

## **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 Campobasso**

## **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. L’IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....	4
4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM.....	8
4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ .....	8
4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE .....	9
4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO.....	14
4.4. DISCIPLINA E RISOLUZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO.....	15
4.5. SERVIZI AI DIPENDENTI .....	15
4.6. RELAZIONI SINDACALI .....	15
4.7. PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI.....	15
4.8. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE .....	17
4.9. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ .....	17
5. INDICATORI DI PERFORMANCE .....	18
6. POLITICHE DI HRM.....	19
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO .....	20

## **LA PROVINCIA DI CAMPOBASSO<sup>1</sup>**

### **1. PREMESSA**

La scheda descrittiva del modello di gestione del personale della Provincia di Campobasso<sup>2</sup>, di seguito presentata, segue lo schema generale di riferimenti adottato nella ricerca e conseguentemente indaga i seguenti aspetti (i cui contenuti generali sono stati presentati nel modello generale):

1. l'idea di Human Resource Management;
2. l'organizzazione della funzione HRM;
3. metodologie e processi di HRM;
4. indicatori di performance;
5. le politiche effettive di HRM;
6. l'impatto della gestione del personale a livello organizzato e gestionale.

### **2. L'IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

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

Nel caso analizzato della Provincia di Campobasso, l'idea di HRM che emerge è quella di una gestione orientata al perseguimento degli obiettivi prefissati con l'utilizzo di strumenti efficienti e coerenti con le finalità da raggiungere.

Lo Statuto dell'Ente, approvato dal Consiglio Provinciale con atto n. 47 del 30/09/1991 e sottoposto ad ultima modifica con delibera n. 42/1 del 3/06/2003, evidenzia l'attenzione dell'Ente al coinvolgimento e alla crescita del personale in relazione alle finalità di sviluppo e di modernizzazione conforme agli scopi e agli interessi fondamentali della comunità provinciale, anche per eliminare squilibri territoriali.

I principi di organizzazione e degli organi di governo (art. 7 dello Statuto) sono, pertanto, orientati a criteri di più ampia collaborazione sul piano delle decisioni a livello politico, organizzativo e amministrativo tra gli organi di governo ferme restando le rispettive competenze, al pieno raccordo tra l'attività dei suddetti organi e la dirigenza che, ai sensi e con le modalità del vigente regolamento per l'organizzazione degli uffici e dei servizi, collabora con gli stessi per la formazione degli atti di indirizzo politico - amministrativo ai quali conseguentemente si uniforma nell'esercizio dei poteri di gestione conferiti dalla legge.

<sup>1</sup> Studio realizzato da Cinzia Ciacia e Enrico Giorgilli. Si ringrazia per la collaborazione Pellegrino Amore, dirigente del Settore Servizi Istituzionali, Generali e Promozione di attività della Provincia di Campobasso.

<sup>2</sup> La popolazione della Provincia di Campobasso è di 227.090 abitanti, di cui il 51,5 % femmine e il 48,5% maschi (Censimento della popolazione, Istat 2001).

### **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 tale prospettiva gli uffici sono stati articolati per funzioni omogenee, distinguendo tra funzioni finali e funzioni strumentali o di supporto, connettendo sistemi informatici e statistici, garantendo la trasparenza ed il diritto di accesso a chiunque vi abbia interesse, armonizzando gli orari di servizio finalizzati agli interessi dell'utenza, rendendo flessibile l'organizzazione degli uffici e la gestione della risorsa umana.*

### **3. L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM**

Da circa 10 anni l'Ente, in attuazione di quanto previsto dal D.Lgs 29/1993 e successive modifiche, ha ridefinito le proprie modalità di funzionamento a partire dalla separazione dei compiti tra potere politico ed amministrativo: la "parte" politica adotta gli atti sulla base di proposte avanzate dai dirigenti in relazione agli obiettivi che sono definiti a monte nel momento in cui c'è l'approvazione del bilancio e l'approvazione del PEG da parte dell'Amministrazione e poi tutti gli atti che discendono direttamente da quella programmazione vengono adottati dai dirigenti che hanno la responsabilità della loro realizzazione. Quindi la giunta si limita agli atti di indirizzo e di controllo.

La struttura è articolata in tre Settori a loro volta organizzati in unità operative di secondo livello denominate Servizi:

