

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 Grosseto

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.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell’Abruzzo e del Molise attraverso l’assistenza organizzativa.

INDICE

1.	PREMESSA	4
2.	ALCUNI DATI DI CONTESTO	4
3.	L’IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	6
4.	ORGANIZZAZIONE INTERNA DELL’AREA PERSONALE	9
5.	I PROCESSI DELL’AREA PERSONALE	15
5.1	PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ.....	16
5.2	VALUTAZIONE	24
5.3	CARRIERE (PROGRESSIONI VERTICALI) E RETRIBUZIONE.....	34
5.4	FORMAZIONE E SVILUPPO	39
5.5	GESTIONE ORDINARIA, RETRIBUZIONI E PREVIDENZA.....	53
5.6	SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE INTERNA	53
5.7	DISCIPLINA E CONTENZIOSO.....	55
5.8	RELAZIONI SINDACALI.....	55
5.9	MOBILITÀ INTERNA.....	56
5.10	POLITICHE DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	56
5.11	SERVIZI PER I DIPENDENTI	57
6.	INDICATORI DI PERFORMANCE E VALUTAZIONE DEI DIVERSI PROCESSI DI DIREZIONE DEL PERSONALE	57
7.	POLITICHE DI HRM.....	62
8.	IMPATTO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO	62

LA PROVINCIA DI GROSSETO¹

1. Premessa

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

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

2. Alcuni dati di contesto

1. Dati sul personale

La provincia di Grosseto è un ente con 567 dipendenti a tempo indeterminato (su una dotazione organica di 699)².

Gli uomini sono 388 e le donne 179. Dei 567 che lavorano a tempo indeterminato, 53 sono in part-time (35 in part-time uguale o inferiore al 50% di cui 19 uomini e 16 donne; 18 in part-time superiore al 50%, tutte donne).

Vi sono 24 persone assunte con contratto di lavoro a tempo determinato (tutte in categoria B).

I dirigenti sono 17. Il rapporto tra dirigenti e il resto del personale (compresi i tempo-determinato) è di circa 1 a 33. Sono a tempo indeterminato 11 dirigenti, sono a tempo determinato 6 dirigenti. Vi sono 10 dirigenti uomini e 7 dirigenti donne.

Il trend del personale negli ultimi tre anni si è mantenuto sostanzialmente costante.

2. Dati di bilancio

Nel 2004 la Provincia di Grosseto ha avuto entrate correnti per circa 68 milioni di Euro. Di queste poco più del 41% derivano da entrate proprie e poco meno del 60% da trasferimenti (17% di trasferimenti statali e poco più del 40% trasferimenti regionali).

Le entrate in conto capitale sono state accertate in misura di 39,3 milioni di Euro di cui 1,1 milioni di Euro per vendita di beni patrimoniali, 2,6 milioni di Euro per trasferimenti statali e 35,2 milioni di Euro per trasferimenti dalla Regione.

¹ A cura di Pierluigi Mastrogiuseppe

² I dati sul personale sono relativi alle rilevazioni di conto annuale al 31/12/2003.

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.

Sempre nell'anno 2004 le spese correnti sono state 58,9 milioni di Euro e le spese in conto capitale circa 53 milioni di Euro. La spesa di personale (comprensiva di IRAP) è stata pari a 18,4 milioni di Euro (in percentuale sulla spesa corrente: 31,3%).

3. La popolazione

Il territorio della Provincia di Grosseto è di poco più di 4.500 Km². Vi risiedono (dato al 31/12/2004) 218.159 persone.

E' tra le province meno popolate della Toscana, con un numero di abitanti superiore soltanto a quello della provincia di Massa Carrara, mentre risulta prima per estensione territoriale. La sua densità demografica è perciò molto bassa e nettamente inferiore alla media regionale (48 ab/km² contro 153 ab/km²).

