

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 CROTONE**

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
3. ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM.....	5
4. METODOLOGIE DI HRM.....	9
4.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ.....	10
4.2 RETRIBUZIONE VALUTAZIONE E CARRIERA.....	12
4.3 IL FONDO.....	12
4.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	19
4.5 CONTENZIOSO	20
4.6 RELAZIONI SINDACALI	20
5. CONCLUSIONI.....	20

LA PROVINCIA DI CROTONE¹

1. Premessa

Questa scheda descrive in modo sintetico il modello di gestione delle risorse umane della Provincia di Crotone. Lo schema analitico utilizzato punta a mettere in luce i seguenti aspetti:

- il concetto/idea di gestione delle risorse umane;
- i metodi utilizzati nello sviluppo dei processi di gestione del personale;
- l'organizzazione interna dell'ente in tema di HRM;
- le modalità di gestione della retribuzione accessoria.

2. L'idea di Human Resource Management

Evidenziare l'idea di Human Resource Management di un ente, vuol dire mettere in risalto l'importanza data alla leva di gestione del personale rispetto alle finalità stesse dell'organizzazione.

Fatta questa premessa, analizzando il caso qui proposto, l'idea che sembra emergere è quella di gestione del personale come leva finalizzata al supporto e all'attuazione delle finalità stesse dell'ente.

La Provincia di Crotone infatti appare aver acquisito la consapevolezza del crescente ruolo di coordinatore dello sviluppo locale. Tre sono gli approcci utilizzati da questa amministrazione per favorire questo processo:

- la concertazione come metodo decisionale;
- le reti come risorsa di governo;
- la diffusione di una cultura della qualità.

Per perseguire queste finalità grande importanza assumono le risorse umane e in generale gli strumenti di gestione del personale. Esplicativo al riguardo la Relazione Revisionale Programmatica, laddove si dice che: "...Il piano della formazione, gli apporti dei consulenti esterni, la collaborazione della classe dirigente e di tutti i dipendenti sono le condizioni essenziali per intraprendere una cammino di innovazione dei contesti organizzativi al fine di renderli efficaci, nella gestione del crescente ruolo di coordinatore dello sviluppo locale attribuito alla Provincia".

¹ A cura di Pietro Leone

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 un contesto territoriale sicuramente difficile l'Amministrazione provinciale di Crotone, di recente istituzione, ha avviato un percorso improntato alla ridefinizione delle politiche di gestione degli organici, in particolare per quanto riguarda i sistemi di valutazione del personale e la formazione.

Nelle parole del Direttore Generale è possibile cogliere interessanti riscontri in merito al percorso avviato, sulla valutazione: “.....relativamente alla valutazione il sistema adottato in precedenza non consentiva un livello di equità da ritenersi sufficiente nel senso che i meccanismi di valutazione, la condivisione dei criteri nonché la qualità della tecnica di valutazione dovevano essere assolutamente migliorate.....nonostante un controllo di gestione, che sebbene organizzato era poco attento alla valutazione del personale”; e sulla formazione: “.....negli anni passati si è ricorso raramente alla formazione. Ora si stanno verificando i fabbisogni formativi sotto l'egida della direzione generale, puntando allo sviluppo delle competenze necessarie ad internalizzare professionalità e conoscenze per gestire al meglio le politiche di competenza della provincia”.

In una prima rappresentazione di sintesi potremmo quindi dire di trovarci in presenza di un modello di gestione strategica del personale. Un modello che è però in via di definizione, inserendosi in un contesto organizzativo di recente istituzione in cui, anche per ragioni temporali, la consapevolezza dell'impatto che le politiche di direzione del personale hanno sull'intera organizzazione non era ancora molto radicata.

3. Organizzazione della funzione HRM

Il posizionamento nella struttura e nell'organigramma è un indicatore del grado di rilevanza della direzione del personale. Maggiore è la vicinanza al vertice amministrativo, maggiore sarà la probabilità che questa funzione sia ritenuta strategica per l'amministrazione. Ad esempio, se la funzione del personale è un settore autonomo, è molto probabile che sia ritenuta rilevante per il conseguimento della missione dell'amministrazione

Nella Provincia di Crotone la struttura amministrativa generale è piuttosto accentrata sebbene distinta in 8 settori a loro volta articolati in servizi e uffici, più la Direzione generale. E' interessante rilevare che in questa amministrazione non esiste una struttura del personale autonoma ma l'ufficio personale fa parte del settore “Economico-finanziario e 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.

