

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

Provincia di Caltanissetta

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

INDICE

1. PREMESSA	4
2. IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	4
3. ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM.....	5
4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM	8
4.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ.....	8
4.2 RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE	12
4.3 FORMAZIONE E SVILUPPO	22
4.4 GESTIONE ORDINARIA, RETRIBUZIONI E PREVIDENZA.....	24
4.5 SERVIZI AI DIPENDENTI.....	25
4.6 PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI.....	26
4.7 SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE	26
4.8 POLITICHE DI FLESSIBILITÀ.....	26
5. INDICATORI DI PERFORMANCE.....	27
6. POLITICHE DI HRM	28
7. IMPATTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO	28
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO.....	29
9. ALLEGATI.....	30

LA PROVINCIA DI CALTANISSETTA

1. Premessa¹

Il modello di direzione del personale della Provincia di Caltanissetta², descritto nel seguito, è stato analizzato secondo lo schema concettuale di riferimento adottato dal Programma *Governance delle risorse umane, Linea progettuale A*, sui *Modelli innovativi*, attuato dal Formez in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, *Ufficio per il personale delle Pubbliche amministrazioni*.

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

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

2. Idea di Human resource management

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

Nel caso specifico della Provincia di Caltanissetta siamo in presenza di un sistema di HRM finalizzato ad allineare i meccanismi operativi della gestione del personale alle politiche generali di ente. L'attenzione è prevalentemente spostata sul versante dell'efficacia dei processi piuttosto che sul versante della promozione dello sviluppo degli individui come lavoratori.

L'orientamento di questo sistema è in favore della **partnership strategica** con il vertice, la cui politica generale, si intuisce, guarda a modelli di *civil servant city*.

Gli aspetti che fanno propendere per questa diagnosi sono molteplici, tutti riconducibili a scelte di assetto gestionale e organizzativo tipiche di un ente che fa leva degli strumenti manageriali del personale per orientarne il lavoro agli obiettivi di carattere generale.

Al di là della collocazione organizzativa del Settore *Organizzazione e personale*, che si contraddistingue come unità di massima dimensione di pari rango alle altre macro strutture dell'ente, gli aspetti che fanno propendere per il posizionamento del sistema di HRM verso l'attenzione ai processi e la finalizzazione sulle strategie sono essenzialmente due:

¹ Popolazione: 272.402 abitanti (Censimento della popolazione, Istat 2001).

² Studio realizzato da Margherita Burgarella. Si ringrazia, per la fattiva collaborazione prestata nella realizzazione dello studio, Maria Antonia Di Forti, dirigente del Settore *Organizzazione e personale* dell'Area *Amministrazione* della Provincia regionale di Caltanissetta.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

- a. *il sistema di valutazione del personale, dichiaratamente meritocratico*, è finalizzato a premiare la produttività e le prestazioni di risultato. Questo sistema, descritto nel seguito, riporta alcuni passaggi tratti da un manuale appositamente introdotto che ben si integra con gli atti ufficiali riferiti alla gestione del personale, quali ad esempio il contratto integrativo di lavoro e il regolamento di organizzazione;
- b. *il modello organizzativo macro e micro dell'ente*, contraddistinto dalla presenza di unità finalizzate all'ascolto al cittadino posizionate in *staff* al vertice e deputate alla comunicazione diretta con la *line* ma soprattutto dalla presenza di organismi interni, sede di convergenza delle politiche settoriali e di partecipazione dei *Settori* a segmenti di gestione del personale (definizione dei criteri di applicazione di specifici istituti). L'assetto micro è inoltre flessibile in quanto competenza dei dirigenti preposti.

3. Organizzazione della funzione HRM

L'assetto organizzativo della Provincia regionale di Caltanissetta è per *Settori*, *Servizi* e *Uffici*. I Settori sono raggruppati per *Aree* (Fig. 1).

I *Settori* sono ordinati con funzioni omogenee e finalizzate allo svolgimento di attività finali, strumentali e di supporto, o al conseguimento di obiettivi determinati. Ad essi fanno capo le funzioni di pianificazione, assegnazione delle risorse, verifica e controllo dei risultati, studio e attuazione di tecniche di miglioramento delle funzioni di servizio, risoluzione delle controversie delle proprie unità organizzative interne, interazione con gli organi di vertice.

I *Servizi* sono unità strumentali (di *staff*) oppure unità con funzioni finali (di *line*) e sono definibili in modo flessibile da parte dei dirigenti di *Settore* a seconda delle esigenze di intervento e delle risorse disponibili.

Il *Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi* cita, all'art. 8 che “*la flessibilità, adattabilità e modularità dell'architettura organizzativa costituiscono la garanzia del costante adeguamento dell'azione amministrativa agli obiettivi definiti e alle loro variazioni; tale flessibilità è destinata, altresì, a favorire la realizzazione e il funzionamento dei gruppi di lavoro o team di progetto*”.

A supporto della *Presidenza* sono istituiti gli uffici di staff di diretta collaborazione con gli organi di governo per materie quali i controlli interni ma anche le relazioni con il pubblico, gli enti e le associazioni, gli organi istituzionali, la promozione dello sport e delle politiche giovanili, nonché le politiche comunitarie e di concertazione per lo sviluppo economico.

A livello macro-organizzativo è istituito il *Comitato di coordinamento generale*, un organo di controllo strategico, filtro e verifica della coerenza programmatica dell'attività complessiva della struttura operativa dell'ente rispetto agli indirizzi politici. Esso contribuisce alla formulazione di analisi e proposte per la pianificazione, la programmazione e la progettazione di interventi di valenza generale per l'Ente. E' presieduto dal *Presidente* della Provincia, o da uno degli *Assessori*, ed è composto dal *Direttore generale* e dai dirigenti dei *Settori*, occasionalmente integrato da esperti esterni e/o insediato in seduta ristretta.

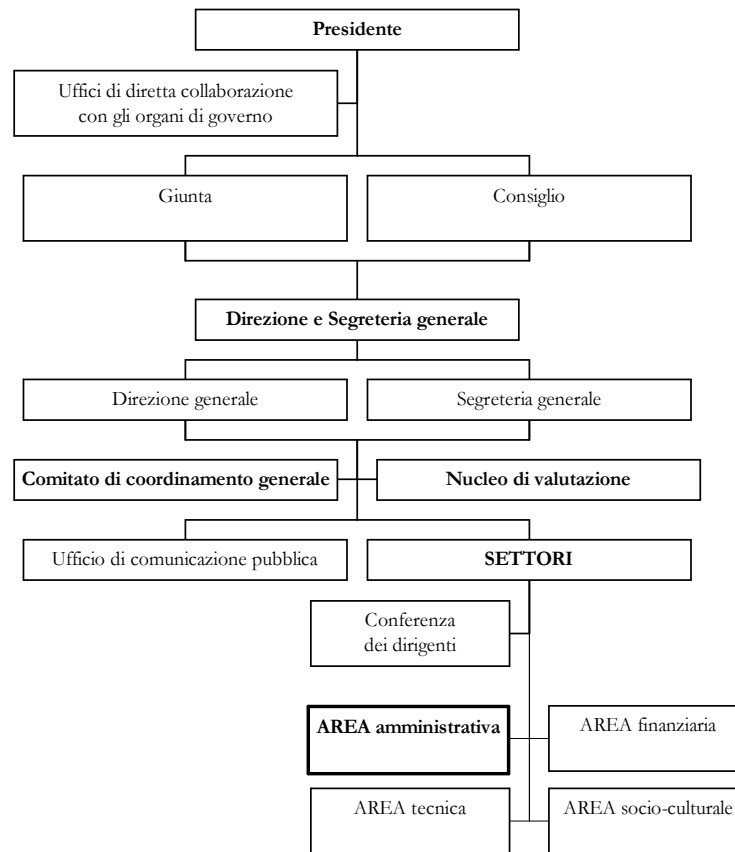
A questo si aggiunge la *Conferenza dei dirigenti*, presieduta dal *Segretario generale*, finalizzata al coordinamento tecnico amministrativo delle attività direzionali dell'Ente. Esso si riunisce solitamente in seduta ristretta per trattazione tematica. Tra i temi in materia di HRM di sua competenza ci sono la formulazione di proposte in materia di piano occupazionale e la predisposizione del programma della formazione del personale.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

A livello micro-organizzativo è stato, invece, istituito, in staff alla *Direzione - Segreteria generale*, un *Ufficio per la comunicazione pubblica*, una unità preposta prioritariamente alla rilevazione dei bisogni e dei livelli di soddisfazione dei cittadini. La reportistica periodica di questo ufficio genera degli input per la formulazione di proposte di miglioramento sugli aspetti di comunicazione con l'utenza, nonché per la riorganizzazione e riformulazione di adeguamenti interni per la qualità del servizio al pubblico. Questo ufficio di fatto svolge anche le tipiche funzioni di gestione dei reclami, relazioni con il pubblico e comunicazione istituzionale con il cittadino, scambiandosi informazioni con i *Settori*. Il *Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi* indica anche quali sono le competenze del personale ad esso preposto: *conoscenza dei processi e delle tecniche di comunicazione e dell'organizzazione dell'intera struttura organizzativa provinciale, capacità relazionale con il pubblico*. La formazione è esplicitata come lega gestionale prioritaria per l'orientamento al lavoro del personale di questa unità organizzativa.

Fig. 1. Organigramma della Provincia regionale di Caltanissetta



Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Fig. 2. Organigramma dell'Area amministrativa della Provincia regionale di Caltanissetta



Il Settore *Organizzazione e personale* appartiene all'Area *Amministrativa* ed è un'unità di primo livello. Tra le funzioni di gestione del personale, si distinguono quelle:

1. *assegnate al Settore Organizzazione e personale, il cui dirigente:*

- definisce la dotazione organica,
- attua i procedimenti di selezione del personale dipendente, con contratto a tempo determinato e indeterminato,
- stipula i contratti individuali di lavoro,
- tiene i fascicoli personali dei dipendenti,
- assiste, sotto il profilo tecnico-amministrativo, gli uffici competenti per l'applicazione delle sanzioni disciplinari,
- assegna, a seguito di valutazioni formulate dai dirigenti di settore, la retribuzione accessoria,
- coordina gli interventi di formazione acquisiti come servizi dall'esterno,
- amministra, sotto il profilo contabile, fiscale e previdenziale, il personale,
- statistiche del personale,
- gestisce le relazioni sindacali.