All'interno della provincia, la situazione è piuttosto variegata ed è rilevabile un'ampia forbice fra la densità dei comuni montani più isolati, e quella dei grossi centri industriali e terziari dell'area pianeggiante. Si passa infatti dai valori minimi di 11 e 12 abitanti per km², rispettivamente di Roccalbegna, Monterotondo M.mo e Montieri, a quelli più alti di Follonica, Monte Argentario e Grosseto, rispettivamente di 383, 217 e 153 abitanti per km².

4. Il territorio e l'economia

La provincia di Grosseto presenta un ricco patrimonio naturalistico e ambientale, denso di paesaggi collinari e montani poco alterati dall'azione umana e in cui la vocazione agro-forestale è ancora rilevante.

La struttura industriale è complessivamente debole e, fatta eccezione per l'industria pesante di Scarlino, è caratterizzata da piccole e medie aziende connesse all'attività agricola e zootecnica e, in misura minore, alla carpenteria metallica e alla meccanica leggera. Le vere vocazioni produttive dell'area restano l'attività agricola, con produzioni floristiche, orticole, cerealicole e con colture industriali di pomodoro e peperone, e quella turistica, rispetto alla quale si sta progressivamente affermando l'agriturismo.

A questa debolezza economica, si contrappone una grande ricchezza naturalistica ed ambientale che ha stimolato negli anni più recenti numerose iniziative volte alla valorizzazione economica di questa risorsa; essa costituisce infatti uno dei principali ambiti di intervento su cui orientare lo sviluppo futuro, uno sviluppo attento alla qualità ambientale che potrebbe avvenire in tre diverse direzioni: il turismo naturalistico, l'agricoltura biologica, la geotermia.

5. Le infrastrutture sociali

La provincia di Grosseto occupa nella graduatoria di tutte le province posizioni medio-basse, infatti, risulta penultima sia per disponibilità di posti letto negli ospedali, sia per numero di posti negli asili nido. Più favorevoli i risultati registrati nel campo delle infrastrutture culturali e di quelle educative, nei quali occupa rispettivamente la terza e la quinta posizione.

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. 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.

La funzione del personale ha vissuto nel recente passato un forte sviluppo, nell'ambito di un più complessivo percorso di cambiamento e modernizzazione dell'intero ente.

Le tappe fondamentali di questo percorso sono state:

- 1997: ristrutturazione organizzativa della Provincia e istituzione di un numero limitato di settori di intervento mediante riaccorpamento di pre-esistenti unità organizzative di più limitate dimensioni;
- 1997-1998: nell'ambito dello stesso progetto, istituzione di nuove unità di staff in corrispondenza di funzioni innovative tese a promuovere lo sviluppo organizzativo e gestionale dell'ente; ad esempio: controllo di gestione, sistemi informativi, ufficio per le relazioni con il pubblico, formazione del personale; tali unità di staff sono state accorpate nell'ambito di un settore di nuova istituzione denominato “modernizzazione e riqualificazione”, al cui interno è stata ricondotta anche la funzione di gestione delle risorse umane;
- 1998-2000: avvio di numerosi progetti di modernizzazione e sviluppo organizzativo dell'ente: avvio di un sistema di direzione per obiettivi, revisione dei sistemi di incentivazione economica del personale, considerevoli investimenti nelle infrastrutture tecnologiche e di rete, acquisizione di nuovi software gestionali (contabilità finanziaria ed economica integrate, gestione del protocollo e dei flussi documentali, gestione del personale, gestione lavori pubblici ecc.), sviluppo del sito internet (il sito ha avuto importanti riconoscimenti a livello nazionale), avvio di un'attività di standardizzazione delle procedure interne, utilizzo del sito anche come canale per l'accesso ai servizi (modulistica on-line);
- 2001: istituzione della figura del direttore generale;
- 2001-2003: avvio secondo progetto di riorganizzazione dell'ente: passaggio al modello dipartimentale; il dipartimento è stato inteso come struttura forte e integrata affidata ad un direttore, tendenzialmente su ambiti di intervento corrispondenti alle diverse “policy” gestite dall'ente;
- 2001-2003: nell'ambito dello stesso progetto di riorganizzazione, revisione del regolamento sull'ordinamento per gli uffici e servizi, del regolamento per le progressioni verticali e del regolamento per il reclutamento e la selezione del personale; tali revisioni sono state tutte permeate dall'esigenza di semplificare le procedure, di spingere le innovazioni organizzative e di rafforzare la gestione attuata dagli organi preposti alla gestione con la “capacità ed i poteri del privato datore 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.