N.	SETTORE	SERVIZIO	UFFICI		
1	AFFARI GENERALI	1.1) Organi Istituzionali	1.1.1) Presidente della Giunta		
			1.1.2) Vice Presidente della Giunta		
			1.1.3) Presidenza del Consiglio		
				1.2) Affari Legali	1.2.1) Affari Legali
				1.3) Affari Generali	1.3.1) Direttore Generale
					1.3.2) Dirigente
					1.3.3) Protocollo e archivio
					1.3.4) Relazioni con il pubblico
		2	AMBIENTE	2.1) Segreteria	2.1.1) Dirigente
				2.2) Sportello Ambiente	2.2.1) Osservatorio Ambiente, Educazione ambientale, SUAP
2.3) Aria – Acqua	2.3.1) Aria – Acqua				
2.4) Suolo - Territorio	2.4.1) Beni ambientali, paesaggio, rifiuti e bonifiche, energia				
	2.4.2) Aree protette (Riserva Marina)				
3	ECONOMICO – FINANZIARIO – PERSONALE	3.1) Segreteria	3.1.1) Dirigente		
		3.2) Gestione bilancio, controllo di gestione e informatizzazione	3.2.1) CED e statistico		
			3.2.2) Bilanci e Gestione		
			3.2.3) Liquidazioni		
			3.2.4) Controllo di gestione e rendicontazione		
			3.2.5) Provveditorato ed economato		
		3.3) Tributi, Patrimonio	3.3.1) Tributi		
			3.3.2) Patrimonio		
			3.3.3) Contenzioso tributario e patrimoniale		
		3.4) Personale	3.4.1) Giuridico		
	3.4.2) Economico				
		3.4.3) Relazioni sindacali e contenzioso del lavoro			
4	CULTURA, PUBBLICA ISTRUZIONE, TURISMO E SPETTACOLO	4.1) Segreteria	4.1.1) 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.

		4.2) Cultura, Pubblica istruzione	4.2.1) Cultura
			4.2.2) Pubblica istruzione
		4.3) Turismo e spettacolo	4.3.1) Turismo e spettacolo
5	LAVORI PUBBLICI, VIABILITA', SVILUPPO OPERE PUBBLICHE, PROTEZIONE CIVILE, RISORSE IDRICHE	5.1) Segreteria	5.1.1) Dirigente
		5.2) Contratti e appalti	5.2.1) Contratti e appalti
		5.3) Espropri	5.3.1) Espropri
		5.4) Viabilità	5.4.1) Viabilità
		5.5) Manutenzione, arredi, sviluppo opere pubbliche	5.5.1) Manutenzione, arredi
			5.5.2) Opere pubbliche
		5.6) Amministrativo	5.6.1) Amministrativo
		5.7) Risorse idriche, rischio idrogeologico, protezione civile	5.7.1) Risorse idriche, rischio idrogeologico
			5.7.2) Protezione civile
6	POLITICHE SOCIALI, EMIGRAZIONE ED IMMIGRAZIONE, SPORT E TEMPO LIBERO	6.1) Segreteria	6.1.1) Dirigente
		6.2) Emigrazione ed immigrazione	6.2.1) Emigrazione ed immigrazione
		6.3) Sport e tempo libero	6.3.1) Sport e tempo libero
7	MERCATO DEL LAVORO E FORMAZIONE PROFESSIONALE	7.1) Segreteria	7.1.1) Dirigente
		7.2) Mercato del lavoro	7.2.1) Mercato del lavoro
		7.3) Formazione professionale	7.3.1) Formazione professionale
8	PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, ATTIVITA' ECONOMICHE E PRODUTTIVE, TRASPORTI E POLITICHE COMUNITARIE	8.1) Segreteria	8.1.1) Dirigente
		8.2) Assetto e pianificazione del territorio	8.2.1) Assetto e pianificazione del territorio
			8.2.2) Trasporti
		8.3) Attività economiche e produttive	8.3.1) Attività produttive
		8.4) Agricoltura e Forestazione	8.4.1) Agricoltura e Forestazione
		8.5) Politiche Comunitarie	8.5.1) Politiche Comunitarie

Il settore "Economico-finanziario e del personale" programma e controlla l'attività finanziaria, economica e patrimoniale dell'ente. Sulle linee programmatiche dell'Assessorato, predispose il bilancio di previsione e il conto consuntivo; presiede alla gestione contabile dell'entrate e delle uscite. Cura gli uffici economato e