2. *assegnate agli altri Settori, i cui dirigenti:*

- individuano i responsabili di procedimento e verificano il rispetto dei tempi e delle regole procedurali,
- attribuiscono i punteggi di valutazione per il riconoscimento dei trattamenti economici accessori al personale non dirigente secondo le previsioni contrattuali,
- identificano il personale da adibire a mansioni superiori,
- verificano periodicamente i carichi di lavoro e la produttività individuale e collettiva delle proprie unità organizzative,
- provvedono agli atti di amministrazione del personale relativamente alla concessione di ferie, permessi e aspettative e all'articolazione degli orari 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.

- la contestazione degli addebiti, l'istruzione e l'irrogazione di sanzioni, nei casi in cui la sanzione sia di tipo verbale (negli altri casi provvede ad inoltrare segnalazioni all'ufficio proposto ai procedimenti disciplinari),
- esercitano il potere di risoluzione del contratto di lavoro entro le regole stabilite dalla norma.

4. Metodologie e processi di HRM

In questo capitolo si presentano le metodologie e i processi che definiscono i sistemi operativi di gestione delle risorse umane, con particolare attenzione a quelli effettivamente implementati nell'ambito del caso analizzato. Tra quelli elencati si trattano quelli di maggiore interesse ai fini della presentazione del caso:

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

4.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

La Giunta stabilisce, sulla base dei processi di definizione del bilancio di previsione e in relazione ai programmi e agli obiettivi, gli indirizzi di politica del personale.

Con l'approvazione del PEG, il *Direttore generale* procede alla definizione del piano operativo delle assunzioni e della mobilità, attribuendo il personale ai dirigenti in relazione ai progetti-obiettivo e agli obiettivi di gestione annuale e triennali da realizzarsi per *Settore*.

Sotto il profilo metodologico, le linee di indirizzo per la gestione del personale dirigente sono riportate già nel *Regolamento generale degli uffici e dei servizi*. Esso prevede in modo dettagliato, di seguito alle definizioni delle competenze e delle funzioni assegnate ai dirigenti di *Settore*, le responsabilità assegnate, le modalità di conferimento degli incarichi dirigenziali e di loro temporanea sostituzione, le modalità di regolazione dei rapporti tra dirigenza e vertice amministrativo e vertice politico e relativi organismi di collaborazione, oltre che le metodologie di valutazione, delle posizioni e delle prestazioni e competenze.

Per quel che riguarda il sistema di accesso alle carriere dirigenziali tende a dare priorità al personale possessore di professionalità specifiche di alto profilo dipendente dell'Ente. Medesimo criterio vale anche per la carriera verticale del personale non dirigente.

La procedura classica di reclutamento per concorso del personale dirigente è prevista per l'assunzione a tempo indeterminato, secondo requisiti minimi di accesso quali:

- a. il possesso di un diploma di laurea coerente alla posizione da ricoprire,

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. competenze, preparazione, managerialità, capacità gestionali, organizzative e professionali risultanti da curriculum vitae e comprovate da esperienza professionale di almeno cinque anni maturata in una o più delle seguenti posizioni di lavoro:
- in categoria D3 per il personale degli Enti locali,
 - in posizioni di lavoro corrispondenti per il personale dipendente da altre PP.AA., aziende pubbliche e imprese,
 - nell'esercizio delle libere professioni o altre attività professionali di particolare qualificazione nei settori della ricerca, della docenza universitaria, della magistratura e dell'avvocatura di *Stato*,
- c. iscrizione ad albi professionali, ove richiesto dal tipo di posizione da ricoprire.

Gli incarichi dirigenziali, al di là delle classiche procedure concorsuali, vengono conferite attraverso contratti di lavoro individuale a tempo determinato. Il soggetto cui si attribuisce l'incarico viene scelto dal Presidente della Provincia e ha una durata massima corrispondente al mandato del Presidente: si configura, quindi, come incarico fiduciario per designazione diretta.

I requisiti per l'eleggibilità agli incarichi dirigenziali di tipo fiduciario sono i medesimi di quelli per l'accesso ai concorsi, mentre il trattamento economico è parametrizzato sulla base di quattro fattori:

1. il trattamento previsto dal contratto collettivo di lavoro di comparto,
2. le tariffe di mercato relative alla specifica professionalità,
3. la tipologia e livello di esperienza dell'individuo,
4. la peculiarità del rapporto d'incarico instaurato.

Gli incarichi dirigenziali riguardano:

- a. la dirigenza di *Settore*,
- b. lo svolgimento di compiti ad alta specializzazione.

Il conferimento di incarichi a contenuto di alta professionalità ha carattere di assoluta straordinarietà e di non continuatività. I soggetti eleggibili sono:

- professionisti iscritti ad albi degli ordini professionali,
- persone o società professionalmente impegnate in attività di particolare qualificazione connesse alla specificità delle prestazioni richieste,
- persone impegnate in attività di particolare qualificazione cui è notoriamente riconosciuta una specifica competenza,
- dirigenti, funzionari, dipendenti delle PP.AA. che abbiano acquisito una specifica competenza riguardo alla specificità delle prestazioni richieste,
- docenti o ricercatori universitari,
- università e loro strutture organizzative interne o associate.

Il *Regolamento generale degli uffici e dei servizi* indica che *“il contratto può prevedere l'obbligo per il personale a contratto di diritto privato di non accettazione, per un periodo di uno o due anni dalla scadenza del contratto, di posti di lavoro presso soggetti che, in forma individuale o societaria, abbiano intrattenuto in qualsiasi forma rapporti contrattuali con la Provincia durante il periodo di affidamento dell'incarico al dirigente (pantouflage)”*.

Sul versante della selezione del personale non dirigente, in relazione alla categoria di appartenenza della professionalità per la quale viene effettuata la selezione, ai fini dell'accesso dall'esterno sono richiesti i requisiti minimi indicati nella Tabella 1: ai titoli si conferiscono al massimo 10/30 e comunque la valutazione per titoli è sempre posticipata a quella relativa alle prove selettive per

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

prova teorico/pratica e per colloquio (*Regolamento sulle procedure di accesso all’impiego e sulle progressioni interne con esclusione di quelle per l’accesso alla qualifica dirigenziale*).

Tabella 1. Tipologie di prove selettive per l’accesso dall’esterno del personale non dirigente

<i>Categorie</i>	<i>Prove</i>	<i>Punteggi</i>	<i>Titoli di studio</i>	<i>Punteggi</i>
Cat. “D”	<i>Due prove di materia a contenuto scritto e/o pratico Una prova per colloquio sulle materie delle prove scritte e/o pratiche</i>	<i>Min.: 21/30</i>	D1: Laurea 1° livello D3: Laurea 2° livello + ev. specializzazione o abilitazione	<i>Max: 10/30</i>
Cat. “C”	<i>Prima Prova pratico-attitudinale scritta o pratica inerente allo svolgimento delle funzioni caratterizzanti la posizione da ricoprire</i>	<i>Min.: 21/30</i>	Diploma scuola superiore	
Cat. “B”	<i>Seconda Prova pratico-attitudinale per colloquio su aspetti di praticità operativa</i>		B3: Diploma di qualifica professionale + ev. titoli abilitativi	
	<i>Unica prova pratico-attitudinale: - prova di praticità e/ abilità afferente all’assolvimento delle particolari funzioni della posizioni - colloquio su profili pratici dall’attività lavorativa da assolvere</i>	<i>Min.: 21/30</i>	B1: Licenza scuola obbligo + ev. attestato di qualifica professionale Licenza scuola obbligo	
Cat. “A”				

Le procedure selettive verticali interne si effettuano essenzialmente secondo questi criteri, con opportuni distinguo:

1. *progressione verticale finalizzata al passaggio dei dipendenti alla categoria immediatamente superiore del sistema di classificazione.* Sono ammessi quelli che, in alternativa, abbiano:
 - 1.a un inquadramento nella categoria immediatamente inferiore a quella di destinazione e con titolo di studio equipollente a quello richiesto per l’accesso dall’esterno, a prescindere dall’anzianità maturata;
 - 1.b un titolo di studio immediatamente inferiore a quello richiesto per l’accesso dall’esterno ma con anzianità maturata di almeno 3 anni nella medesima Amministrazione in posizioni riconducibili alla categoria professionale immediatamente inferiore a quella di destinazione;
2. *passaggi infracategoriali per la copertura dei posti vacanti relativi a particolari profili professionali delle categorie B e D, posizioni economiche B3 e D3.* Sono ammessi i dipendenti iscritti alla medesima categoria di destinazione in posizione economica B1-B4 oppure D1-D3 che abbiano in alternativa:
 - 2.a un titolo di studio equipollente a quello richiesto per l’accesso dall’esterno per l’accesso alla posizione di destinazione, a prescindere dall’anzianità maturata;
 - 2.b un titolo di studio immediatamente inferiore a quello richiesto per l’accesso dall’esterno ma con anzianità maturata di almeno 3 anni nella medesima Amministrazione in posizioni riconducibili alla categoria professionale di destinazione;
3. *copertura di posti vacanti in relazione a particolari profili o figure professionali caratterizzati da una professionalità acquisita esclusivamente nell’Ente.* Sono ammessi i dipendenti che hanno i requisiti indicati nei precedenti punti 1 e 2 correlati ad un ulteriore requisito, comune a tutte le ipotesi di accesso:

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.a ascrizione del dipendente da almeno 1 anno al profilo professionale propedeutico alla posizione da ricoprire secondo quanto specificato negli avvisi di selezione.
4. *copertura di posti di categoria B3 per il personale di categoria A e dei posti di categoria D3 per il personale di categoria C.* Sono ammessi i dipendenti che hanno entrambi i seguenti due requisiti:
 - 4.a un titolo di studio equipollente a quello richiesto per l'accesso dall'esterno per la posizione di destinazione;
 - 4.b una anzianità di servizio maturata nell'Ente di almeno 5 anni.

Qualora l'Amministrazione ritenga di non avere al proprio interno personale in possesso di titoli di studio idonei all'espletamento delle procedure selettive per specifiche posizioni professionali, si attiva per effettuare percorsi formativi di "adeguato spessore", utili per assicurarsi un congruo assolvimento delle attribuzioni rimesse alla posizione professionale stessa.

Le procedure selettive interne sono articolate come da schema riportato in Tipologie di Tabella 2.