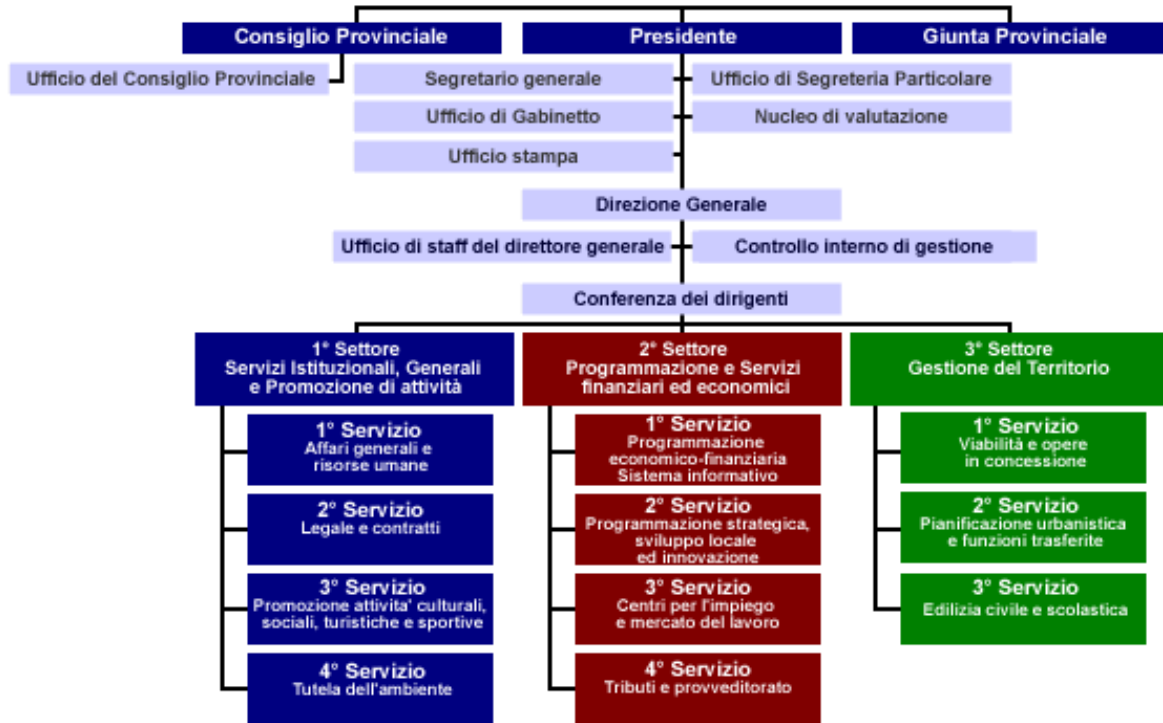
- 1° Settore (Area Amministrativa) Servizi Istituzionali, Generali e Promozione Attività;
- 2° Settore (Area Contabile) Programmazione e Servizi Finanziari ed Economici;
- 3° Settore (Area Tecnica) Gestione del Territorio

In Fig 1 è schematizzata l'articolazione interna in Settori, Servizi.

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

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

Fig. 1 – Articolazione della struttura per Settori e Servizi



Per ogni settore è prevista una posizione dirigenziale che fa capo direttamente alla Direzione Generale. Preposto a ciascun settore c’è un dirigente che ha anche funzione di coordinamento con un incarico limitato per tempo e per funzioni.

La Pianta organica di diritto prevede, alla data del 01.04.2006, complessivamente 395 dipendenti, mentre la dotazione organica di fatto è, sempre alla stessa data, di 309 dipendenti ai quali vanno aggiunti 1 dirigente e 21 dipendenti a tempo determinato.

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

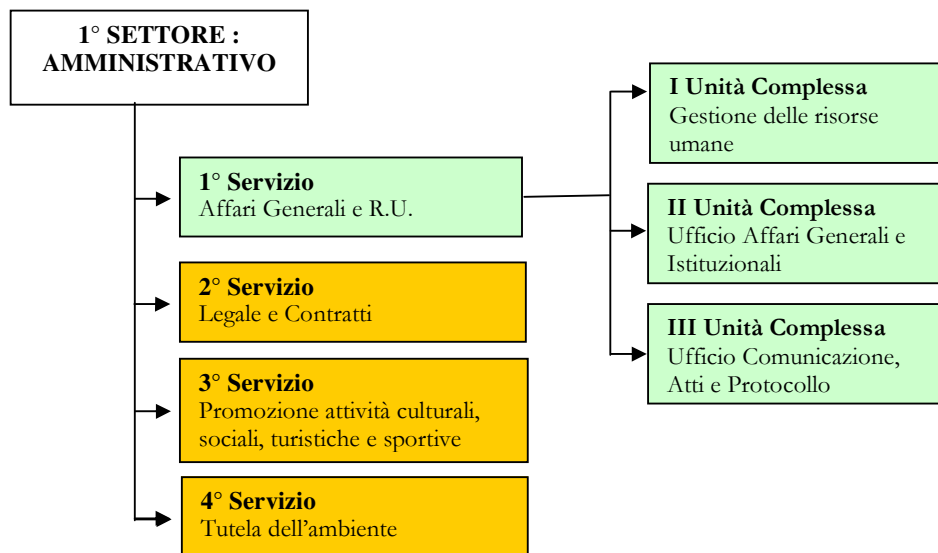
Di seguito la tabella di ripartizione della dotazione Organica relativa ai tre settori:

Tab. 1 – Dotazione organica per Settore

SETTORE	
1. Servizi Istituzionali, Generali e Promozione Attività	104
2. Programmazione e Servizi Finanziari ed Economici	102
3. Gestione del Territorio	118
<b>TOTALE</b>	<b>324</b>

Il **Settore Amministrativo** è articolato al suo interno in 4 Servizi, tra cui quello relativo alle Risorse Umane che è a sua volta composto da tre Unità Complesse: Gestione delle Risorse Umane; Affari Generali e Istituzionali; Ufficio Comunicazione, Atti e Protocollo.