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

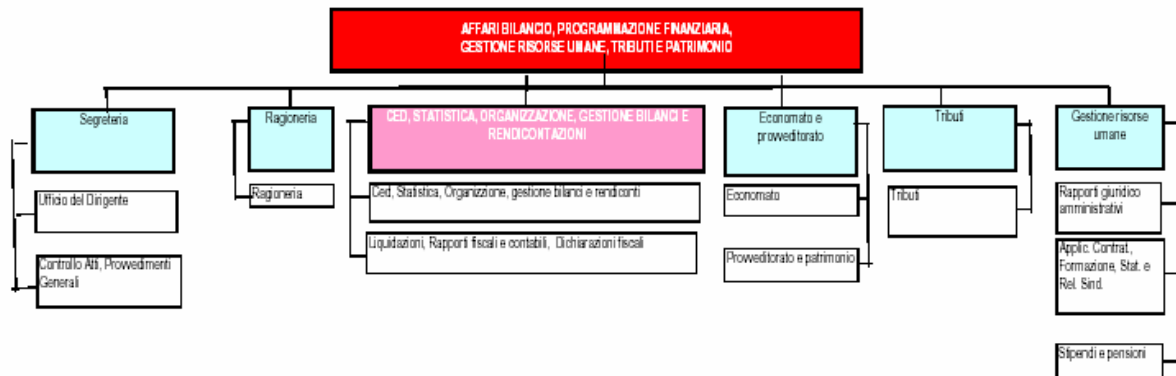
patrimonio. In materia di tributi provinciali, gestisce l'imposta sulle trascrizioni automobilistiche, l'imposta sui premi di assicurazioni e i rischi civili dell'auto, l'addizionale sulla tassa rifiuti solidi urbani, nonché la gestione residuale della tassa sull'occupazione spazi aree urbane (passi carrabili). Esprime, infine, il parere di regolarità contabile su tutti gli atti che comportano spesa e offre assistenza tecnica ai revisori dei conti.

Oltre alle funzioni economiche a questo settore è demandato il compito di gestire settore del personale. Le funzioni dell'ufficio sono prevalentemente di tipo amministrativo e riguardano soprattutto la fattispecie contrattuale, le attività formative e le procedure di selezione per le assunzioni (concorsi pubblici, interni, selezioni per assunzioni a tempo determinato e consulenze).

Il settore "Economico finanziario e del personale" è costituita da un dirigente e da una posizione organizzativa nella quale lavorano 2 persone; di fatto però le decisioni più importanti in tema di personale vengono presi dal direttore insieme con il Presidente della Provincia.

Questo perché nelle province piccole è moto più semplice la commistione.

Organigramma settore



Dal contesto precedentemente descritto e rappresentato si evince che il servizio del personale, composto da ... persone è poco strutturato e articolato; è composto da tre Uffici:

- ✓ giuridico
- ✓ economico
- ✓ relazioni sindacali e contenzioso 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.

Nel complesso comunque se consideriamo il modello organizzativo da un punto di vista formale questo appare poco coerente con un modello di HRM in cui la funzione di gestione del personale è di supporto alle strategie e agli obiettivi dell'amministrazione: non è collocata in vicinanza del vertice strategico, e nemmeno costituisce un settore a se stante; le attività demandate a tale ufficio hanno carattere preminentemente amministrativo delineando un modello di HRM orientato alla mera amministrazione piuttosto che alla crescita e allo sviluppo del personale in funzione delle finalità dell'ente.

La struttura inoltre non si occupa delle questioni relative al personale della dirigenza.

Considerato nel suo complesso la struttura che si occupa della gestione del personale risulta:

1. poco frammentata, poiché governa tutti e solo i processi amministrativi di gestione del personale, fatta esclusione per la dirigenza;
2. posizionata esclusivamente come linea e non in funzione di staff;
3. scarsamente legittimata rispetto agli altri settori, non essendo posizionata nelle immediate prossimità degli organi di vertice e direzione.

Rispetto all'idea di HRM l'aspetto organizzativo è solo parzialmente coerente con una logica di gestione strategica delle risorse umane. Tale situazione è frutto anche di una precisa volontà del vertice amministrativo/politico; esplicitate dalle parole del direttore generale: "La volontà dell'amministrazione sarebbe comunque quella, fermo restando i vincoli normativi, di far sì che la materia del personale fosse di competenza della direzione generale. Di fatto per qualsiasi problema, mobilità interna d'ufficio e su richiesta, la risorsa deve prima fare un colloquio con il sottoscritto che chiede le motivazioni, se la scelta che vuole fare l'amministrazione va bene o no, per capire se è mobbizzato, ecc".

4. Metodologie di HRM

Le funzioni di promozione e sviluppo del personale possono essere presenti marginalmente all'interno dell'amministrazione ovvero possono invece dimostrare una certa rilevanza strategica.

Per poter descrivere queste funzioni e le metodologie di HRM occorre allora analizzare alcuni aspetti preminenti, in particolare: la presenza o meno di sistemi di pianificazione del personale, le politiche di reclutamento e selezione degli organici, le modalità di gestione della mobilità interna e della retribuzione accessoria, le politiche legate alla formazione.

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.

4.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

Per quanto riguarda la pianificazione degli organici sebbene non esiste una struttura preposta a tale funzione alcuni indicatori interessanti possono essere tratti da alcune norme contenute nel *Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi dotazione organica* (vedi allegato 1). L'amministrazione si è comunque dotata di apposite schede, in dotazione del personale dirigente per la definizione delle attività.