- 2000-2004: ricambio generazionale della dirigenza con l'inserimento di nuove figure di dirigenti, la maggior parte selezionate attraverso le procedure di reclutamento della dirigenza a termine, con metodi selettivi di tipo privatistico (avviso di reclutamento su quotidiani a livello nazionale, esame dei curricula, colloqui); considerevole spazio anche al reclutamento di dirigenti dall'interno dell'ente, mediante assunzione di ex-funzionari;
- 2001-2003: ulteriore sviluppo dei sistemi gestionali interni (ad esempio, rafforzamento del sistema di controllo di gestione) e ulteriori investimenti sulla formazione interna del personale (con creazione di apposito osservatorio dei fabbisogni formativi, di cui si dirà più avanti).

La definizione di idea del personale è esplicitata nella Relazione revisionale e programmatica; da essa emergono alcuni filoni di intervento:

- emerge una linea di intervento orientata al miglioramento della qualità della vita organizzativa interna, a partire da iniziative di rilevazione dei fabbisogni personali e professionali;

Una prima iniziativa, nell'ambito delle linee di indirizzo evidenziate, sarà pertanto quella dell'ascolto dei dipendenti, per valutarne le esigenze personali e professionali connesse alla posizione di lavoro e agli aspetti organizzativi, con l'obiettivo di rilevare le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità del funzionamento dell'amministrazione e dell'ambiente di lavoro e sugli elementi di criticità da loro rilevati nel rapporto di lavoro e nella dimensione organizzativa.

Si persegue in particolare la finalità generale del miglioramento della qualità e della sicurezza dell'ambiente di lavoro attraverso l'istituzione del Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing e l'introduzione di figure professionali di ascolto e aiuto nella risoluzione di problemi di natura relazionale legati alle condizioni di lavoro (psicologo del lavoro, esperto referente per il fenomeno del mobbing) mediante la valorizzazione del personale interno con tali qualifiche.

(da relazione previsionale e programmatica relativa all'anno 2005).

- una ulteriore linea di intervento è collegata allo sviluppo delle competenze professionali, attraverso la costituzione di un osservatorio permanente per la formazione continua, l'analisi dei fabbisogni formativi e l'avvio di iniziative di formazione mirate;

Il miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti dall'amministrazione passa necessariamente attraverso conoscenze, abilità e competenze di chi opera all'interno dell'amministrazione.

E' pertanto indispensabile la promozione e la progettazione di percorsi di formazione differenziati sulla base delle esigenze e delle inclinazioni dei dipendenti ed in linea con gli obiettivi istituzionali e le linee strategiche perseguite dall'amministrazione.

La formazione deve partire da un'attenta analisi dei bisogni formativi rilevati in connessione alle competenze giudicate necessarie dall'organizzazione amministrativa.

E dal momento che le esigenze cambiano in continuazione in conseguenza dell'evoluzione dell'ambiente di riferimento e delle richieste provenienti dai destinatari dei servizi, anche l'analisi delle competenze e dei bisogni formativi deve costituire un processo continuo che costantemente

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.

fissa gli obiettivi della formazione, ne progetta gli interventi, ne valuta la ricaduta sui soggetti e sui servizi dell'amministrazione.

Lo sviluppo di una formazione continua che agisca come effettiva leva del cambiamento organizzativo sarà realizzato attraverso l'introduzione di un sistema strutturato di analisi, progettazione e valutazione dell'attività formativa, con particolare riferimento alla valutazione dell'efficacia dell'attività formativa per i servizi dell'amministrazione, e attraverso l'implementazione di un sistema di rilevazione e aggiornamento delle professionalità presenti nell'ente.