Fig. 2 – Organigramma del Settore Amministrativo



Le tre Unità Complesse hanno a capo ognuna un funzionario (D3) e il funzionario della prima Unità Complessa "**Gestione delle risorse umane**" ha anche incarico di posizione organizzativa.

Il personale complessivo del settore Amministrativo è composto da 104 unità, mentre al servizio "**Affari Generali e R.U.**" attualmente sono applicate 8 unità

Il modello formale dell'organizzazione appare piuttosto coerente con il ruolo della HRM di gestore di servizi.

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

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

Si evidenzia quindi un ruolo della HRM più di supporto tecnico e metodologico, che non di decisione diretta; questo emerge in molte circostanze, come ad esempio nella definizione delle assunzioni o delle attività di formazione o ancora nella valutazione delle prestazioni e nella gestione delle progressioni di carriera che, come si avrà modo di illustrare meglio nel capitolo 4, sono in buona parte delegate ai dirigenti dei Settori.

In sostanza, l'Ente appare strutturato in modo che i vari Settori abbiano una forte autonomia strategica e gestionale e interagiscono con il Servizio "Affari Generali e R.U." per la definizione formale delle procedure da attivare.

### **4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM**

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

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

#### **4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ**

La Provincia di Campobasso ha come principale attività quella di manutenzione tecnica di opere civili e della viabilità e, pertanto, ha necessità di reperire personale tecnico, a volte anche altamente specializzato, in relazione a specifici progetti o su base stagionale in particolari periodi dell'anno. La rilevazione dei fabbisogni può essere distinta su due livelli:

- Ad un primo livello corrisponde l'individuazione degli obiettivi e quindi attività relegata alla competenza dell'Organo Politico il quale esplicita le proprie decisioni tramite le delibere di indirizzo dalla Giunta.
- Ad un secondo livello (operativo) corrisponde una attività di analisi dei fabbisogni in termini di situazioni reali e contingenti, sempre comunque in relazione agli obiettivi prefissati. Tale seconda attività viene svolta dalla Conferenza dei Dirigenti che esprime dei pareri in ordine all'organizzazione interna che deve essere funzionale agli obiettivi individuati.

La Conferenza dei Dirigenti si riunisce periodicamente per formulare proposte in ordine alla riorganizzazione degli uffici.

Per quanto riguarda i processi di acquisizione e selezione del personale, il Servizio Affari Generali e R.U. svolgere sostanzialmente una funzione tecnica di supporto: ha il compito di organizzare la procedura per il reclutamento ma non interviene direttamente nell'analisi dei fabbisogni 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.

personale che ogni Settore svolge per proprio conto. Il sostanza il Servizio svolge tutte le attività inerenti gli aspetti procedurali che vanno dalla fase preparatoria, alla pubblicazione del bando, al reclutamento, fino alla definizione dell'iter con l'immissione in ruolo dell'assunto.

L'Ufficio si attiva, pertanto, per la preparazione del bando e per la sua pubblicazione e pubblicizzazione. Ogni informazione viene fornita oltre che tramite i canali istituzionali (Gazzetta Ufficiale) anche tramite il sito internet della Provincia e la pubblicazione di inserzioni sulla stampa locale. Appare evidente dall'utilizzo dei diversi mezzi di comunicazione, l'intento dell'Ente di agire con massima trasparenza promuovendo, in tal modo, una cultura della pubblica amministrazione sempre più aperta alla comunicazione e all'informazione.

Per le categorie più basse (A e B) si utilizza il metodo della selezione diretta attraverso il Centro per l'Impiego.

Per quanto riguarda le categorie protette sono rispettati gli obblighi previsti dalla legge.

Non sono presenti a carico dell'Ente unità di LSU. Le poche unità preesistenti sono state tutte stabilizzate da tempo.

La fase di selezione dei candidati viene affidata ad una Commissione giudicatrice che è composta da tre membri, di cui uno con funzioni di Presidente che viene individuato nel seguente modo:

- per posti fino alla categoria D: Dirigente
- per i posti di dirigente: Segretario Generale o Direttore Generale

Gli altri due componenti sono scelti tra funzionari della Provincia o di altre Amministrazioni, purché di categoria pari o superiore al posto messo a concorso, esperti nelle materie oggetto delle prove d'esame, di cui almeno uno, salva motivata impossibilità, di sesso femminile<sup>3</sup>.

#### **4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE**

La Provincia di Campobasso ha istituito un sistema di valutazione permanente per tutto il personale collegato ad un apposito fondo per lo sviluppo delle risorse umane. Gli importi dei vari fondi vengono determinati annualmente.