A tal proposito riportano le parole del D.g.”.... ci si sta quindi attrezzando per consentire da un lato una maggiore formazione e professionalizzazione del personale dall'altro di individuare i giusti percorsi di carriera attraverso concorsi interni rigorosi”

Per quanto concerne il reclutamento del personale non sono presenti modalità di selezioni differenti dal tradizionale percorso concorsuale. Non si fa ricorso a forme associate ovvero, società di selezione.

Come si evince infatti dal *Regolamento*, questo ha luogo:

“..... nei limiti dei posti disponibili:

“a) per concorso pubblico per esami, per titoli, per titoli ed esami, per corso concorso o per selezione mediante lo svolgimento di prove volte all'accertamento della professionalità richiesta;

b) mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento presenti negli uffici circoscrizionali del lavoro fino alla IV: qualifica funzionale;

e) mediante chiamata numerica degli iscritti nelle apposite liste di collocamento formate dagli appartenenti alle categorie protette di cui al titolo I della legge 5 aprile 1968, n. 482 e successive modifiche ed integrazioni;

d) per mobilità esterna.

Le forme di selezione vengono così espletate:

Per l'accesso a tutte le qualifiche professionali l'Amministrazione ha facoltà di sottoporre i candidati a procedure di preselezione, che si concluderanno con un giudizio di ammissione o di esclusione dalle successive prove concorsuali.

3. Il concorso pubblico consiste in prove a contenuto teorico e/o pratico finalizzate ad accertare la professionalità nel relativo profilo professionale e nella valutazione dei titoli culturali, professionali e di servizio con criteri predeterminati, prevedendo, ove possibile, il ricorso a procedure semplificate ed automatizzate.

4. Il ricorso alle liste di collocamento, nel rispetto delle disposizioni contenute nell'art. 16 della legge 28 febbraio 1987, n. 56, modificato dall'art. 4 del D.L. 21 marzo 1988, n. 86, convertito nella legge 20 maggio 1988, n. 160, avviene nei modi e nei termini previsti dal capo III del D.P.R. 9 maggio 1994, n. 487.

5. Alle prove selettive può partecipare il personale interno avente diritto alla riserva dei posti pari al 35% dei posti disponibili messi a concorso, eventualmente aumentata sino al 40% recuperando le quote non utilizzate dei Posti di ruolo che possono essere coperte mediante mobilità esterna.

6. Il corso-concorso consiste in una selezione preliminare dei candidati per l'ammissione ad un corso, con posti predeterminate finalizzato all'acquisizione della professionalità richiesta per la qualifica cui si riferisce l'assunzione.

7. La selezione preliminare può consistere nella valutazione di titoli di servizio e professionali insieme ad un eventuale colloquio.

8. 1 candidati ammessi al corso saranno in numero superiore almeno al 20% dei posti messi a concorso, con riserva percentuale a favore del personale interno, sui posti messi a concorso. Per il personale riservatario la selezione consiste in un esame con attribuzione di punteggio di merito; i concorrenti interni riservatari, nei limiti dell'aliquota dei posti riservati, hanno diritto ad essere nominati con precedenza rispetto ai concorrenti esterni.

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.

9. Al termine del corso una apposita Commissione, di cui dovrà far parte almeno un docente del corso. procederà ad esami scritti ed orali con predisposizione di graduatorie di merito per il conferimento dei posti”.

Il regolamento del personale inerente le modalità di reclutamento e selezione, nella sua articolazione, appare comunque piuttosto flessibile rinviando molte delle questioni tecniche al bando di concorso, come riportato dall'art. 30 comma 1 del predetto regolamento.

Art. 30 - Selezione pubblica - Preselezione.

1. La selezione pubblica, troverà disciplina attuativa nel bando di concorso.

Un'ultima considerazione per quanto riguarda questo primo aspetto va fatta riguardo la mobilità interna. Nell'Amministrazione provinciale crotonese questa risponde ad esigenze di servizio ed è finalizzata al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- a) razionalizzazione dell'impiego del personale;
- b) riorganizzazione dei servizi;
- c) copertura dei posti vacanti;
- d) avvicinamento del dipendente alla propria residenza anagrafica.

Alla mobilità interna temporanea, tra diverse aree, provvede il Direttore generale o il Segretario generale, con propria determinazione, sentiti i responsabili dei servizi interessati. Alla mobilità interna temporanea, tra diversi servizi della stessa area, provvede con propria determinazione, il responsabile dell'area, sentiti i responsabili dei servizi; dei singoli provvedimenti viene altresì data informazione alle rappresentanze sindacali.

La mobilità infine può essere attivata per far fronte ad obiettive esigenze organizzative ovvero a eccezionali carichi di lavoro, anche in relazione alla stagionalità del servizio e alla straordinarietà di particolari adempimenti.