Si persegue in particolare la finalità generale di realizzare un osservatorio per la formazione continua, inteso come sistema strutturato intersettoriale, per l'analisi dei bisogni formativi correlati alle linee strategiche dell'amministrazione e alle conoscenze e competenze rilevanti per l'organizzazione, per l'individuazione degli obiettivi e delle aree di intervento formativo e per la verifica della qualità e dell'efficacia delle attività formative nelle loro diverse dimensioni (gradimento, apprendimento, impatto).

L'analisi delle competenze rilevanti per l'amministrazione e la verifica delle competenze possedute o acquisite dal personale dovrebbe inoltre consentire la rilevazione delle professionalità presenti nell'ente e una migliore collocazione delle stesse nell'ambito dell'organizzazione.

Nell'ambito del progetto dell'osservatorio permanente sono individuate le seguenti più specifiche finalità:

- messa a punto degli strumenti di analisi dei bisogni formativi e rilevazione delle informazioni presso il personale dipendente
- progettazione, sulla base dei dati rilevati, delle aree di intervento formativo
- realizzazione di iniziative formative mirate alle competenze da acquisire in sintonia con le necessità dell'ente ed in stretta correlazione con i cambiamenti organizzativi
- realizzazione di una mappatura aggiornata delle professionalità presenti nell'ente attraverso lo strumento del bilancio delle competenze, con particolare riferimento alle esperienze formative e professionali pregresse
- valorizzazione delle professionalità interne, verificando anche la possibilità di offrire servizi ad altre realtà locali territoriali tramite lo strumento delle convenzioni

(da relazione previsionale e programmatica relativa all'anno 2005).

- una terza e più tradizionale linea di intervento riguarda l'ulteriore sviluppo dei sistemi di gestione del personale (sistemi incentivanti, progressioni orizzontali e verticali, sistemi di valutazione della dirigenza) con la finalità generale di rafforzare l'orientamento ai risultati;

In questo ambito la relazione previsionale e programmatica ha individuato le seguenti specifiche finalità:

- contrattazione integrativa del personale dipendente e dei dirigenti, finalizzata al raggiungimento di modalità condivise e premianti di gestione della retribuzione accessoria del personale;
- revisione delle metodologie di valutazione delle prestazioni del personale dirigenziale per una maggiore responsabilizzazione dello stesso sui risultati e sulle linee strategiche individuate dall'amministrazione;
- revisione delle metodologie di graduazione delle posizioni dirigenziali e delle posizioni organizzative per introdurre un meccanismo di differenziazione delle retribuzioni delle figure di responsabilità ancorato alla rilevanza, alla complessità e all'ampiezza dell'incarico attribuito.

(da relazione previsionale e programmatica relativa all'anno 2005).

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

L'idea dichiarata della gestione del personale, che si ricava dalla lettura dei documenti formali, rivela orientamenti rivolti sia a sostenere le strategie di sviluppo dell'ente sia a promuovere lo sviluppo organizzativo ed il cambiamento dell'ente. Emerge, in particolare, una costante consapevolezza circa la "centralità della risorsa umana" nei processi interni di sviluppo.

La cultura delle risorse umane, intesa come attenzione alle persone e al complesso di conoscenze, capacità, abilità e valori che ogni singola persona sviluppa e utilizza nel proprio percorso di vita e di lavoro, diventa una componente essenziale per il successo e per il buon funzionamento di qualsiasi realtà organizzativa.

Le politiche del personale dell'ente già da alcuni anni sono incentrate sulla valorizzazione delle professionalità interne attraverso percorsi formativi e di aggiornamento mirati e attraverso un'utilizzazione degli strumenti contrattuali delle progressioni economiche e verticali e dei sistemi di incentivazione funzionale agli obiettivi e ai programmi dell'ente.

