processi	Descrizione	Driver		
Relazioni sindacali	Valorizzazione degli istituti della partecipazione. Relazioni sindacali frequenti.	Di equità	Di qualità Stabilità dei rapporti con i sindacati	Di sviluppo
		Di efficienza Notevole dispendio di tempi e di energie	Di immagine	Di politica
Gestione ordinaria e gestione retribuzioni e previdenza	Calcolo ed erogazione degli stipendi ed attuazione degli adempimenti fiscali, previdenziali Gestione del normale espletamento del rapporto di lavoro e registrazioni (es. presenze, assenze ecc..)	Di equità Elevato rispetto e tutela dei diritti del personale	Di qualità Elevato grado di soddisfazione dell'alta direzione e dei responsabili delle unità interessate per il servizio svolto Grado di soddisfazione del personale buono	Di sviluppo
		Di efficienza	Di immagine Assenza di pubblicità negativa derivante dai procedimenti in corso.	Di politica
Mobilità interna	Trasferimento dei dipendenti da una struttura all'altra dell'ente	Di equità Equilibrio tra esigenze del personale ed esigenze organizzative	Di qualità Valorizzazione delle professionalità	Di sviluppo
		Di efficienza Elevata flessibilità e basso livello di proceduralizzazione	Di immagine	Di politica

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Processi	Descrizione	Driver		
Politiche di organizzazione del lavoro	Progettazione strutture. Progettazione a livello micro dei ruoli organizzativi	Di equità	Di qualità	Di sviluppo
		Di efficienza	Di immagine	Di politica
Servizi ai dipendenti	Convenzioni con alcuni esercizi	Di equità Elevato rispetto e tutela dei diritti del personale	Di qualità	Di sviluppo
		Di efficienza Costi adeguati	Di immagine	Di politica
Carriere	Gestione istituto delle progressioni verticali	Di equità	Di qualità Prove tradizionali	Di sviluppo
		Di efficienza Rigidità dovuta all'elevata formalizzazione	Di immagine	Di politica

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

Emerge nel caso analizzato un modello di politica del personale sempre più teso ed orientato allo sviluppo di competenze individuali ed istituzionali (che in base all'intervista emerge come dimensione sempre più rilevante), anche se si mantiene sempre rilevante la dimensione del perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa.

E' sicuramente rilevante anche la dimensione di distribuzione di risorse, soprattutto con riferimento a quelle economiche.

8. Impatto istituzionale ed organizzativo

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

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

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

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

- *l'apprendimento organizzativo, consenso interno e motivazione dei collaboratori*, inteso come processo continuo di crescita culturale e di miglioramento, integrato con le attività di lavoro e tendente a rafforzare la condivisione di conoscenza e di modelli mentali di riferimento;
- *il performance management*, come azione tendente a sostenere e rinforzare il miglioramento della performance propria dei vari livelli organizzativi e il suo cambiamento secondo gli indirizzi strategici dell'azienda; ciò implica un orientamento complessivo e coordinato a questo scopo dei sistemi premianti e di retribuzione, della struttura e dei sistemi operativi, della progettazione di

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.

ruoli e compiti, degli interventi sulla cultura aziendale e sui fattori di motivazione;

- il *change management*, come processo che coinvolge profondamente i responsabili delle diverse unità aziendali e necessita del supporto professionale di specialisti, rivolto a diffondere e rafforzare la capacità delle persone, sotto il profilo sia psicologico-comportamentale, che delle competenze professionali, di corrispondere alle richieste di cambiamento indotte dal contesto competitivo e dal perseguimento delle strategie aziendali. L'inevitabilità del cambiamento richiede che si diffonda nell'organizzazione una capacità delle persone di rispondere ed adattarsi in modo positivo, focalizzato, flessibile, proattivo, sostenendo anche l'inevitabile carico di incertezza e ambiguità.

L'analisi della funzione di HRM e la definizione dei driver emersi permette di identificare i seguenti impatti:

- **apprendimento organizzativo e consenso interno:** questo piano ha ricevuto negli ultimi anni un'attenzione rilevante ed i risultati sono valutati molto positivamente;
- **performance management:** anche questo impatto si presenta in crescita; gli investimenti fatti negli ultimi anni (sui sistemi di gestione per obiettivi) hanno permesso un effetto di rafforzamento reciproco (le politiche del personale hanno rafforzato i sistemi di performance management e viceversa); permangono tuttavia alcune criticità (si vedano al riguardo le osservazioni formulate dal Nucleo di valutazione sul funzionamento del sistema di valutazione dei dirigenti)

Dalla relazione del Nucleo di valutazione sul sistema di valutazione dei dirigenti (relativa alle valutazioni effettuate nel 2003)

In sintesi, il Nucleo ritiene di dover formulare le seguenti osservazioni:

- vi è un numero molto elevato di obiettivi consistenti nel fare o realizzare determinate attività non particolarmente qualificanti e strategiche (fare regolamenti, attribuire incarichi esterni, fare atti preparatori per nuovi servizi ecc.); vi è, in questo tipo di formulazione, un elevato rischio di autoreferenzialità; più di rado, gli obiettivi dichiarano di voler realizzare effetti esterni a beneficio di utenti singoli (ad esempio: ridurre tempi di attesa) o della collettività (ad esempio: ridurre incidenti stradali sulle strade riminesi);
- molti obiettivi sono formulati in modo generico, senza una chiara indicazione di "cosa deve accadere" (quali fatti, quali eventi) perché l'obiettivo possa ritenersi conseguito;
- spesso gli obiettivi difettano di una "prospettiva strategica" e di un chiaro raccordo con i programmi politici.

Problemi e criticità, sono stati anche riscontrati nel modo in cui i risultati sono dichiarati nel report (si vedano le analoghe osservazioni formulate lo scorso anno).

Ad esempio:

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.

- alcuni obiettivi sono dichiarati conseguiti con espressioni del tipo: “in linea con cronogramma” (che a volte non è dichiarato nel PEG), “tutte le procedure ottemperate”, “svolto l’attività”;
 - vi sono obiettivi assegnati a più dirigenti i cui risultati sono relazionati in modo diverso (ovvero con diversi apprezzamenti sul risultato conseguito);
 - vi sono alcuni obiettivi per i quali non è stato possibile acquisire, dal report, alcuna informazione sul grado di conseguimento.
- **change management:** la consapevolezza di questo impatto appare molto elevata nei documenti formali analizzati; le leve utilizzate a questo fine sono soprattutto identificate nelle nuove tecnologie e nei sistemi di gestione per la qualità.