Al di là di quanto riportato dal *Regolamento* anche per la mobilità interna, cos' come per la selezione, la figura del direttore generale appare ancora una volta centrale nella gestione di questo strumento. A completamento dell'analisi documentale appare utile infatti aggiungere le considerazioni di quest'ultimo sul reclutamento degli organici e sulla mobilità interna. Tali considerazioni delineano un quadro abbastanza preciso, in primo luogo per quanto riguarda la selezione: "...in Provincia è presente un organico da ritenersi superiore alle reali necessità dell'amministrazione. In tal senso quindi non si è proceduto a fare, da quanto sono direttore assunzioni"; in secondo luogo sulle modalità di selezione: "..... si fanno continui bandi di selezione ma manca una gestione della selezione che garantisca

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.

motivazione preparazione ecc., ricorrendosi troppo spesso a modalità più arcaiche e poco trasparenti. Si è ricorso a bandi di selezione interna per coprire dei posti negli URP attraverso una richiesta di chiamata di interesse”; infine sulle modalità di gestione della mobilità interna: “.....per quanto riguarda la mobilità interna sia volontaria che d'ufficio bisogna comunque passare dalla direzione generale anche se relativamente alla mobilità interna volontaria non si assiste a nulla.....relativamente alla mobilità, il ruolo della direzione generale sulla gestione e sull'ascolto di tale situazione viene vista di buon occhio dal personale che si sente ascoltato e difeso”.

4.2 Retribuzione valutazione e carriera

La recente istituzione dell'amministrazione provinciale non ha favorito il consolidamento di strumenti gestionali connessi alla retribuzione in funzione delle finalità relative all'organizzazione.

4.3 Il fondo

Un primo elemento da considerare è il fondo unico di amministrazione, nello specifico tre aspetti principali:

- la capacità dell'amministrazione di investire risorse proprie
- la scelta dell'ente in termini di allocazione delle risorse rispetto ad i diversi istituti
- le modalità di gestione di questi ultimi

1) *Integrazione*

In primo luogo la Provincia integra il fondo unico di gestione con proprie risorse aggiuntive nell'ordine del 5% come da tabella seguente

Tabella 1 – Fondo unico di amministrazione

<i>Risorse decentrate</i>	<i>Risorse aggiuntive</i>	<i>Totale fondo</i>	<i>% integrazione</i>
563.626	30.000	593.626	5,1%

2) *Gli utilizzi*

Un elemento di positività è dato sicuramente dalla ripartizione delle voci del salario accessorio (cfr. tabella 2). La preminenza va alla voci stabili, con particolare

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.

riferimento alle posizioni organizzative (27,93% della spesa totale) e all'indennità di comparto (23,44%).

Per quanto concerne le voci variabili è ad ogni modo significativo il peso della produttività e delle indennità varie, quasi un terzo del totale del fondo.

Tabella 2 - Ripartizione delle risorse decentrate:

STABILI:		
Progressione economica orizzontale; Indennità di comparto; Posizioni organizzative	377.856	63,7%
VARIABILI:		
Produttività; Indennità di turno, di reperibilità, etc.; Altre voci	215.769	36,3%
TOTALE	593.626	100,0%

3) Le modalità di gestione

Un altro degli elementi da considerare per misurare l'approccio dell'organizzazione in merito all'utilizzo del fondo riguarda i criteri di erogazione dei compensi, legati ai differenti istituti. Per quanto concerne l'istituto della produttività non avendo a disposizione le schede di accesso alla retribuzione, ci si limita a segnalare che con delibera del 20/10/04 la Giunta provinciale ha approvato il Regolamento dei criteri generali per l'erogazione dei compensi di produttività /o particolari responsabilità – Sistema permanente di Valutazione, che consta di nove articoli.

Alla retribuzione delle progressioni orizzontali è destinato il 12% del valore totale del fondo, segno dello scarso utilizzo di tale recente istituto da parte dell'amministrazione.

I parametri adottati dall'amministrazione per assegnare la progressione economica orizzontale, sono deducibili dalla scheda di valutazione, di seguito riportata.

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.

SCHEMA DI VALUTAZIONE PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE (CON LEGENDA)
 (Art. 5, CCNL, 31.03.1999)