Categorie	Prove	Punteggi	Anzianità	Punteggi
Cat. "D"	Prova scritta a contenuto teorico/pratico Prova orale a contenuto teorico/pratico	Min.: 21/30	A seconda dei passaggi di categoria	Max: 20/30
Cat. "C"	Prima Prova pratico-attitudinale oppure colloquio	Min.: 21/30		
Cat. "B"				

prove selettive interne del personale non dirigente

Gli avvisi di selezione vengono adottati con determina del dirigente del Settore *Organizzazione e personale*, d'intesa, per specifici profili a valenza specialistica, con il dirigente del Settore destinatario.

Le procedure selettive, infine, possono prevedere prove pre-selettive per test e quiz qualora le richieste di ammissione superino contingenti gestibili rispetto alle risorse disponibili per l'espletamento delle pratiche selettive e richiedano tempi non congrui con le necessità di speditezza delle procedure.

Per quanto riguarda la mobilità, l'Amministrazione ha predisposto due *Regolamenti* dedicati, uno per la mobilità interna, adottato nel '1999 previa concertazione sindacale a seguito della contrattazione integrativa relativa alla tornata 1998-2001, l'altro per la mobilità esterna, adottato con delibera di Giunta nel maggio del '2005. I criteri individuali sono comunque abbastanza tradizionali e la mobilità non è un istituto rilevante in questa Amministrazione.

In definitiva, la Provincia regionale di Caltanissetta ha strutturato dei percorsi di accesso alle carriere, dirigenziale e non dirigenziale, che fanno intuire la preferenziale attenzione all'esperienza piuttosto che alla conoscenza teorica. Queste sono, in relazione al livello della posizione da ricoprire, demandate al possesso di titoli di studio dei quali però si verifica la coerenza rispetto al profilo di competenze ricercato. La tendenza è quella di conferire peso alla valutazione dei titoli ai fini selettivi se coerenti al contenuto lavorativo della posizione di destinazione. Quel che interessa, in breve, non è il livello culturale genericamente certificato dal possesso di titoli di studio, quanto piuttosto il livello di preparazione tecnica spendibile per effetto dell'accumulazione di conoscenze teoriche coerenti (e come già detto soprattutto di conoscenze

11

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.

applicare). Questo genere di orientamento è rintracciabile sia per la carriera dirigenziale che per la carriera dei livelli non dirigenziali.

4.2 Retribuzioni, valutazione e carriere

In linea generale, secondo quanto stabilito dal CCDI del quadriennio 2002-2005, i sistemi di incentivazione del personale sono finalizzati a:

“Promuovere effettivi e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza e di efficacia dell’Ente, di qualità dei servizi istituzionali mediante la realizzazione di Piani di attività, anche pluriennali, e di Progetti strumentali e di risultato, basati su sistemi di programmazione e di controllo quali-quantitativo dei risultati (art. 15 CCNL 1.4.1999); l’incentivazione della produttività ed il miglioramento dei servizi si realizza attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all’impegno di gruppo per centri di costo, e/ o individuale, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal Sistema permanente di valutazione. Si può parlare di effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi solo in presenza di risultati aggiuntivi apprezzabili rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa (art. 37 CCNL 22.1.2004)”.

a. Valutazione del personale dirigente: la valutazione dirigenziale si compone di due parti, una relativa alle posizioni, l'altra relativa alle prestazioni e ai risultati di gestione.

Il peso delle posizioni dirigenziali è caratterizzato dalla collocazione organizzativa, dalla complessità dell'unità organizzativa di riferimento e del grado di responsabilità gestionale, interna e a rilevanza esterna. Ciascuno di questi elementi di valutazione è scomposto in più parametri di apprezzamento, che consentono di ponderare la reale incidenza dei singoli elementi sulle specifiche posizioni dirigenziali.

L'adeguamento dei fattori di pesatura delle posizioni dirigenziali è conseguente a tutti i provvedimenti di modificazione dell'assetto organizzativo e funzionale, anche se parziale.

L'applicazione del metodo di pesatura delle posizioni dirigenziali è a cura del *Nucleo di valutazione*.

La valutazione dei risultati delle prestazioni e l'attribuzione della corrispondente componente di retribuzione variabile spettante al personale dirigente è, come di norma, effettuata dal *Nucleo di valutazione*. Il procedimento, si cita nel *Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi*, è “*ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del nucleo e della partecipazione al procedimento del valutato stesso*”.

I fattori sui cui si basa la valutazione dei dirigenti di Settore sono cinque:

1. la dimensione quantitativa dell'organizzazione gestita in termini di risorse finanziarie, umane e tecnico strumentali;
2. la complessità dell'organizzazione gestita: standardizzabilità gestita, variabilità, tensione, innovazione del contesto di riferimento, grado di interrelazione e livello di interdipendenza con le strutture organizzative interne, relazioni con l'utenza;
3. le responsabilità sotto il profilo giuridico e sotto il profilo gestionale di risultato;
4. la propensione allo sviluppo, alla sperimentazione e all'innovazione di servizio o di processo organizzativo;
5. i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnati.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Per gli incarichi dirigenziali ispettivi, di consulenza, studio e ricerca, si considerano i seguenti sei fattori:

1. il grado di autonomia tecnico funzionale,
2. la rilevanza giuridica, economica e sociale dei provvedimenti predisposti,
3. i margini di discrezionalità rispetto alle prescrizioni di norme giuridiche o alle istituzioni di organi di governo,
4. il livello di impegno e di disagio richiesto dalla specifica posizione,
5. il livello di professionalità e specializzazione richiesto,
6. il livello di eventuale coordinamento richiesto di altre professionalità anche esterne all'Amministrazione, ed anche nell'ambito di commissioni, gruppi di studio, organi collegiali.

Ciascun dirigente di *Settore* formula annualmente una relazione illustrativa sui risultati raggiunti nell'anno precedente e sul programma operativo per l'anno in corso. La relazione è sottoposta al *Direttore generale* entro il 31 gennaio di ogni anno.

- b. Valutazione del personale non dirigente: i dirigenti predispongono progetti-obiettivo ed i relativi piani di lavoro per l'innalzamento costante dei livelli di efficienza di servizio, in particolare nei confronti dell'utenza. Ad essi è assegnata la competenza di valutare le prestazioni e l'apporto partecipativo di ciascun dipendente ai progetti, mentre il *Nucleo di valutazione*, come di regola, in conformità agli obiettivi che ispirano il sistema di valutazione del personale, definisce il procedimento di valutazione. Ciò ai fini dell'omogeneizzazione dei sistemi e dei processi valutativi delle prestazioni professionali nei diversi *Settori*.

L'Amministrazione ha elaborato e adottato un manuale per la "*Valutazione permanente del personale*", utile per fissare i criteri di valutazione ma anche per facilitare il lavoro dei valutatori e renderne trasparente la fruizione da parte di tutto il personale.

I principi che finalizzano il sistema di valutazione sono sei:

1. identificare i punti di forza potenziale e di debolezza della dotazione organica,
2. formulare indirizzi per l'adozione di progetti formativi utili per il consolidamento dei punti di forza per il superamento dei punti di debolezza, nonché per lo sviluppo del potenziale del personale,
3. supportare l'affermazione di logiche e meccanismi di competitività tra il personale, in corrispondenza dell'applicazione di un sistema di incentivazione a carattere retributivo-prestazionale basato, in particolare, sulla qualità del risultato e del rapporto con l'utenza, sulla capacità di iniziativa ed elaborazione autonoma e dell'assunzione di responsabilità dirette o delegate,
4. individuare figure di elevata flessibilità professionale,
5. formulare indicazioni per la formazione di possibili percorsi di carriera interna, in modo da fronteggiare esigenze future degli assetti organizzativi,
6. fornire indicazioni per l'aggiornamento dei requisiti di accesso alle figure professionali.

Il sistema di valutazione, quale base sia del riconoscimento della produttività, che della progressione economica nella categoria di appartenenza, si colloca all'interno delle politiche di sviluppo delle risorse umane, finalizzate a migliorare l'efficacia e l'efficienza degli enti e la qualità dei servizi e collegarli con il sistema degli obiettivi dell'Amministrazione.

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'incentivazione della produttività, sia individuale che di gruppo, è uno strumento importante per l'utilizzo delle risorse umane che si distingue dai meccanismi collegati alla progressione economica all'interno delle fasce di inquadramento, concepibile come meccanismi di sviluppo di carriera.

Esiste però un unico sistema permanente di valutazione, che supporta l'esercizio sia dell'uno che dell'altro istituto contrattuale, anche se operativamente i livelli di applicazione si differenziano per le diverse finalità a cui rispondono.

La valutazione cambia a seconda della categoria di appartenenza del personale, per cui il sistema permanente è articolato in modo tale da consentire un'adeguata applicazione ad ogni categoria interessata, questo specialmente in relazione al problema della progressione: *“nella valutazione per la produttività è importante riconoscere sia gli aspetti individuali che quelli di gruppo, mentre nella valutazione per la progressione si fa riferimento soltanto agli aspetti individuali?”*.

Il manuale, con riferimento ai criteri di comportamento dei valutatori, cita: *“I soggetti coinvolti nel processo di valutazione osservano principi di correttezza e buona fede e instaurano fra loro relazioni cordiali basate sulla reciproca collaborazione. I comportamenti sono improntati al temperamento dell'esigenza di trasparenza con quelli di riservatezza dei giudizi. I responsabili della valutazione operano con imparzialità e coerenza evitando, in particolare, ogni possibile forma di discriminazione basata sul sesso, religione, opinioni politiche, età e condizioni fisiche. Il valutatore si astiene ogniqualvolta sussistano cause di incompatibilità che possano compromettere l'imparzialità dei suoi giudizi”*.

L'obiettivo della valutazione delle prestazioni e dei risultati è il miglioramento dell'organizzazione dell'Ente nel suo complesso attraverso il contributo fornito dal dipendente, confrontando gli obiettivi prefissati con i risultati raggiunti e i comportamenti richiesti con quelli posti in essere.

Per trasmettere più efficacemente le caratteristiche del contributo e dei comportamenti attesi dal personale, l'Amministrazione ha distribuito il *“Catalogo delle competenze delle categorie professionali”* contenente la descrizione della performance attesa, che fa conoscere al dipendente i comportamenti, le abilità, le conoscenze, le capacità e il livello di qualità che devono essere posseduti per aspirare ad avanzamenti retributivi stabili o retribuzioni accessorie (Allegato).