#### **Criteri per l'incentivazione della produttività**

L'incentivazione della produttività è collegata agli obiettivi definiti dal Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e ai risultati effettivamente conseguiti.

Il sistema degli incentivi monetari ed il conseguente utilizzo della quota del fondo si articola nelle seguenti due categorie:

- a) compenso collegato alla valutazione delle prestazioni individuali;
- b) compenso riservato a dipendenti coinvolti in un numero limitato di progetti, di rilievo strategico e generale per l'Ente collegati alla realizzazione di obiettivi prioritari dell'Amministrazione

---

<sup>3</sup> Cfr. Regolamento della Provincia di Campobasso, approvato dalla Giunta Provinciale con deliberazione n. 131 in data 18 luglio 2001, integrato con l'art. 52/bis e modificato all'art. 51 dalla Giunta Provinciale con deliberazione n. 68 in data 3 giugno 2004, Titolo I – Capo II (Regolamento degli uffici e dei servizi), art. 16.

**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'ammontare delle risorse destinate alla produttività vengono assegnate annualmente in sede di contrattazione.

Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale dell'Amministrazione Provinciale prevede i seguenti criteri generali:

- 1) unico metodo di valutazione;
- 2) la responsabilità della valutazione compete al dirigente;
- 3) ai fini della valutazione devono essere considerati quattro diversi piani espressivi della prestazione fornita dal dipendente:
  - a) il grado di raggiungimento di obiettivi preventivamente attribuiti al dipendente – max 5 punti
  - b) qualità delle prestazioni rese – max 3 punti;
  - c) il livello di coinvolgimento individuale collegato al conseguimento di risultati del servizio - max 1 punto;
  - d) la capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione di lavoro – max 1 punto

Sulla base di tali criteri è stata predefinita la seguente scheda di valutazione

*Fig. 3 Scheda di Valutazione*

**SCHEDA DI VALUTAZIONE**  
**anno 2005**

**Cognome e Nome**

*Cat.*

*Pos.Econom.*

*Profilo Professionale*

*Settore:* \_\_\_\_\_  
*Servizio:* \_\_\_\_\_

1) il grado di raggiungimento di obiettivi preventivamente attribuiti al dipendente.	.....( max 5p)
2) qualità delle prestazioni rese	.....( max 3p)
4) il livello di coinvolgimento individuale collegato al conseguimento di risultati del servizio	.....( max 1p)
5) la capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione di lavoro	.....( max 1p)

*Il Dirigente*

\_\_\_\_\_

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Per la produttività individuale viene assegnata una percentuale non inferiore al 10% del fondo, salva diversa quantificazione annuale stabilita dall'Amministrazione di concerto con le OO.SS. Le risorse per l'incentivazione dell'apporto individuale vengono ripartite in budget di servizio che viene assegnato all'inizio di ogni anno a ciascun Dirigente in ragione dei seguenti coefficienti:

<b>Cat. A</b>	<b>100</b>
<b>Cat. B</b>	<b>130</b>
<b>Cat. C</b>	<b>170</b>
<b>Cat. D</b>	<b>200</b>

Il budget di servizio viene calcolato nel seguente modo:

somma disponibile diviso (sommatoria dei prodotti del numero dei dipendenti nella singola categoria per il relativo coefficiente) per il singolo coefficiente.

Il compenso individuale sarà assegnato in relazione ai risultati raggiunti determinati dal punteggio della scheda e tenendo conto che sarà incluso nella graduatoria per categorie il personale che avrà raggiunto una valutazione minima di 6/10 secondo la seguente formula:

budget a disposizione per la categoria X voto individuale / la sommatoria dei voti della categoria.

### Criteria per la progressione economica orizzontale (PEO)

Le progressioni economiche all'interno della categoria vengono finanziate, con cadenza periodica, previa selezione, secondo i seguenti criteri e modalità:

i Dirigenti compilano per ogni dipendente schede di valutazione e le trasmettono all'Ufficio Personale entro il 31 gennaio di ogni anno. L'Ufficio provvederà entro il 28 febbraio a pubblicare all'albo le graduatorie relative.

In Tabella 2 sono indicati i criteri e i punteggi adottati per i diversi passaggi interni alle diverse categorie.