DIPENDENTE _____ CAT. _____ SETTORE _____

Categoria	Riferimento	Indicatori con riferimento CCNL	Valutazione	Punti
A	Per i passaggi a tutte le posizioni economiche della Categoria A (A2-A3-A4)	1) Risultati ottenuti 2) Qualità prest. resa 3) Interventi format. 4) Rapp. int. ed est. 5) Esper. acquisita	Da 1 a 12	
			totale	
B-C	Per il passaggio alla prima posizione economica (B2-B4-C2)	1) Risultati ottenuti 2) Prestazione resa con arr. profession. 3) Qualità prest. ind. 4) Rapp. int. e con utenti 5) Esper. Acquisita	Da 1 a 12	
			totale	
B-C	Per il passaggio alla seconda posizione economica (B3-B5-C3)	1) Risultati ottenuti 2) Prestazione resa con arr. profession. 3) Qualità prest. ind. 4) Rapp. int. e con utenti	Da 1 a 15	
			totale	
B-C-D	Per i passaggi alle ultime posizioni delle Cat. B, C, e per i passaggi all'interno della Cat. D (B4-B6-C4-D2-D3-D4-D5)	1) Qualità prest. resa in rapp. utenza. 2) Grado coinv. nei processi lavorat. 3) Capacità adatt. ai cambiamenti 4) Iniz. Personale con propos. sol. Innovative	Da 1 a 15	
			Totale	
			Totale generale	

Considerati nel loro complesso i parametri considerati sono:

a. Esperienza acquisita:

- Esperienza con merito
- Attività svolta
- Attività prestate in posizione professionale riferibile alla medesima categoria o superiore in mansioni afferenti o non afferenti al ruolo.

b. Qualità della prestazione resa:

- Qualità delle prestazioni rese con specifico riguardo ai rapporti con l'utenza.
- Motivazione personale alla prestazione.

c. Qualità della prestazione resa anche a seguito di interventi formativi:

- Attestazioni percorsi di formazione interni e/o esterni di cui il dirigente attesti la ricaduta.
- Capacità di iniziativa 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.

- Proposte di soluzioni innovative o migliorative al lavoro.

d. Risultati conseguiti:

- Livello di realizzazione dei programmi e dei progetti.
- Grado di diligenza.
- Polivalenza funzionale.
- Grado di autonomia impiegata.
- Capacità di iniziativa personale.
- Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi.

e. Rapporti esterni:

- Frequenza dei rapporti.
- Facoltà di contatto con Uffici o utenze esterne.
- Capacità di semplificazione.

f. Rapporti interni:

- Frequenza dei rapporti
- Facoltà di contatto con Uffici servizi dell'Ente.
- Grado di disponibilità alla soluzione dei problemi.
- Capacità di semplificazione.
- Spirito di gruppo.
- Disponibilità.

g. Qualità della prestazione professionale:

- Come presenza effettiva.
- Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi.
- Grado di coinvolgimento ai processi lavorativi.
- Diligenza.
- Precisione.
- Scrupolo.

h. Capacità di adattamento ai cambiamenti:

- Capacità di modificare le proprie mansioni in funzione della priorità, esigenze ed obiettivi dell'Amministrazione
- Grado di adeguabilità al cambiamento

i. Iniziativa personale:

- Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative alla organizzazione del lavoro
- Livello di motivazione dell'attività
- Individuazione di soluzioni adeguate al momento
- Semplificazioni procedurali

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 Dirigente può graduare il sistema di valutazione introducendo per ogni singola valutazione un peso ponderale. La tabella 3 riporta un esempio di applicazione e sistema di valutazione.

Tabella 3

			valutazione	Peso ponderale	prodotti
Cat. A	Per i passaggi a tutte le posiz. economiche della Cat. A	1) Risultati ottenuti	7	30	2.1
		2) Qualità prest. resa	8	40	3.2
		3) Interventi formativi	9	10	0.9
		4) Rapporti int. ed ester.	7	20	1.4
				Totale 100	7.6

La somma per tutti i settori viene stabilita in sede di contrattazione decentrata. Questa viene affidata in budget a tutti i dirigenti in funzione del numero dei dipendenti e delle categorie di appartenenza.

Le categorie devono essere parametrizzate secondo i seguenti parametri di equivalenza:

CATEGORIE	PARAMETRO
A	1.00
B	1.20
C	1.50
D	1.90

I criteri di gestione delle progressioni verticali sono soggetti a processo di concertazione mediante confronto con le OO.SS. Alle procedure selettive è consentita la partecipazione del personale interno anche prescindendo dai titoli di studio ordinariamente previsti per l'accesso dall'esterno.

L'affidamento degli incarichi di direzione professionale e di staff al personale compete invece ai dirigenti che sono tenuti a rispettare, nell'esercizio di questa competenza, i criteri generali previsti dal *Regolamento*, qui descritti:

- Definizione della natura e delle caratteristiche delle competenze necessarie per ciascuna posizione organizzativa;
- Requisiti culturali, di capacità ed esperienza professionale richiesti per il conferimento dell'incarico determinate distintamente per ciascuna delle posizioni organizzative individuate;
- Criteri e procedure per la valutazione annuale dei risultati delle attività svolte dai dipendenti incaricati;

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.

- Graduatoria delle posizioni e determinazione, per ciascuna di esse, del valore economico della retribuzione di posizione, da contenere nei limiti complessivi delle disponibilità del fondo appositamente;
- Criteri da prendere a riferimento per la determinazione dell'importo della retribuzione di risultato, nell'ambito del minimo e del massimo fissati dal contratto e con le modalità riportate nel *Regolamento*.