Il catalogo, suddiviso in tre aree strutturali, è ispirato ai principi base dettati dall'art.5 comma 2 CCNL 1999, che possono così essere sintetizzati:

- risultati ottenuti (area della qualità),
- arricchimento personale dimostrato con le prestazioni lavorative, anche a seguito di percorsi formativi (area dell'arricchimento professionale),
- impegno e qualità della prestazione individuale (area dell'impegno).

Nel corso dell'esercizio i responsabili della valutazione annotano specifici episodi dell'attività lavorativa dei singoli che evidenziano caratteristiche distintive dell'apporto individuale sia in senso positivo che negativo. Le annotazioni devono riguardare soltanto atti e comportamenti strettamente connessi all'attività lavorativa che sono ritenuti idonei ad influenzare significativamente il giudizio finale. Le annotazioni vengono registrate nella scheda di valutazione ed immediatamente consegnate in copia al lavoratore interessato. Qualora l'episodio sia negativo, al momento della consegna della nota scritta il responsabile affronta le criticità emerse con l'interessato (che può essere accompagnato da un rappresentante sindacale), e può individuare le eventuali azioni correttive.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

A metà circa del periodo di valutazione viene effettuato un colloquio intermedio per verificare l'andamento delle prestazioni e l'esigenza di eventuali azioni di aggiustamento o di miglioramento.

Al termine dell'esercizio si compila la scheda di valutazione come risultato dell'analisi dei punteggi parziali attribuiti a ciascun dipendente. Questa è divisa in due parti: una per la valutazione e retribuzione dei Piani di Attività, l'altra per la formazione della graduatoria per le Progressioni orizzontali.

Ai fini della produttività viene attribuito un punteggio, utile per il calcolo del parametro individuale definitivo secondo le seguenti fasce di valutazione:

- da 0 a 59

conseguono tale punteggio coloro che hanno fornito un apporto lavorativo tale da causare il mancato raggiungimento degli obiettivi, o che sono stati protagonisti di episodi negativi gravi o reiterati; l'attribuzione di tale punteggio richiede una specifica motivazione e deve essere documentata con le note scritte redatte consegnate all'interessato nel corso dell'esercizio; tale punteggio non dà diritto al premio di produttività.

- da 60 a 69

conseguono tale punteggio coloro che pur avendo fornito un apporto lavorativo corrispondente a quello medio sono stati protagonisti di episodi negativi che, senza impedire il raggiungimento degli obiettivi, hanno però influenzato negativamente il clima interno e/o danneggiato l'immagine dell'ente; l'attribuzione di tale punteggio richiede una specifica motivazione e deve essere documentata con le note scritte redatte e consegnate all'interessato nel corso dell'esercizio,

- da 70 a 90

conseguono tale punteggio coloro il cui merito ed impegno nel raggiungimento degli obiettivi assegnati siano in line con la prestazione media degli altri collaboratori; l'attribuzione di tale punteggio non richiede alcuna motivazione,

- da 91 a 100

conseguono tale punteggio coloro che sono stati protagonisti di episodi positivi tali da evidenziare capacità e impegno nettamente superiori alla media; l'attribuzione di tale punteggio richiede una specifica motivazione e deve essere documentata con le note scritte redatte consegnate all'interessato nel corso dell'esercizio.

Il processo di valutazione per l'erogazione dei compensi diretti ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi (*Piani di attività*) è il seguente:

1. *entro il 31 dicembre di ogni anno* i responsabili di struttura organizzativa (nel caso di strutture particolarmente complesse, la competenza può essere attribuita ai responsabili di gruppo di lavoro, ai quali, detto incarico, viene formalmente attribuito dal dirigente) convocano i propri collaboratori per definire le attività di competenza dei singoli o dei gruppi. Ciò in coerenza con gli obiettivi operativi individuati nel PEG;
2. *entro il 31 gennaio successivo* i dipendenti concordano con il responsabile della struttura (o con il group leader) gli specifici contenuti operativi di loro pertinenza;
3. da quel momento, il responsabile di struttura verifica periodicamente, attraverso confronti individuali o di gruppo e un adeguato sistema di reporting, il grado 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.

attuazione degli obiettivi operativi concordati; analogamente gli operatori possono coinvolgere il responsabile rispetto ad eventuali problematiche operative e organizzative emerse;

4. in ogni caso, *con frequenza almeno quadrimestrale*, il responsabile di struttura (ovvero il group leader designato) convoca tutti i propri collaboratori per una valutazione, in progress, dell'attività e concorda gli eventuali interventi correttivi individuali o di gruppo;
5. *entro il 15 dicembre*, in una riunione anche contestuale a quella relativa alla programmazione dell'attività dell'anno successivo, il responsabile (o group leader designato) convoca tutti i dipendenti per un riesame complessivo dell'attività;
6. *entro il 31 dicembre* il dirigente compila e consegna la scheda di valutazione individuale che viene sottoscritta per presa visione dall'interessato;
7. *entro il 31 gennaio* dell'anno successivo il responsabile della valutazione consegna all'*Ufficio Organizzazione e personale* la scheda di valutazione definitiva.

Ai fini della progressione, si tiene conto solo dell'aspetto individuale e si attribuisce un punteggio riferito alle tre aree strutturali del catalogo delle competenze:

- area dell'arricchimento professionale ...da 0 a 20
- area dell'impegno da 0 a 40
- area della qualità da 0 a 40

Un punteggio totale fino a 59 punti determina la non rispondenza al passaggio di categoria e deve essere giustificato con note scritte specifiche, consegnate all'interessato nel corso dell'esercizio.

A tale punteggio si somma, ai fini della graduatoria, il punteggio ottenuto per anzianità di servizio maturata nella categoria economica di appartenenza.

I compensi per incentivi alla produttività e al miglioramento dei servizi sono calcolati (art. 22 del CCDI relativo al quadriennio normativo 2002-2005) sulla base della partecipazione dei lavoratori dipendenti alle iniziative di miglioramento quali-quantitativo dei servizi.

Si distingue tra:

- a) Progetti strumentali e di risultato,
- b) Piani di attività.

Ciascun dipendente può nell'anno considerato partecipare sia a *Progetti strumentali e di risultato*, sia a *Piani di attività*.

A. I progetti strumentali e di risultato rispondono ad obiettivi specifici dell'Amministrazione, rientranti nella competenza di uno o più *Settori* e vengono realizzati in ore extralavorative e per periodi limitati nell'anno di riferimento.

Per la finalità di detti progetti viene concordato uno stanziamento complessivo non inferiore al 15% e non superiore al 30% della somma di cui all'art. 17 c. 2 lett. a) del CCNL 1/4/99.

La determinazione dei compensi per definire l'importo dei progetti viene effettuata prendendo a riferimento la base oraria prevista per il lavoro straordinario di ciascuna categoria, maggiorata del 40%.

Detti progetti sono approvati dalla *Giunta*, previo incontro tra le OO.SS. e la *Parte pubblica*

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

per concertare il numero e l'entità dei progetti, la percentuale di stanziamento nonché le figure professionali da coinvolgere, in percentuale, di regola, pari a quella fissata per lo stanziamento.

Il *Responsabile del progetto* certifica la realizzazione del progetto stesso sotto il profilo quali-quantitativo e, dopo aver inviato la necessaria documentazione al *Nucleo di valutazione*, liquida gli importi agli interessati nelle misure spettanti a ciascuno.

La determinazione dell'importo spettante al singolo dipendente, coinvolto nel progetto strumentale e di risultato, viene effettuata calcolando:

$$\text{a) } \begin{array}{l} \text{Ore effettive svolte} \\ \text{dal dipendente} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Base oraria per lavoro} \\ \text{straordinario} \\ \text{maggiorata del 40\%} \end{array}$$

L'eventuale differenza tra l'importo complessivo del progetto e la sommatoria degli importi di tutti i dipendenti, calcolati con la formula a) è ripartita ai medesimi in proporzione alle singole somme ottenute con la formula a).

Nell'ipotesi che l'obiettivo del progetto venga conseguito prima del termine prestabilito, l'importo del progetto viene distribuito per intero ai dipendenti interessati con la ripartizione sopra menzionata.

Esempio applicativo

Ipotizzando un progetto con n. 2 dipendenti, di cui uno D3 per 100 ore ed uno C1 per 100 ore ed un costo orario per straordinario (comprensivo della maggiorazione del 40%) rispettivamente pari a €. 12,91 ora e €. 9,30 ora, si determina l'importo complessivo del progetto pari a:

$$\begin{array}{l} 1 \text{ dipendente D3 } \text{ ore } 100 \times \text{ €. } 12,91 = \text{ €. } 1.291,14 \\ 1 \text{ dipendente C1 } \text{ ore } 100 \times \text{ €. } 9,30 = \text{ €. } \underline{929,62} \\ \text{Totale progetto} \qquad \qquad \qquad \text{ €. } 2.220,76 \end{array}$$

Supposto che l'obiettivo del progetto venga definito dai due dipendenti con le seguenti ore:

$$\begin{array}{l} 1 \text{ dipendente D3 } \text{ ore } 50 \\ 1 \text{ dipendente C1 } \text{ ore } 80 \end{array}$$

Le somme da corrispondersi sono così determinate:

$$\begin{array}{l} 1 \text{ dipendente D3 } \text{ ore } 50 \times \text{ €. } 12,91 = \text{ €. } 645,57 \\ 1 \text{ dipendente C1 } \text{ ore } 80 \times \text{ €. } 9,30 = \text{ €. } \underline{743,70} \\ \text{Sommano} \qquad \qquad \qquad \text{ €. } 1.389,27 \end{array}$$

La differenza di €. 831,5 fra il totale del progetto (€. 2.220,76) e l'importo di €. 1.389,27 come sopra determinato, viene ripartita proporzionalmente agli importi calcolati di €. 645,57 e di €. 743,70, quindi:

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

al dipendente D3 spetta $\frac{€. 831,50}{€. 1.389,27} \times €. 645,57 = €. 386,38$

al dipendente C1 spetta $\frac{€. 831,50}{€. 1.389,27} \times €. 743,70 = €.. 445,11$

Pertanto, ad obiettivo raggiunto, il dipendente D3 è compensato con un importo di € 1.031,95 (645,57 + 386,38) mentre il dipendente C1 è compensato con un importo di € 1.188,81 (743,70+445,11).