Particolare attenzione sarà prestata, lungo la linea di sviluppo del percorso già intrapreso, alla dimensione motivazionale del dipendente, cercando di raccogliere stimoli, bisogni, sensibilità e aspettative per la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che favoriscano il miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e del livello dei servizi da essi prestati.

(da relazione previsionale e programmatica relativa all'anno 2005).

4. Organizzazione interna dell'Area personale

L'ente si articola in cinque dipartimenti (tavola 1):

- 1.0 dipartimento AMMINISTRAZIONE E PERSONALE: comprende tutti i servizi di staff dell'ente, tra cui la funzione economico-finanziaria e la funzione personale;
- 2.0 dipartimento INFRASTRUTTURE E SERVIZI TECNICI: è dedicato alla progettazione e realizzazione di lavori pubblici ed infrastrutture, ma anche alla gestione dei servizi manutentivi (sulla rete viaria provinciale e sugli edifici di competenza dell'ente) ed infine ad alcuni servizi tecnici di supporto (come l'autoparco provinciale, gli impianti e le infrastrutture tecnologiche interne);
- 3.0 dipartimento TERRITORIO, AMBIENTE E SOSTENIBILITA': vi convergono tutte le funzioni di pianificazione territoriale (in particolare definizione e aggiornamento del piano territoriale di coordinamento), le funzioni amministrative in materia urbanistica, le attività di salvaguardia e valorizzazione delle risorse ambientali, le attività di monitoraggio ambientale, la gestione del sistema informativo territoriale;

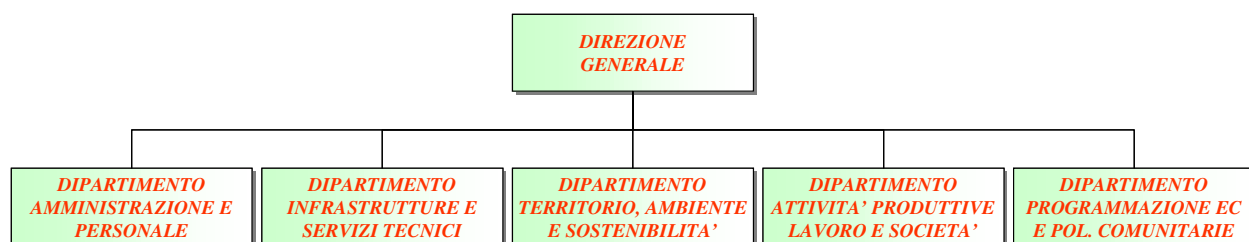
Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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.

4.0 dipartimento ATTIVITA' PRODUTTIVE, LAVORO E SOCIETA': è dedicato alle politiche di promozione dello sviluppo economico (con particolare riferimento al sostegno economico delle attività d'impresa), alle politiche di sviluppo della qualità delle produzioni agricole, alle politiche per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro (centri per l'impiego, sistemi per l'incontro tra domanda ed offerta), alle politiche per l'occupabilità (orientamento, formazione professionale);

5.-1 dipartimento PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E POLITICHE COMUNITARIE: si occupa di tutte le attività di raccordo e collegamento con soggetti esterni pubblici (regione, stato e UE) e privati per attrarre risorse per lo sviluppo economico.

TAVOLA 1
ORGANIGRAMMA GENERALE DELL'ENTE



La funzione personale viene gestita nell'ambito del Dipartimento Amministrazione e Personale (la tavola 2 raffigura l'organigramma di dipartimento).