I risultati conseguiti dai dipendenti titolari degli incarichi di direzione, professionali, di staff, etc. sono soggetti a valutazione annuale, nel rispetto dei criteri generali preventivamente determinati dall'Ente. La valutazione è di competenza dello stesso dirigente che ha proceduto al conferimento dell'incarico, affiancato nel giudizio dal servizio di controllo interno o dal nucleo di valutazione.

Per procedere alla valutazione dei risultati è necessario il concorso dei seguenti presupposti:

- Preventiva determinazione da parte del dirigente dei programmi-progetti, degli obiettivi e delle priorità da esplicitare nell'atto di nomina.
- Predeterminazione dei parametri di valutazione dei risultati con riferimento agli obiettivi programmati definiti nella scheda di valutazione.

La valutazione negativa dei risultati comporta la perdita della retribuzione di risultato e in conseguenza della possibilità di non essere confermato nell'incarico anche della retribuzione di posizione. In tal caso il dipendente resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del profilo di appartenenza. La revoca dell'incarico non è necessariamente collegata ad una valutazione non positiva dei risultati, in quanto può essere collegata a ragioni organizzative che hanno determinato l'Ente a ridisegnare l'assetto della struttura.

Il conferimento, la revoca e la conferma dell'incarico sono provvedimenti di competenza del dirigente, che assume la sua determinazione, con atto scritto e motivato, nel rispetto dei limiti previsti dal contratto di lavoro e dei criteri generali fissati dall'Ente.

La valutazione positiva del risultato costituisce, invece, titolo per la corresponsione della retribuzione di risultato e può essere assunta come elemento di motivazione per la conferma dell'incarico.

La retribuzione di posizione, che può variare da un minimo di 10 ad un massimo di 25 milioni annui lordi per tredici mensilità, serve a remunerare il maggior carico di responsabilità derivante dall'affidamento di nuovi compiti. I criteri utilizzati per l'assegnazione della retribuzione riguardano la collocazione nella struttura, la complessità organizzativa, la responsabilità gestionali esterne ed interne. A ciascuno di questi aspetti è assegnato un valore massimo di 50 punti.

Per punteggi inferiori o uguali a 50 punti si assegna una indennità di posizione pari a £. 10 000.000; per punteggio uguale a 150 punti si assegna una indennità 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.

posizione pari a €. 25.000.000; per punteggi fra 50 e 150 punti si assegna un'indennità di posizione in proporzione al punteggio ottenuto e con interpolazione lineare; l'indennità di posizione (I. P) per punteggio (p) ottenuto all'interno dell'intervallo tra 50 e 150 punti è ottenuto con la seguente formula:

$$\text{I.P. (in milioni) = } 250 + 15x p : 100$$

Per quanto concerne la retribuzione di risultato, questa segue i parametri riportati nella scheda sottostante.

PARAMETRI	VALUTAZIONE	PUNTI
1) Rispetto dei tempi assegnati - contrazione dei tempi - rispetto dei tempi - inosservanza dei tempi	Elevata Apprezzabile Negativa	05 02 00
2) Semplificazione delle fasi progettuali	Elevata Apprezzabile Modesta	05 03 01
3) Incisività nella realizzazione del programma dell'Ente	Elevata Apprezzabile Ridotta	05 02 00
4) Congruità rispetto alle linee politico-programmatiche	Diretta Tendenziale	05 02
5) Livello di miglioramento dell'attività di routine	Buono Soddisfacente Modesto	05 03 01
6) Risultato conseguente rispetto al contesto ambientale interno/esterno	Elevato Apprezzabile Ridotto	05 03 01

PUNTI TOTALI _____

Per punteggi pari o inferiori a 7 punti non si assegna l'indennità di risultato e l'incarico si intende revocato.

Per punteggi pari a 8 punti si assegna l'indennità di risultato pari al 10% dell'indennità di posizione.

Per punteggi pari a 30 punti si assegna l'indennità di risultato pari al 25% dell'indennità di posizione.

Per punteggi tra 8 e 30 si procede in proporzione per interpolazione lineare.

La percentuale di indennità di risultato (I.R.) per un punteggio (p) ottenuto all'interno dell'intervallo tra 8 e 30 punti è ottenuta con la seguente formula:

$$\text{I.R. (in percentuale) = } 100 + 15x p : 22$$

Per fornire una rappresentazione di sintesi è utile riportare ancora la visione che il direttore generale ha in merito alle modalità di gestione del salario accessorio: “..la retribuzione aggiuntiva non è stata ancora legata in maniera realistica alle prestazioni. Solo ora l'amministrazione si sta dotando di strumenti più sofisticati per rendere flessibile le politiche retributive prevedendo premi incentivanti e

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

retribuzioni aggiuntive e posizioni di particolare responsabilità; questo processo è però in parte condizionato da una volontà generalizzata di non scontentare nessuno”.