B. I Piani di attività rispondono ad esigenze di miglioramento organizzativo dell'attività gestionale delle strutture dell'Ente e vengono realizzati in ore lavorative dal 1° gennaio al 31 dicembre di ogni anno. Le parti concordano che oggetto dei Piani di attività è la formazione del personale.

Per la finalità dei piani di attività viene concordato uno stanziamento annuale complessivo non inferiore al 70% e non superiore al 85% della somma di cui all'art. 17 c. 2 lett. a) del CCNL 1/4/99 come modificato dall'art. 36 del CCNL del 22/1/2004. L'importo così determinato viene distribuito in proporzione al numero dei dipendenti coinvolti in ogni singolo piano di attività.

L'erogazione dei compensi, per i piani di attività, è correlata al merito ed all'impegno dei dipendenti coinvolti durante le normali ore di servizio.

I piani di attività sono approvati dalla *Giunta* previo incontro con la RSU per concertare l'entità dei piani stessi, la percentuale di stanziamento in relazione agli obiettivi prefissati per i vari settori, coinvolgendo di norma tutto il personale.

Ogni dirigente di *Settore*, responsabile per la parte di competenza del piano di attività, certifica il raggiungimento dell'obiettivo sotto il profilo quali-quantitativo e, dopo aver inviato la necessaria documentazione al *Nucleo di valutazione* e al dirigente del Settore *Personale e organizzazione* che provvede alla liquidazione degli importi agli interessati nelle misure spettanti.

Qualora l'obiettivo sia raggiunto in misura superiore o pari all'80% l'importo complessivo del piano di attività è ugualmente corrisposto nella misura intera spettante.

Se l'obiettivo è raggiunto in misura inferiore all'80% sino ad un minimo del 10%, l'importo complessivo del piano di attività è corrisposto in misura pari alla percentuale effettivamente raggiunta.

La percentuale di realizzazione inferiore al 10% non dà luogo ad alcun compenso.

La quota percentuale di incentivazione, da applicarsi all'importo complessivo del piano d'attività, è calcolata, per ogni singolo dipendente, con la seguente formula:

$$Q_i\% = \left[\frac{(A * X_i)}{x_i} + \frac{(B * Y_i)}{y_i} + \frac{(C * Z_i)}{z_i} \right]$$

dove:

$Q_i\%$ = Quota percentuale di incentivazione individuale

A = Parametro percentuale di incidenza della presenza

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= Parametro percentuale di incidenza della categoria

C= Parametro percentuale di incidenza della valutazione

X_i = Incidenza individuale presenza

Y_i = Incidenza individuale categoria

Z_i = Incidenza individuale valutazione (da scheda di valutazione all.B)

X_i = Sommatoria incidenza individuale dei partecipanti

Y_i = Sommatoria incidenza individuale dei parametri categoria dei partecipanti

Z_i = Sommatoria incidenza individuale della valutazione dei partecipanti

I valori assegnati ai vari parametri sono:

A=60; B=20; C=20

I valori parametrali, in relazione al valore stipendiale del contratto sono:

categoria A = 140

categoria B = 160

categoria B3 = 185

categoria C = 210

categoria D1 = 240

categoria D3 = 280

La valutazione del rendimento è effettuata dal dirigente competente applicando i criteri del Manuale del *Sistema di valutazione permanente* del personale non dirigente.

Si aggiungono alcune regole particolari per la *determinazione della presenza*:

- ai fini della determinazione della presenza per i Piani di attività, non si detraggono le assenze per: congedo ordinario; recupero ore di lavoro straordinario prestate; assenze ai sensi dell'art. 10 del DPR n. 333/90 e successivi CCNL; assenze ai sensi dell'art. 4 della Legge n.1204/71 e successive modifiche ed integrazioni; riposo compensativo;
- sono ritenute assimilabili al congedo ordinario le assenze intervenute a titolo di permesso e/o distacco sindacale, le partecipazioni alle assemblee sindacali e riunioni sindacali in genere. Non si detraggono le assenze connesse a convocazioni od udienze presso organi giurisdizionali, le assenze degli aventi diritto a titolo di permessi retribuiti di cui all'art. 4 della Legge n. 816/85 ovvero ai sensi della Legge n. 265/99, nonché le assenze fatte registrare per prelievi da donatori di sangue o da dipendenti che usufruiscono dei benefici di cui all'art. 33 della Legge 104/92 e successive modifiche ed integrazioni, le assenze per attività di soccorso disposte dalla protezione civile, le assenze conseguenti ad infortunio sul lavoro;
- altre assenze, a qualsiasi titolo verificatesi e non assimilabili alle precedenti, comportano la proporzionale riduzione della quota rapportata all'effettiva presenza in servizio;
- è necessario almeno il 70% di presenze effettive, riferito al periodo di espletamento

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

del Piano di attività.

- i dipendenti in posizione di part-time vengono remunerati nella stessa percentuale del part-time.

Per la progressione orizzontale, il *Sistema permanente di valutazione* del personale esplicita che:

“Le parti convengono sull’opportunità di indirizzare adeguate risorse alla classificazione del personale e, in particolare, alle progressioni orizzontali, consentendo queste di riconoscere in maniera permanente la professionalità maturata e l’impegno del personale nello svolgimento concreto dell’attività lavorativa. Tale riconoscimento può fungere da stimolo per perseguire, con rinnovato impegno, quell’arricchimento professionale utile al buon funzionamento dell’Ente ed alla soddisfazione personale di lavoratrici e lavoratori?”.

La meritocrazia è inoltre il criterio guida del sistema di selezione per la PEO:

“La progressione economica deve essere ispirata a criteri meritocratici; essa presuppone in ogni caso una valutazione seria e rigorosa delle prestazioni e dei risultati del personale nel periodo annuale di riferimento “proporzionata” alla categoria di inquadramento (art.6 “Sistema di valutazione” del CCNL 1999: “In ogni Ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti anche ai fini della progressione orizzontale”)”.

Sotto il profilo tecnico è previsto che le selezioni per le PEO abbiano luogo ogni anno, che ciascun dipendente non acceda a più di uno scatto di carriera economica nello stesso anno, che possono accedere alle selezioni per le PEO solo quei dipendenti che abbiano maturato almeno 2 anni di effettivo servizio nella categoria o posizione economica di appartenenza immediatamente inferiore a quella posta a selezione e che abbiano anche conseguito un punteggio superiore a 59 punti.

Ai fini della graduatoria vengono presi in considerazione i seguenti elementi:

- anzianità: un punto per ogni anno di servizio nella categoria economica di appartenenza,
- punteggio della valutazione: da 60 a 100 punti.

L’attribuzione di un punteggio inferiore a 60 punti richiede specifica motivazione e deve essere documentato con eventuali note scritte.

Nella pagina successiva è riportata la scheda *tipo* di valutazione delle prestazioni e dei risultati ai fini della progressione economica orizzontale.

Per quanto riguarda la retribuzione accessoria sono riconosciute le canoniche indennità relative a turni, lavoro festivo, notturno e festivo notturno, rischio, reperibilità, maneggio valori, attività disagiate, specifiche responsabilità³.

³ Art. 17 c. 2 lett f I parte CCNL 1/4/99, modificato dall’art. 36 C.C.N.L. 22/1/04.

Scheda di valutazione unica delle prestazioni e dei risultati e per la PEO

Anno:	
Nome:	
Cognome:	
Profilo professionale:	Cat. :
Posizione economica:	dal :
Responsabile della valutazione:	

PRODUTTIVITA' E MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI

Coefficienti di categoria:					
A = 140	B = 160	B3 = 185	C = 210	D = 240	D3 = 280

Fascia di valutazione	Punteggio
Da 70 a 90	
Da 91 a 100	
Da 60 a 69	
Da 0 a 59	

MOTIVAZIONE:

GIORNI DI PRESENZA: N. _____

EVENTUALI NOTE SCRITTE ALLEGATE si no

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

Giudizi parziali	
Area dell'arricchimento professionale:	Da 0 a 20 Punteggio _____
Area dell'impegno:	Da 0 a 40 Punteggio _____
Area della qualità:	Da 0 a 40 Punteggio _____
	TOTALE _____

Anzianità nella categoria di appartenenza: Anni _____

Note del valutatore _____
Osservazioni del valutato _____

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 definitiva, il sistema delle carriere interne è ancora più radicato, di quanto non sia quello della selezione per l'accesso, al grado di esperienza accumulato dal personale e comunque è basato su meccanismi di contingentamento per l'accesso agli scatti di carriera, verticale e orizzontale. Questo meccanismo è notoriamente finalizzato alla pianificazione delle carriere del personale, con evidente risvolto positivo sul versante della programmabilità dei costi.

Il sistema di valutazione è bene integrato con il sistema delle carriere e il sistema retributivo incentivante, sebbene il processo di valutazione del personale dirigente debba essere oggetto di prossima revisione. L'obiettivo è quello di stabilire nessi causali più stringenti per la valutazione delle prestazioni dirigenziali e al contempo di applicare un metodo che restituisce un quadro completo dei punti di forza e di debolezza delle competenze sottoposte a verifica.

Occorre sottolineare che la valutazione è uno strumento gestionale che appare ben strutturato, che fa da sponda sia alle procedure selettive per la gestione delle carriere, sia a quelle per il riconoscimento della parte accessoria del salario. Particolarmente rilevanti sono il carattere più marcatamente privatistico del sistema di selezione di quanto non sia altrove (carattere già rintracciato nel sistema di selezione per l'accesso dall'esterno) e meritocratico.

La retribuzione accessoria legata alla produttività consente sia di premiare gli individui, sia gli individui inseriti in contesti di lavoro per progetti. L'esempio dimostra che non è inconciliabile l'idea di dare ragione ad entrambi gli aspetti della produttività del lavoro.

L'architettura del sistema di valutazione della prestazione del personale non dirigente è emblematica del legame causale stabilito tra la retribuzione accessoria e l'orientamento del lavoro per obiettivi, progetti, merito.

4.3 Formazione e sviluppo

“La formazione e l'aggiornamento professionale vengono assunti quale metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze, per favorire il consolidarsi di una nuova cultura gestionale rivolta al risultato, per sviluppare l'autonomia, la capacità innovativa e di iniziativa delle posizioni organizzative di maggiore responsabilità e per orientare i percorsi di carriera di tutto il personale” (Regolamento generale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi).