Tab. 2 – Criteri per la PEO

<b>Passaggi all'interno della Categoria A</b>	
<b>1) Esperienza acquisita</b>	Max 2 punti
<i>In mansioni nella categ. in Enti ricompresi nel comparto contrattuale</i>	<i>0,057 punti per anno 0,0047 punti per mese</i>
<i>In mansioni nella categ. in Enti non ricompresi nel comparto contrattuale</i>	<i>0,028 punti per anno 0,0023 punti per mese</i>
<b>2) Risultati ottenuti nelle prestazioni rese</b>	Max 3 punti
<b>3) Qualità delle prestazioni rese</b>	Max 3 punti
<b>4) Prestazioni con arricchimento professionale</b>	Max 2 punti

**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>Passaggi all'interno della Categoria B</b>	
<b>1) Esperienza acquisita</b>	Max 2 punti
<i>In mansioni nella categ. in Enti ricompresi nel comparto contrattuale</i>	<i>0,057 punti per anno 0,0047 punti per mese</i>
<i>In mansioni nella categ. inferiore in Enti ricompresi nel comparto contrattuale</i>	<i>0,042 punti per anno 0,0035 punti per mese</i>
<i>In mansioni nella categ. in Enti ricompresi nel comparto contrattuale</i>	<i>0,028 punti per anno 0,0023 punti per mese</i>
<i>Per il personale inquadrato nella categoria superiore in applicazione delle norme contrattuali è valutata al 100% anche l'esperienza acquisita nella categoria immediatamente inferiore</i>	
<b>2) Risultati ottenuti nelle prestazioni rese</b>	Max 2 punti
<b>3) Qualità delle prestazioni individuali</b>	Max 2 punti
<b>4) Impegno nella prestazione individuale</b>	Max 2 punti (tot. di a+b+c)
<i>a) Disponibilità ad assumere compiti derivanti dall'assenza di altro personale</i>	<i>Max 0,6 punti</i>
<i>b) Grado di polivalenza funzionale</i>	<i>Max 0,8 punti</i>
<i>c) Disponibilità a collaborare per l'evasione delle pratiche che riguardano più uffici</i>	<i>Max 0,6 punti</i>
<b>5) Prestazioni con arricchimento professionale</b>	Max 2 punti

<b>Passaggi all'interno della Categoria C</b>	
<b>1) Risultati ottenuti nelle prestazioni rese</b>	Max 4 punti
<b>2) Qualità delle prestazioni rese</b>	Max 3 punti
<b>3) Impegno nelle prestazioni rese</b>	Max 1 punto
<b>4) Prestazioni con arricchimento professionale</b>	Max 2 punti

<b>Passaggi all'interno della Categoria D</b>	
<b>1) Impegno e qualità delle prestazioni svolte</b>	Max 2 punti
<b>2) Coinvolgimento nei processi lavorativi dell'Ente</b>	Max 2 punti
<b>3) Iniziativa personale</b>	Max 2 punti
<b>4) Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro</b>	Max 2 punti
<b>5) Prestazioni con arricchimento professionale</b>	Max 2 punti

## 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.

Sarà inserito nella graduatoria il personale che avrà raggiunto il punteggio minimo di 6/10 e sarà attribuita la posizione economica superiore al personale inserito in graduatoria sino a concorrenza dei posti disponibili.

### Criteria per la progressione verticale

Le progressioni verticali interne all'amministrazione sono disciplinate da un apposito Regolamento approvato dalla Giunta Provinciale con deliberazione n. 159 del 24/05/2000.

Ogni progressione avviene a mezzo prova concorsuale con avviso di selezione che comprende le seguenti indicazioni:

- 1) gli estremi dell'atto deliberativo con il quale è stata indetta la selezione;
- 2) i termini e le modalità di presentazione delle domande;
- 3) determinazione del diario e della sede delle prove o le modalità di comunicazione ai partecipanti;
- 4) le materie oggetto delle prove scritte e orali, il contenuto di quelle pratiche secondo la disciplina di cui all'allegato A);
- 5) la votazione minima richiesta per l'ammissione alle prove orali;
- 6) i requisiti per l'ammissione secondo la disciplina di cui all'allegato A);
- 7) i titoli che danno luogo a preferenza a parità di punteggio ai sensi della vigente normativa regolamentare dell'Ente;
- 8) la citazione della legge 10.4.91, n.125 che garantisce pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro come anche previsto dall'art.61 del d.lgs. n.29/93 così come modificato dall'art.29 del d.lgs.546/93;
- 10) l'indicazione della categoria e del profilo del posto a selezione;
- 11) il trattamento economico lordo in vigore al momento dell'indizione della selezione;
- 12) le modalità per la compilazione della domanda di ammissione alla selezione con l'elencazione delle dichiarazioni da effettuare.
- 13) le modalità di versamento della tassa di concorso ed il suo importo.

Agli avvisi di selezione viene data pubblicità mediante:

- a) pubblicazione all'Albo Pretorio della Provincia per 20 giorni;
- b) invio alle RSU.

Le commissioni giudicatrici delle selezioni sono così composte:

- a) **Presidente:** Dirigente dell'Ente, nominato dal Presidente della Provincia con proprio decreto;
- b) **Componenti:** n.2 tecnici esperti nelle materie oggetto del concorso, di cui almeno n.1, salva motivata impossibilità, di sesso femminile, scelti fra funzionari della Provincia o di altre Amministrazioni Pubbliche<sup>4</sup>.

I membri delle commissioni esaminatrici possono essere scelti anche tra il personale in quiescenza che abbia posseduto, durante il servizio attivo, il profilo e la categoria richiesti per le selezioni che si andranno ad effettuare o superiore.