Le nuove leve di gestione degli organici introdotte dal CCNN del 1998-2001 sembrano essere state utilizzate solo in parte nell'ottica di una crescita, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane in funzione delle finalità dell'ente, traducendosi spesso in un aumento indiscriminato del salario.

4.4 Formazione del personale

Intervistato in merito alla formazione del personale il Direttore generale ha affermato: "...relativamente alla formazione e allo sviluppo delle competenze negli anni passati si è ricorso raramente alla formazione. Ora si stanno verificando i fabbisogni formativi sotto l'egida della direzione generale, puntando allo sviluppo delle competenze necessarie ad internalizzare professionalità e conoscenze per gestire al meglio le politiche di competenza della Provincia.

(Le affermazioni del vertice amministrativo nell'analisi dei documenti a disposizione.)

La Provincia attua un'analisi di fabbisogni formativi che porta alla realizzazione di un piano triennale volto alle necessità di adeguamento delle competenze professionali. Il Piano annuale di formazione, rivolto a tutte le categorie dei dipendenti, è redatto invece su base annuale, ed è predisposto dal servizio del personale sulla base delle richieste pervenute dalle aree e deve essere concertato con la RSU entro il 15 settembre di ogni anno per quello successivo.

Si segnala in particolare l'attivazione di un progetto denominato "Formazione residenziale", da cui l'amministrazione ritiene di poter perseguire i seguenti vantaggi:

- 1) Personalizzazione degli interventi di formazione in base alle reali esigenze dell'Ente;
- 2) Riduzione dei costi a parità di ore totali di formazione.

Gli interventi formativi previsti sono i seguenti:

- *Formazione nuove procedure informatiche.* L'intervento formativo riguarda: a) l'utilizzo delle procedure informatiche del protocollo, delle determine e delle delibere, del magazzino, delle opere pubbliche e dell'inventario; b) la gestione del sito web al fine di pubblicare documenti del settore;

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.

- *Formazione Ufficio Relazione con il Pubblico.* Gli interventi formativi riguardano la formazione non residenziale del Responsabile URP e in un intervento di formazione residenziale per i responsabili settoriale delle relazioni esterne.

- *Formazione nuovo sistema contabile.* Gli interventi formativi riguardano: a) l'utilizzo della contabilità della contabilità economico patrimoniale ai dipendenti del servizio finanziario e dei responsabili settoriali che predispongono atti di liquidazione; b) l'utilizzo della contabilità analitica ai dipendenti del servizio Finanziario per le modalità di liquidazione delle spese e sulle corrette tecniche di imputazione dei costi; c) l'utilizzo della contabilità analitica ai dipendenti referenti controllo di gestione per la compilazione di schede e di dati che migliorano il sistema informativo del controllo di gestione.

4.5 Contenzioso

Relativamente alla disciplina e risoluzione del rapporto di lavoro e contenzioso non si registrano vicende degne di e comunque nessuna situazione patologica.

4.6 Relazioni sindacali

Le relazioni sindacali si sviluppano all'interno dell'organizzazione in modo intenso. E' di recente istituzione un ufficio che si occupa delle relazioni sindacali in staff alla direzione generale "... sul piano delle relazioni sindacali, aver creato un ufficio ad hoc all'interno della direzione generale, ha favorito indubbiamente il rapporto con i sindacati".

L'ufficio programma incontro periodici con le rappresentanze sindacali al fine di curare gli aspetti propri delle relazioni sindacali.

5. Conclusioni

Considerata nel complesso la politica di HRM adottata dalla Provincia è possibile evidenziare alcune caratteristiche:

- la recente istituzione della Provincia non ha di certo consentito il consolidamento di un'idea di HRM finalizzata al perseguimento degli obiettivi dell'amministrazione;
- la struttura che si occupa della gestione del personale non è collocata in posizione strategica rispetto all'organizzazione dell'ente ed espleta funzioni meramente amministrative;
- esiste una propensione all'integrazione del fondo unico di risorse aggiuntive sebbene il volume dell'investimento appare limitato;

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.

- gli utilizzi del fondo sembrano perseguire maggiormente una logica di adattamento alle situazioni pregresse e al tessuto organizzativo piuttosto che un utilizzo strategico e proattivo rispetto alla valorizzazione e allo sviluppo delle risorse umane;
- l'importanza della formazione è solo di recente affermazione e l'amministrazione tende a dotarsi di ordinari strumenti preposti alla definizione di queste politiche.

Possiamo concludere che la politica gestionale degli organici è solo in parte attuata dagli organismi competente, ma è per lo più gestita dalla figura del Direttore generale.