“La formazione, l'aggiornamento e la riqualificazione del personale dipendente si realizza coerentemente con gli obiettivi e le strategie dell'Amministrazione” (CCDI 2002-2005).

I passaggi ripresi dal regolamento di organizzazione e dal contratto integrativo di lavoro in tema di formazione confermano esattamente la strumentalità di questo istituto di direzione del personale al perseguimento di obiettivi strategici di gestione operativa da parte dell'Ente.

Il *Piano della formazione* è esplicitamente finalizzato alla realizzazione delle politiche e delle strategie dell'Ente.

Le sue caratteristiche salienti sono:

- a. *l'articolazione per aree formative, contenuti, partecipanti, durata e spesa indicativa, collocazione temporale.*
Le attività formative di riqualificazione si diversificano in base a modalità relative alle diverse figure professionali ed alle categorie previste dal nuovo ordinamento, in modo da consentire a tutti i dipendenti interessati, o che presentano le caratteristiche di idoneità, di poter accedere a detti percorsi con modalità di programmazione operativa;

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

- b. *la sua finalizzazione all'adeguamento delle competenze del personale in funzione dei ruoli e degli indirizzi di governo del vertice politico-amministrativo.* I criteri per la formulazione dei piani annuali e pluriennali delle attività formative tengono essenzialmente conto delle esigenze di adeguamento dell'azione burocratico-amministrativa ai processi di innovazione, definendo le strutture, le categorie ed i profili professionali annualmente coinvolti; il tutto per l'ampliamento delle conoscenze e competenze del personale
- c. *il suo orientamento allo sviluppo di una visione, da parte del personale, delle proprie attività in rapporto agli obiettivi da raggiungere,* alla specializzazione professionale, alle relazioni interdisciplinari, di sistema e a quelle interpersonali, di gruppo e di integrazione. Le azioni formative hanno lo scopo di sviluppare una nuova cultura gestionale, un incremento sia dell'autonomia che delle capacità innovative, l'iniziativa dei singoli.

La finalizzazione degli interventi formativi inseriti nel *Piano della formazione* è di due tipi:

1. *formare* i responsabili dei servizi in merito *ai processi lavorativi* (sviluppo professionale);
2. *aggiornare* il personale in merito (aggiornamento e qualificazione professionale)
 - 2.1 al mantenimento ed adeguamento dei livelli e dei contenuti professionali;
 - 2.2 allo sviluppo professionale;
 - 2.3 ai percorsi formativi di qualificazione e/o riconversione professionale di specializzazione e/o perfezionamento.

Come accennato nel *paragrafo 4.1*, in tema di procedure selettive, l'Amministrazione ricorre, prima di attivare procedure di reclutamento dall'esterno, a forme di selezione interna e ove a seguito di una ricognizione interna verifici l'insufficienza di quantitativi di personale in possesso di titoli professionali coerenti a quelli richiesti per la copertura di posizioni vacanti o per l'espletamento di attività straordinarie per progetti, si attiva per riqualificare il personale in servizio.

L'attivazione di queste procedure intende privilegiare la crescita professionale del personale dipendente piuttosto che la remunerazione di consulenze esterne. A questo scopo l'Ente attiva dei percorsi formativi di qualificazione, formando eventualmente delle apposite graduatorie per l'accesso ai percorsi che tengano conto dell'anzianità di servizio, dell'appartenenza alla categoria professionale interessata, del profilo professionale di appartenenza, nonché di eventuali titoli professionali posseduti dagli individui in relazione al profilo di destinazione.

Il ruolo dei dirigenti di *Settore* è quello di:

- *comunicare* nell'ambito dei lavori della *Conferenza dei dirigenti* per la definizione delle linee d'indirizzo dei Piani formativi;
- *favorire l'aggiornamento costante*, anche mediante auto-addestramento, del proprio personale in relazione alle novità normative e ai cambiamenti tecnologici e procedurali; le attività di auto-addestramento, di aggiornamento e riqualificazione dei dipendenti, sono sostenute con l'apporto delle competenze acquisite da dirigenti e/o funzionari nell'ambito della propria attività di formazione ed aggiornamento.
- *certificare e documentare*, contestualmente ai soggetti formatori, le attività di arricchimento professionale che avvengono sul posto di lavoro, conseguenti ad auto-addestramento, aggiornamento e riqualificazione dei dipendenti.

Le risorse economiche annualmente destinate alla formazione professionale vengono di norma ripartite proporzionalmente al numero del personale in servizio nelle singole categorie

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.

professionali.

La formazione per aggiornamento e riqualificazione è garantita in eguale forma e misura a tutti i dipendenti, come da norma di legge. Naturalmente non si attribuiscono punteggi ai fini della valutazione relativa alle PEO e alle PV.

Un aspetto che evidentemente vincola il potenziale di questo strumento gestionale è il tenore degli stanziamenti per la formazione del personale. Pur rispettando i vincoli di destinazione previsti per legge, il budget per la formazione è ad oggi inadeguato alle esigenze di formazione e aggiornamento del personale e questo in considerazione del fatto che il personale in servizio, in questa Amministrazione come del resto in molte altre, ha maturato un'anzianità di servizio spesso considerevole senza però poter beneficiare nel tempo del dovuto aggiornamento professionale. A questo si associano i ben noti cambiamenti intervenuti negli ultimi anni, con accelerazione progressiva, per effetto della riforma amministrativa e degli adeguamenti normativi che ne sono scaturiti.

Molti sono i cambiamenti intervenuti e sospinti che non hanno potuto dispiegarsi a pieno proprio per l'impossibilità, per scarsità di risorse destinate, di formare il personale di carriera interna al diverso modo di gestire i processi lavorativi e di rapportarsi, con il vertice amministrativo, con i colleghi, con l'utenza.

Non sempre il Settore *Organizzazione e personale* ha quindi potuto esercitare a pieno le sue autentiche funzioni di accompagnamento alla crescita professionale di tutti i gruppi professionali in chiave di ammodernamento. Il vincolo, d'altronde, come già esplicitato è sul versante della destinazione delle risorse, dato che il processo gestionale delle politiche formative è ben strutturato e inserito nel complessivo sistema di HRM della Provincia.

4.4 Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza

Nulla da segnalare per quanto attiene alla gestione ordinaria del personale. Il controllo delle procedure amministrative è elevato e non sono stati segnalati episodi particolari.

L'unico connotato che si segnala è dovuto all'importante sforzo in termini di tempo e risorse richiesto dall'insieme delle procedure di carattere amministrativo di gestione delle retribuzioni e delle posizioni fiscali e previdenziali del personale, costantemente soggette ad aggiornamento.

L'area dell'amministrazione del personale assorbe in proporzione maggiore tempo di quanto non assorba l'area della direzione e questo a scapito naturalmente della possibilità di prevedere forme di sviluppo ulteriore delle forme di governo delle risorse umane in funzione dei principi ispiratori del sistema di HRM dell'Ente.

E' d'altronde anche questo un connotato che certo non contraddistingue la Provincia di Caltanissetta da numerose altre Amministrazioni pubbliche, al di là della loro collocazione geografica. E' comune la problematica connessa da un lato alla complicazione delle procedure amministrative relative all'amministrazione del personale, e dall'altro lato all'insufficienza di risorse economiche destinabili alla formazione continua per l'aggiornamento delle competenze del personale preposto alla gestione delle procedure amministrative. Per non parlare, poi, dell'efficienza dei sistemi informativi per la gestione di queste procedure. Questi ultimi tendono ad essere spesso soggetti a pratiche di gestione non informatizzate e come tali ancora fortemente *labour intensive*. Altre volte queste procedure di lavoro sono state informatizzate senza però porre consapevolmente attenzione alla modularità dei sistemi rispetto alle reali esigenze di articolazione

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.

delle procedure di lavoro dedicate all'espletamento delle pratiche amministrative. L'esito della rigidità dei sistemi informatici dedicati a queste procedure è spesso evidente.

Nel caso specifico della Provincia di Caltanissetta è comunque principalmente il sistema dei vincoli alla formazione specialistica prima citati che maggiormente stressa la gestione dei processi di amministrazione del personale.

4.5 Servizi ai dipendenti

L'Amministrazione, per attuare le misure necessarie per favorire la pari opportunità, si è impegnata, in sede di stipula del CCDI 2002-2005, ad attivare una specifica attività di formazione sull'applicazione della Legge n. 125/91 per i componenti della relativa Commissione.

Si prevede l'avvio di un *progetto di azioni positive di pari opportunità* nelle condizioni di lavoro e di sviluppo professionale del personale femminile, con particolare riferimento:

- all'accesso ed alle modalità di svolgimento dei corsi di formazione;
- alla flessibilità degli orari di lavoro;
- al perseguimento di un effettivo equilibrio di posizioni funzionali, a parità di requisiti professionali, tra un processo che tenda ad evitare assegnazioni di mansioni, in via permanente, aventi carattere discriminatorio e prive di ogni possibile evoluzione professionale;
- alla individuazione di iniziative di informazione per promuovere comportamenti coerenti con i principi di pari opportunità nel lavoro.

Il progetto ha come obiettivo la *creazione di un sistema di gestione delle risorse umane che consideri la condizione femminile* nell'Ente. In particolare esso prevede:

- a. la costituzione di un gruppo di lavoro ristretto con il compito di elaborare un documento che analizzi particolari aspetti della presenza femminile nell'Ente;
- b. l'elaborazione di una proposta operativa rilevando l'andamento della percentuale del personale femminile occupato negli anni, suddiviso per categorie, livello e titolo di studio.

Le *fasi del progetto* sono così individuate:

1. analisi delle attività a prevalente e tradizionale prerogativa di personale maschile al fine di individuare le aree di compatibilità per l'impiego di personale femminile, descrivendo eventuali profili professionali campione;
2. valutazione delle prestazioni e del potenziale del personale femminile per verificare la risposta professionale, le necessità formative e le potenzialità in termini di sviluppo orizzontale e verticale;
3. formazione delle risorse in termini di preparazione di base, aggiornamento, specializzazione e supporto allo sviluppo;
4. verifica della cultura e del clima aziendale interno riferito alle azioni positive intraprese, analizzando gli scostamenti rispetto alle percentuali di cui al punto 2, nonché la partecipazione alle attività formative;
5. verifica sull'utilizzo del part-time e conseguenti effetti sui percorsi di carriera e sulla mobilità;
6. ricerca sul fenomeno delle molestie sessuali nell'Ente e proposte operative.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

4.6 Profili professionali e ruoli

L'Amministrazione ha adottato un sistema di profili essenzialmente tradizionale. A proposito del sistema di profili non si rilevano particolari connotazioni metodologiche o procedurali, dato che i profili identificati non sono numericamente elevati e dai contenuti particolarmente innovativi rispetto alle tradizionali funzioni svolte dall'ente.