La valutazione delle prove viene espressa, di norma, in trentesimi.

---

<sup>4</sup> Non possono farne parte, ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n.546/93 i componenti dell'organo di direzione politica dell'Amministrazione, coloro che ricoprono cariche politiche o che siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni od organizzazioni sindacali o dalle associazioni professionali. I componenti sono nominati dalla Giunta, su designazione del Presidente dell'Ente.

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Conseguono l'ammissione alla prova orale i candidati che abbiano riportato in ciascuna prova scritta o pratica una votazione di almeno 21/30 o equivalente.

La prova orale si intende superata se il candidato ottiene una votazione di almeno 21/30 o equivalente.

La commissione giudicatrice procede quindi alla formazione della graduatoria dei concorrenti di norma nella seduta in cui hanno termine le prove di esame.

I criteri adottati per le progressioni sia orizzontali che verticali evidenziano certamente l'esigenza di voler superare il vecchio modello di incentivazione "a pioggia", e di legarla, invece, alla produttività, all'impegno profuso e ai risultati effettivamente conseguiti.

La tendenza è quindi quella di allontanarsi sempre più da un sistema di incentivazione generalizzata che, comunque, ancora appartiene alla realtà dell'Ente.

#### 4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO

La formazione, l'aggiornamento e la riqualificazione del personale dipendente è realizzata attraverso un piano di formazione biennale che raccoglie le esigenze espresse dai Dirigenti in Conferenza dei Dirigenti e che cerca di tracciare un percorso formativo e di aggiornamento per tutte le categorie di dipendenti.

La gestione delle attività è centralizzata nel Servizio personale ed è affidata principalmente a società esterne a partecipazione pubblica. Per il biennio 2005 – 2006, ad esempio, l'erogazione del servizio di formazione è stato affidato alla società FormAutonomie Spa.

L'Ente impegna per l'attività formativa la complessiva somma di € 90.000,00.

Tab. 3 - Schema di sintesi delle attività formative relative al biennio 2005 2006

<i>Tutela dei dati Personali. La Privacy alla luce del D.Lgs 196/03 e successive modificazioni e integrazioni</i>
<i>La disciplina dell'azione Amministrativa anche alla luce della L. 15/2005 di modifica della L. 241/1990</i>
<i>La bonifica dei siti inquinanti; D.M. Ambiente n. 471/1999 (normativa responsabilità civile, amministrativa e penale, aspetti sanzionatori, tipologia di interventi); i marchi di qualità ambientale (EMAS, ISO 14001, ECOLABEL) – VIA e danno ambientale</i>
<i>La gestione faunistica, venatoria, la disciplina della pesca nelle acque interne</i>
<i>Responsabilità, ruoli e competenze delle figure professionali dalla programmazione alla realizzazione di un'opera pubblica</i>
<i>Autocad gestione avanzata (applicativi per viabilità ed edilizia)</i>
<i>Utilizzo Programma Access</i>
<i>Il nuovo diritto urbanistico: attività edilizia, istruttoria, risoluzione di conflitti</i>
<i>L'ufficio legale interno dopo la L. 15/2005</i>
<i>Forniture: l'approvvigionamento di beni e servizi</i>

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

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

<i>Tutela dei dati Personali. La Privacy alla luce del D.Lgs 196/03 e successive modificazioni e integrazioni</i>
<i>Patrimonio Immobiliare pubblico: la gestione</i>
<i>Sicurezza sui luoghi di lavoro: la disciplina e le misure</i>
<i>Disciplina comunitaria: la normativa, le competenze i programmi e le risorse finanziarie</i>
<i>Relazioni Sindacali</i>

#### **4.4. DISCIPLINA E RISOLUZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO**

L'entità delle controversie è estremamente bassa relegando al contenzioso un ruolo marginale.

Con deliberazione di Giunta provinciale n. 735 del 21/10/1998 è stato istituito all'interno del 1° Settore – 1° Servizio l'Ufficio per la gestione del contenzioso del lavoro.

Nelle procedure inerenti il Contenzioso il dirigente del Servizio provvede alla nomina del dipendente rappresentante dell'Amministrazione nel Collegio.

In ragione della complessità della materia e della specifica preparazione professionale necessaria all'attività, in modo da favorire l'efficace svolgimento di tutte le attività stragiudiziali e giudiziali inerenti le controversie, le funzioni di patrocinio e rappresentanza legale facenti capo al predetto ufficio vengono svolte dal dirigente del Servizio iscritto all'albo speciale degli avvocati o da un suo delegato, munito del potere di transigere.

All'interno dell'Ufficio è istituita, altresì, un sezione competente per i procedimenti disciplinari.