4.7 Sistema informativo del personale e comunicazione

Il Settore *Organizzazione e personale* è operatore dei moduli informatici di supporto per l'amministrazione del personale.

Sul versante della comunicazione diversi sono i segnali che indicano che c'è un discreto grado di comunicazione tra dirigenti di *Settore* (si veda il *par. 3*), tra livello dirigenziale e classe politica e, infine, tra dirigenza e personale dei livelli.

In tema di HRM si è già indicata l'esistenza della *Conferenza dei dirigenti* e del *Comitato di coordinamento generale*, organismi di comunicazione per il vertice amministrativo e politico che trova riflessi nell'orientamento della gestione del sistema di HRM. Le relazioni tra il Settore *Organizzazione e personale* e il vertice politico sono d'altronde positive e dirette.

L'attenzione alla comunicazione con il personale sembra assumere un connotato di finalizzazione all'esplicitazione dei comportamenti lavorativi desiderabili. Ne è prova la formalizzazione di un sistema permanente di valutazione, con allegato un catalogo delle competenze dei profili professionali, appositamente formulato in una veste utile per la comunicazione con il personale e le organizzazioni sindacali.

4.8 Politiche di flessibilità

Al di fuori della dotazione organica l'Ente instaura rapporti di lavoro a tempo determinato per il reclutamento di personale:

- dirigenziale,
- di alta specializzazione.

E' regola che il personale interessato da questa forma di reclutamento non superi il 5% della dotazione organica complessiva della dirigenza e dell'area direttiva.

Alcuni di questi contratti si possono configurare, come anticipato nel *paragrafo 4.1*, come incarichi fiduciari a chiamata e conferimento diretto del Presidente. Le disposizioni che valgono anche in questi casi sono quelle previste per i contratti a tempo determinato di diritto pubblico, già richiamate nel paragrafo citato.

Il ricorso alla consulenza esterna per attività di alto contenuto specialistico non è notoriamente assimilabile al ricorso al lavoro flessibile classicamente inteso per rispondere ad esigenze di modulazione del servizio pubblico.

Nel caso in esame il lavoro flessibile non è un fenomeno rilevante dato che non ci sono contingenti rilevanti di personale interessato da formule contrattuali tipiche del lavoro flessibile. A parte il lavoro a tempo parziale, oramai considerata come formula contrattuale più tipica che atipica, e il ricorso alle consulenze specialistiche, peraltro non così rilevante, non si rintracciano in questo Ente particolari forme di flessibilizzazione del 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.

5. Indicatori di performance

In questo paragrafo si applica, in via del tutto indicativa, un metodo guida di valutazione dei risultati dei processi di gestione delle risorse umane finora descritti che si basa sul concetto di *driver di valore*.

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

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

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

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

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

L'applicazione di questo metodo di valutazione si tenta, per il caso analizzato, con riferimento ad un processo campione, identificato come rilevante e/o significativo rispetto all'idea guida che ispira il modello di direzione del personale della Provincia regionale di Caltanissetta. L'applicazione di questo metodo a tutti i processi considerati nello studio non si è infatti resa possibile e la sua declinazione ad un processo campione come quello della *valutazione del personale non dirigente* non ha in alcun modo l'intento di formulare giudizi.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

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

<i>Processo: Valutazione del personale</i>	
<i>Driver di efficienza</i> Livello alto: le risorse impegnate nella gestione delle politiche di valutazione sono commisurate alla rilevanza del processo. Il Settore preposto ha disegnato e implementato la metodologia, la cui applicazione è demandata ai Settori. Il sistema è quindi decentrato e come tale snello.	<i>Driver di qualità</i> Livello alto: la metodologia di valutazione applicata cerca di contemperare la valorizzazione delle diverse componenti che formano la competenza degli individui e dei gruppi di individui. Il metodo è formalizzato e chiaramente definito, coerentemente alle strategie dichiarate e alle politiche retributive perseguite.
<i>Driver di equità</i> Livello alto: il sistema considerato è dichiaratamente meritocratico e finalizzato a premiare coloro che mettono in campo competenze obiettivo per favorire il perseguimento di obiettivi gestionali. I principi che ispirano la valutazione sono noti e per questo la metodologia applicata è equa.	<i>Driver di politica</i> Livello medio: la cultura della valutazione appare mediamente sviluppata, sia con riferimento alle procedure selettive per la carriera economica che per la carriera verticale. Il decentramento dell'esercizio della valutazione comprova la propensione generalmente positiva nei confronti di questo strumento gestionale.
<i>Driver di sviluppo delle risorse</i> Livello medio: non è facile definire il livello di sviluppo raggiunto in termini di competenze nell'applicazione dei sistemi valutativi da parte dei Settori. E' comunque vero che sono attivi organismi di coordinamento tra dirigenti che favoriscono la trasmissione delle conoscenze atte ad applicare specifici istituti di gestione del personale.	<i>Driver di immagine e comunicazione</i> Gli elementi disponibili non sono sufficienti per formulare indicazioni sul tipo di immagine che l'Ente comunica all'esterno per via del sistema di HRM.

6. Politiche di HRM

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

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

Le politiche di gestione delle risorse umane perseguite dalla Provincia regionale di Caltanissetta sono chiaramente orientate al **perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa**. A questo punto della descrizione del caso analizzato appare superfluo argomentare ulteriormente il posizionamento indicato rispetto alle opzioni elencate.

7. Impatto istituzionale e organizzativo

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

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

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

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

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

8. Generalizzabilità del caso

Il sistema di HRM oggetto di questo studio presenta caratteri d'interesse sotto il profilo della gestione delle procedure selettive e valutative del personale, con tutti i suoi riflessi sul versante della gestione delle carriere, economiche e giuridiche, e dei nessi stabiliti con le attività per progetti e *team* di lavoro.

ALLEGATI

Allegato 1

Catalogo delle competenze delle categorie professionali

**ALLEGATO AL CASO
DELLA PROVINCIA REGIONALE DI CALTANISSETTA**

**CATALOGO DELLE COMPETENZE
DELLE CATEGORIE PROFESSIONALI**

- **Area dell'arricchimento professionale**

- Partecipa assiduamente ed attivamente agli interventi formativi e/o di aggiornamento promossi dall'Amministrazione;
- applica con parziale autonomia le nozioni apprese durante gli interventi formativi e/o di aggiornamento per rendere più efficace ed efficiente la propria attività e per dare puntuale attuazione alle decisioni organizzative;
- impiega la professionalità acquisita traducendola in soluzioni tecnico/operative.

- **Area dell'impegno**

- Applica norme e regole in modo costruttivo;
- espleta i compiti assegnati con puntualità e rapidità segnalando tempestivamente eventuali problemi ed operando immediatamente per la loro soluzione;
- nell'ambito delle istruzioni ricevute programma il proprio lavoro ordinario collaborando attivamente con i colleghi e partecipando ad eventuali gruppi di lavoro;
- si tiene costantemente informato sull'andamento del lavoro e suggerisce soluzioni pratiche agli eventuali inconvenienti registrati;
- aiuta e sostituisce i colleghi in caso di necessità, anche di propria iniziativa, e intrattiene con tutti relazioni costruttive e garbate.

- **Area della qualità**

- Utilizza al meglio gli strumenti di lavoro disponibili per realizzare a regola d'arte la quantità di lavoro assegnata;
- organizza con parziale autonomia il proprio lavoro ordinario anche al fine di conseguire il massimo risultato col minore impiego di risorse;
- nei rapporti esterni opera in modo tale da trasmettere un'immagine positiva dell'ente al servizio dei cittadini;
- si rende disponibile all'integrazione della struttura di assegnazione.

- **Area dell'arricchimento professionale**

- Partecipa assiduamente ed attivamente agli interventi formativi e/o di aggiornamento promossi dall'Amministrazione;
- applica autonomamente le nozioni apprese durante gli interventi formativi e/o di aggiornamento per rendere più efficace ed efficiente la propria attività e per dare puntuale attuazione alle decisioni organizzative;
- suggerisce le azioni formative che ritiene necessarie per migliorare la propria professionalità;
- impiega la professionalità acquisita traducendola in soluzioni tecnico/operative.

- **Area dell'impegno**

- Applica norme e regole in modo costruttivo;
- espleta i compiti assegnati con puntualità e rapidità segnalando tempestivamente eventuali problemi ed operando immediatamente per la loro soluzione;
- nell'ambito delle istruzioni ricevute programma il proprio lavoro ordinario collaborando attivamente con i colleghi e partecipando ad eventuali gruppi di lavoro;
- si tiene costantemente informato sull'andamento del lavoro e suggerisce soluzioni pratiche agli eventuali inconvenienti registrati;
- aiuta e sostituisce i colleghi in caso di necessità, anche di propria iniziativa, e intrattiene con tutti relazioni costruttive e garbate.

- **Area della qualità**

- Utilizza al meglio gli strumenti di lavoro disponibili e adotta gli accorgimenti tecnico-operativi per realizzare a regola d'arte la quantità di lavoro assegnata;
- organizza autonomamente il proprio lavoro ordinario anche al fine di conseguire il massimo risultato col minore impiego di risorse;
- dimostra elevata padronanza delle competenze specialistiche proprie della professionalità richiesta dallo specifico ambito di attività;
- fornisce agli utenti tutte le informazioni richieste in suo possesso con cortesia e sollecitudine. Quando non può provvedere direttamente fornisce le necessarie indicazioni;
- nei rapporti esterni opera in modo tale da trasmettere un'immagine positiva dell'ente al servizio dei cittadini;
- favorisce l'integrazione all'interno della struttura di assegnazione e fra questa ed il resto dell'organizzazione.

- **Area dell'arricchimento professionale**

- Partecipa assiduamente ed attivamente agli interventi formativi e/o di aggiornamento promossi dall'Amministrazione;
- applica le nozioni apprese durante gli interventi formativi e/o di aggiornamento per rendere più efficace ed efficiente la propria attività e per dare puntuale attuazione alle decisioni organizzative;
- collabora attivamente affinché gli altri collaboratori applichino tali nozioni;
- suggerisce le azioni formative che ritiene necessarie per migliorare la propria professionalità e quella degli altri collaboratori.

- **Area dell'impegno**

- Applica norme e regole in modo costruttivo;
- espleta i compiti assegnati con puntualità e rapidità segnalando tempestivamente eventuali problemi ed operando immediatamente per la loro soluzione;
- nell'ambito delle istruzioni ricevute programma autonomamente il proprio lavoro collaborando attivamente con i colleghi e partecipando ad eventuali gruppi di lavoro;
- si tiene costantemente informato sull'andamento del lavoro e suggerisce soluzioni pratiche agli eventuali inconvenienti registrati;
- aiuta e sostituisce i colleghi in caso di necessità, anche di propria iniziativa, e intrattiene con tutti relazioni costruttive e garbate.
- provvede all'addestramento pratico dei colleghi favorendo la più ampia circolazione delle informazioni.

- **Area della qualità**

- Utilizza al meglio gli strumenti di lavoro disponibili e adotta gli accorgimenti tecnico-operativi per realizzare a regola d'arte la quantità di lavoro assegnata;
- esegue autonomamente i controlli sul lavoro proprio e su quello degli altri collaboratori eventualmente coordinati verificando il rispetto delle regole e delle istruzioni ricevute;
- dimostra la completa padronanza delle competenze specialistiche proprie della professionalità richiesta dallo specifico ambito di attività;
- organizza il proprio lavoro ordinario anche al fine di conseguire il massimo risultato col minore impiego di risorse;
- fornisce agli utenti tutte le informazioni richieste in suo possesso con cortesia e sollecitudine. Quando non può provvedere direttamente fornisce le necessarie indicazioni;

- nei rapporti esterni opera in modo tale da trasmettere un'immagine positiva dell'ente al servizio dei cittadini;
- favorisce l'integrazione all'interno della struttura di assegnazione e fra questa ed il resto dell'organizzazione.
- Per l'acquisizione dell'ultima posizione economica della categoria A5, B5 e B7 si fa riferimento al catalogo delle posizioni A4, B4 e B6 con un più elevato livello di conoscenze.

- **Area dell'arricchimento professionale**

- Partecipa assiduamente ed attivamente agli interventi formativi e/o di aggiornamento promossi dall'Amministrazione;
- applica con parziale autonomia le nozioni apprese durante gli interventi formativi e/o di aggiornamento per rendere più efficace ed efficiente la propria attività e per dare puntuale attuazione alle decisioni organizzative;
- collabora attivamente affinché gli altri collaboratori applichino tali nozioni;
- suggerisce le azioni formative che ritiene necessarie per migliorare la propria professionalità;
- impiega la professionalità acquisita traducendola in soluzioni tecnico/operative.

- **Area dell'impegno**

- Applica norme e regole in modo costruttivo;
- espleta i compiti assegnati con puntualità e rapidità segnalando tempestivamente eventuali problemi ed operando immediatamente per la loro soluzione;
- nell'ambito delle istruzioni ricevute programma il proprio lavoro collaborando attivamente con i colleghi e partecipando ad eventuali gruppi di lavoro;
- si tiene costantemente informato sull'andamento del lavoro e suggerisce soluzioni agli eventuali inconvenienti registrati;
- aiuta e sostituisce i colleghi in caso di necessità, anche di propria iniziativa e intrattiene con tutti relazioni costruttive e garbate.
- collabora nell'addestramento pratico dei colleghi favorendo la più ampia circolazione delle informazioni.

- **Area della qualità**

- Utilizza al meglio gli strumenti di lavoro disponibili e adotta gli accorgimenti tecnico-operativi per realizzare a regola d'arte la quantità di lavoro assegnata;
- esegue autonomamente i controlli sul lavoro proprio e su quello degli altri collaboratori eventualmente coordinati;
- organizza con parziale autonomia il proprio lavoro ordinario anche al fine di conseguire il massimo risultato col minore impiego di risorse;
- fornisce agli utenti tutte le informazioni richieste in suo possesso con cortesia e sollecitudine. Quando non può provvedere direttamente fornisce le necessarie indicazioni;
- nei rapporti esterni opera in modo tale da trasmettere un'immagine positiva dell'ente al servizio dei

cittadini;

- favorisce l'integrazione all'interno della struttura di assegnazione e fra questa ed il resto dell'organizzazione.

- **Area dell'arricchimento professionale**

- Partecipa assiduamente ed attivamente agli interventi formativi e/o di aggiornamento promossi dall'Amministrazione;
- applica autonomamente le nozioni apprese durante gli interventi formativi e/o di aggiornamento per rendere più efficace ed efficiente la propria attività e per dare puntuale attuazione alle decisioni organizzative;
- collabora attivamente affinché gli altri collaboratori applichino tali nozioni;
- suggerisce le azioni formative che ritiene necessarie per migliorare la propria professionalità e quella degli altri collaboratori;
- impiega la professionalità acquisita traducendola in soluzioni tecnico/operative.

- **Area dell'impegno**

- Applica norme e regole in modo costruttivo;
- espleta i compiti assegnati con puntualità e rapidità segnalando tempestivamente eventuali problemi ed operando immediatamente per la loro soluzione;
- nell'ambito delle istruzioni ricevute programma autonomamente il proprio lavoro collaborando attivamente con i colleghi e partecipando ad eventuali gruppi di lavoro;
- si tiene costantemente informato sull'andamento del lavoro e adotta di propria iniziativa e/o suggerisce soluzioni agli eventuali inconvenienti registrati;
- aiuta e sostituisce i colleghi in caso di necessità, anche di propria iniziativa e intrattiene con tutti relazioni costruttive e garbate.
- provvede all'addestramento pratico dei colleghi favorendo la più ampia circolazione delle informazioni;
- contribuisce fattivamente a superare eventuali resistenza allo sviluppo di innovazioni organizzative e/o tecnologiche.

- **Area della qualità**

- Utilizza al meglio gli strumenti di lavoro disponibili e adotta gli accorgimenti tecnico-operativi per realizzare a regola d'arte la quantità di lavoro assegnata;
- esegue autonomamente i controlli sul lavoro proprio e su quello degli altri collaboratori eventualmente coordinati;
- dimostra elevata padronanza delle competenze specialistiche proprie della professionalità richiesta dallo specifico ambito di attività;

- organizza autonomamente il proprio lavoro ordinario anche al fine di conseguire il massimo risultato col minore impiego di risorse;
- fornisce agli utenti tutte le informazioni richieste in suo possesso con cortesia e sollecitudine. Quando non può provvedere direttamente fornisce le necessarie indicazioni;
- nei rapporti esterni opera in modo tale da trasmettere un'immagine positiva dell'ente al servizio dei cittadini;
- contribuisce fattivamente all'integrazione all'interno della struttura di assegnazione e fra questa ed il resto dell'organizzazione;

Per l'acquisizione dell'ultima posizione economica delle categorie C4 e C5 si fa riferimento al catalogo della posizione C2 (capacità, iniziativa, autonomia e qualità della prestazione, completa padronanza delle competenze specialistiche), rapportando lo stesso a differenti livelli di conoscenze.

- **Area dell'arricchimento professionale**

- Partecipa assiduamente ed attivamente agli interventi formativi e/o di aggiornamento promossi dall'Amministrazione per sviluppare la propria professionalità e migliorare gli standards quali/quantitativi delle attività e dei servizi erogati dalla struttura;
- utilizza i mezzi informativi messi a disposizione dall'Amministrazione (quotidiani, riviste specializzate, Internet, pubblicazioni, Gazzetta Ufficiale, ecc.) per l'aggiornamento continuo e l'ampliamento delle competenze tecnico-professionali e gestionali proprie e dei collaboratori eventualmente coordinati;
- Individua e collabora alla programmazione degli interventi formativi e/o di aggiornamento propri e dei collaboratori eventualmente coordinati.

- **Area dell'impegno**

- Esercita integralmente l'autonomia connessa al ruolo in modo che le sue prestazioni e quelle dei collaboratori eventualmente coordinati siano proficuamente utilizzabili dall'Amministrazione in relazione agli obiettivi e alle risorse assegnate;
- interpreta, applica e fa applicare norme e regole in modo costruttivo e tale da attenuare il quadro di vincoli all'attività;
- programma il proprio lavoro e quello degli eventuali collaboratori coordinandosi con gli altri responsabili, negoziando e gestendo autonomamente i conflitti, promuovendo e partecipando a gruppi di lavoro;
- dimostra capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi e/o imprevisti e di anticipare situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento e la predisposizione di adeguati piani d'intervento;
- valorizza gli eventuali collaboratori motivandoli al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- agisce nei rapporti interpersonali ed istituzionali con autorevolezza, trasparenza ed eticità dimostrando di saper ascoltare e comunicare per creare un clima positivo.

- **Area della qualità**

- Gestisce le risorse assegnate dimostrando orientamento al risultato, sensibilità economica (attenzione costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati) e capacità di ottimizzare le condizioni organizzative per conseguire gli obiettivi assegnati;
- adotta le procedure di controllo necessarie a garantire il monitoraggio continuo dell'attività e dei risultati;
- favorisce l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi attivati dall'Amministrazione e stimolando i contributi propositivi dei collaboratori;
- adotta iniziative e collabora con il Dirigente per orientare positivamente i comportamenti dei collaboratori in direzione dei fini generali e degli obiettivi di sviluppo dell'Amministrazione;

- favorisce il processo di identificazione dei collaboratori negli obiettivi dell'Ente esplicitando e chiarendo il contributo richiesto a ciascuno;
- promuove iniziative per aumentare la capacità di ascolto dei destinatari dell'attività della propria struttura e dimostra capacità di promozione di logiche di orientamento all'utente e di servizio personalizzato;
- dimostra capacità di dialogare ed instaurare rapporti costruttivi con interlocutori interni ed esterni, anche qualificati, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'Ente;
- I fattori del decalogo della categoria D devono essere rapportati ai differenti livelli di conoscenza, capacità, competenza, autonomia e qualità della prestazione corrispondenti alle varie posizioni economiche della stessa categoria.