#### **4.5. SERVIZI AI DIPENDENTI**

Il sistema di informatizzazione attuale permette di offrire ai dipendenti dell'Ente un servizio di assistenza relativo soprattutto alle procedure previdenziali. Tale attività assume una ulteriore importanza per il fatto che l'assistenza è estesa anche ad eventuali consulenze successive al collocamento a riposo. In definitiva, gli ex dipendenti dell'Amministrazione hanno facoltà di riferirsi sempre all'ufficio del personale per poter acquisire informazioni sul proprio stato pensionistico e richiedere eventuali assistenze per il disbrigo di pratiche.

#### **4.6. RELAZIONI SINDACALI**

Il buon clima organizzativo e l'equilibrio esistente tra le parti determina una bassa conflittualità interna non evidenziando alcun elemento rilevante.

#### **4.7. PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI**

Nulla di rilevante da segnalare. Si riporta di seguito la tabella dei profili professionali in relazione alla dotazione organica di diritto e a quella di fatto.

**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.

*Tab. 4 - Profili Professionali*

<i>Dotazione</i>	<i>Coperti</i>	<i>Vacanti</i>	<i>Profilo Professionale</i>	<i>Cat.</i>
11	10	1	Dirigente	
1	1	0	Avvocato	D3
1	1	0	Biologo	D3
13	10	3	Funzionario Amministrativo	D3
1	0	1	Capo Ufficio Stampa	D3
1	1	0	Funzionario Culturale	D3
3	3	0	Funzionario Economico	D3
1	1	0	Funzionario Informatico	D3
2	1	1	Geologo	D3
5	5	0	Ingegnere	D3
1	1	0	Architetto	D3
23	16	7	Istruttore Amministrativo	D
2	1	1	Istruttore Direttivo Culturale	D
7	5	2	Istruttore Direttivo Economico	D
2	0	2	Istruttore Direttivo Informatico	D
28	20	8	Istruttore Direttivo Tecnico	D
1	1	0	Istruttore Direttivo polizia Municipale	D
16	10	6	Agente Polizia Provinciale	C
12	8	4	Geometra	C
42	41	1	Istruttore Amministrativo	C
4	4	0	Istruttore Culturale	C
13	9	4	Istruttore Stradale	C
2	2	0	Perito Chimico	C
7	6	1	Ragioniere	C
61	49	12	Collaboratore Professionale	B3
17	10	7	Conduttore m.O.C.	B3
1	1	0	Operaio professionale	B3
21	20	1	Esecutore Amministrativo	B
78	59	19	Esecutore Tecnico	B
15	13	2	Operatore Ausiliario	A
3		3	Operatore Tecnico	A
395	309	86		



### 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.

#### 4.8. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE

Il sistema informatico dell'Ente è particolarmente sviluppato ed integrato per tutti i settori. Si prevede che alla fine dell'estate tutti gli atti emessi dall'Ente saranno disponibili su formato digitale e certificato. I processi di informatizzazione al momento già garantiscono numerose procedure come il protocollo, la predisposizione dell'albo e la firma digitale.

L'Ente è dotato di un buon livello di sviluppo del sistema informatico per la gestione ordinaria e delle retribuzioni. L'attività di gestione e programmazione del collocamento a riposo dei dipendenti avviene utilizzando il programma informatico fornito dall'INPDAP. Per tale attività l'Ente svolge anche una funzione di sostegno per i comuni di piccole dimensioni, mettendo a disposizione di questi il proprio *Know How* in materia.

Particolarmente sviluppato il sistema informativo Intranet che permette ai dipendenti di accedere alle informazioni e documentazioni dell'Ente che, come visto, risultano essere quasi completamente fruibili in formato digitale. Il sistema prevede un livello diverso di accesso in relazione al grado di responsabilità e di competenza specifica del personale.

Il Servizio Affari del Personale svolge una importante e capillare azione di informazione, con particolare riferimento al reclutamento del personale e alle iniziative di formazione. Gli strumenti di comunicazione esterna più utilizzati sono il sito della Provincia e l'URP.

#### 4.9. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ

Si rileva un discreto utilizzo delle diverse forme di lavoro flessibile. In particolare, come già accennato, la Provincia ricorre ai contratti di collaborazione (Co.Co.Co. e Co.Co.Pro.) e ai contratti a tempo determinato (Tab. 5) per le attività di tipo tecnico-operativo. Il ricorso a consulenze esterne è estremamente basso e solo limitatamente a personale tecnico altamente qualificato (ad esempio per la realizzazione di opere civili e della viabilità o per problematiche di tipo tecnologico).

Non vengono invece utilizzate altre forme contrattuali flessibili quali il contratto di Formazione lavoro e il Telelavoro.

Tab. 5 – Dipendenti a Tempo Determinato

<i>Dipendenti Tempo Determinato</i>	
Segretario Generale	1
C-C1	1
D-D1	6
C1	9
D1	2
D3-D3	2
Altri	1
	22

## 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'Organizzazione dell'Ente, benchè vi sia una differenza tra l'organico di fatto e quello di diritto, appare abbastanza equilibrata per lo svolgimento delle attività con il personale a disposizione anche se un maggiore ricorso alla mobilità interna potrebbe aiutare a superare le criticità momentanee.

La mobilità interna è utilizzata soprattutto per le figure dirigenziali le quali svolgono le proprie attività a rotazione nei vari incarichi.

La mobilità esterna è, invece, del tutto inesistente. Un solo caso negli ultimi due anni.

### 5. INDICATORI DI PERFORMANCE

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

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

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

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

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

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

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

L'applicazione di questo metodo di valutazione viene effettuata, per il caso analizzato, con riferimento ad un processo campione, identificato come rilevante e/o significativo rispetto all'idea guida che ispira il modello di direzione del personale della Provincia di Campobasso. La tabella che segue riporta gli esiti tratti dall'applicazione del sistema di driver di valore al processo prescelto di Acquisizione e selezione del personale

Tab. 6 – Performance del processo di Acquisizione e selezione del personale

<u>Processo</u>	<u>Descrizione</u>
Acquisizione e selezione del personale	<i>I dirigenti, in conferenza dei dirigenti discutono delle esigenze di assunzione specificando il profilo. Il Servizio del personale istruisce il procedimento di reclutamento e all'immissione in ruolo.</i>
<u>Driver di efficienza</u> Livello alto: il processo è facilmente gestibile con le risorse a disposizione del Servizio. Le procedure appaiono estremamente efficienti e rispondenti alle reali esigenze operative.	<u>Driver di qualità</u> Livello alto: Buon grado di soddisfazione sulle assunzioni effettuate espresso dai responsabili delle strutture di destinazione che di fatto gestiscono sia la rilevazione del bisogno.
<u>Driver di equità</u> Livello medio: il sistema si presenta abbastanza equilibrato.	<u>Driver di politica</u> Livello medio: l'attuale sistema (che non rappresenta grandi deficienze organizzative) non permette la definizione di particolari effetti nel medio periodo sulle politiche di HRM.
<u>Driver di sviluppo di risorse</u> Livello medio: lo sviluppo di risorse è sostanzialmente basato sulla attività formativa e di aggiornamento stante la irrilevante mobilità interna.	<u>Driver di immagine e comunicazione</u> Livello alto: Il sistema appare del tutto rispondente ai criteri di trasparenza e di giusta informazione. Ottima la risposta dell'ambiente esterno dovuta alla mole di informazioni fornite anche tramite il sito web e alla efficienza operativa.

## 6. POLITICHE DI HRM

Per politiche di HRM si intende le effettive applicazioni concrete (gli “utilizzi” reali) in tema di gestione del personale.

In genere si possono riconoscere tre modalità fondamentali di utilizzo dei sistemi di gestione del personale:

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

La politica di HRM che emerge dall'analisi della Provincia di Campobasso evidenzia un ruolo ancora predominante della funzione amministrativo-regolamentare. Emergono anche una particolare attenzione allo sviluppo delle competenze individuali (attività di formazione ampia per coinvolgimento e attenta a tutte le esigenze e tipologie di lavoro) e alla gestione delle risorse umane in relazione agli obiettivi specifici.

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

### 7. IMPATTO DELLA GESTIONE DEL PERSONALE A LIVELLO ORGANIZZATO E GESTIONALE

Dopo la descrizione degli elementi che caratterizzano il sistema di HRM, è ora possibile porre l'attenzione sull'impatto che i fenomeni riscontrano nelle organizzazioni.

Si tratta di una tematica di grande complessità, anche per l'assenza di letteratura specifica al riguardo.

Prima di procedere in tal senso è opportuno soffermarsi su alcune precisazioni; anzitutto la distinzione tra utilizzi ed impatto. Per utilizzi si intendono il reale e concreto impiego di scelte e strumenti di HRM, all'interno o all'esterno dell'organizzazione dell'ente. Per impatto si intende le conseguenze che l'intero esercizio di funzioni di HRM hanno sull'organizzazione.

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

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

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

Per quanto emerso dall'indagine il modello di riferimento per la Provincia di Campobasso appare aderente a quello del *performance management*, come chiaramente indicato dagli sforzi per mettere a punto un sistema di valutazione e di incentivazione del personale orientato al raggiungimento di risultati concreti e supportato da una importante attività di formazione che determina un accrescimento in termini di conoscenze e di sviluppo di competenze del personale dipendente.

### 8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO

Il caso presenta interessanti elementi di riferimento per quegli Uffici del Personale che sono impegnati a costruire un percorso e gli strumenti ad esso collegati per il passaggio da un sistema di amministrazione del personale verso un modello orientato al lavoro per obiettivi e per risultati. La presenza di una Conferenza dei Dirigenti permette una gestione di maggior efficienza avendo un organo unitario a riferimento delle attività svolte nei settori/servizi di competenza dei relativi Dirigenti.

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

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

Il sistema di valutazione e di incentivazione adottato sostiene la struttura e, facilitato dalle buone relazioni sindacali, determina un clima di collaborazione positiva.