Al suo interno opera infatti il Settore Organizzazione e gestione delle risorse umane, diretto da un dirigente, cui sono affidate le seguenti funzioni:

FUNZIONI NEL CAMPO DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Supporto alla progettazione delle strutture, progettazione dei sistemi di gestione del personale (sistemi di valutazione della dirigenza e del personale, sistemi di graduazione delle posizioni, sistemi incentivanti ecc.), supporto alla definizione dei regolamenti (ordinamento uffici e servizi, reclutamento e selezione personale, progressioni verticali), supporto alla definizione della micro-organizzazione (profili professionali, posizioni di lavoro ecc.);

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

TAVOLA 2
ORGANIGRAMMA DIPARTIMENTO AMMINISTRAZIONE E PERSONALE



FUNZIONI NEL CAMPO DELLA GESTIONE AMMINISTRATIVA E CONTRATTUALE

Tenuta ed aggiornamento delle informazioni sulla situazione giuridica del personale, definizione di tutti i provvedimenti di modifica delle situazioni giuridiche (aspettative e congedi, mutamenti di inquadramento ecc.), predisposizione dei contratti individuali di lavoro, rilevazione presenze ed assenze, azioni disciplinari, gestione dei servizi di mensa e buoni pasto, autorizzazioni per incarichi extra-impiego, conciliazioni e supporto al contenzioso del lavoro

FUNZIONI NEL CAMPO DELLA PROGRAMMAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Aggiornamenti dotazione organica, pianificazione dei fabbisogni, previsioni di bilancio, statistiche varie sul personale, trasmissione dei dati di conto annuale

FUNZIONI NEL CAMPO DELLA GESTIONE ECONOMICA E PREVIDENZIALE

Gestione delle retribuzioni del personale dipendente, adempimenti e denunce fiscali e contributive, gestione indennità e rimborsi spese agli amministratori, gestione fiscale redditi da lavoro dipendente e assimilati, gestione pensionamenti, riscatti e ricongiunzioni, denunce e liquidazioni previdenziali, cause di servizio, equo indennizzo, accertamenti per inabilità alle mansioni o al lavoro

FUNZIONI NEL CAMPO DELLE RELAZIONI SINDACALI

Comunicazioni con le organizzazioni sindacali, trasmissione informative sugli atti di competenza, supporto alla contrattazione integrativa di ente ed agli altri momenti di confronto con la controparte sindacale, gestione dei diritti e delle prerogative sindacali all’interno dell’ente.

FUNZIONI NEL CAMPO DEL RECLUTAMENTO E DELLA SELEZIONE DEL PERSONALE

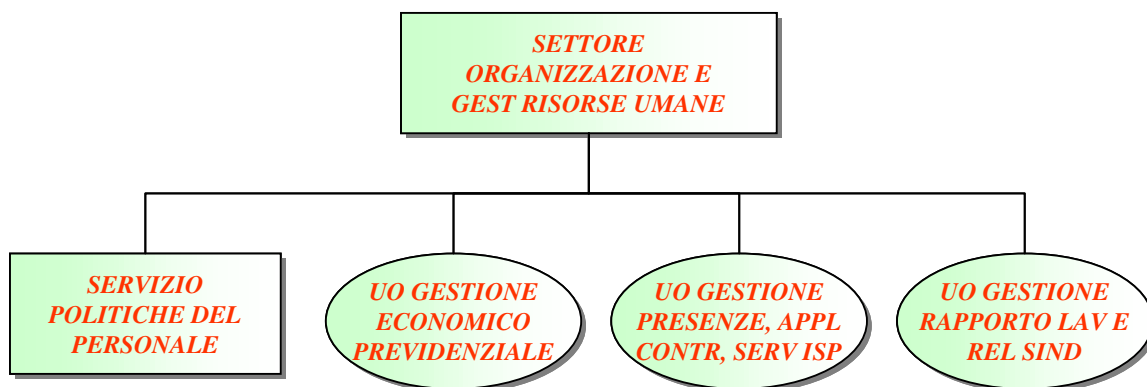
Gestione concorsi, gestione mobilità, gestione progressioni verticali ed orizzontali

FUNZIONI NEL CAMPO DELLO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Bilancio delle competenze del personale, analisi dei fabbisogni formativi, rilevazioni di clima, osservatorio permanente della formazione, azioni positive per il miglioramento del benessere organizzativo, supporto al comitato per il mobbing e per le pari opportunità.

Il Settore Organizzazione e gestione risorse umane è articolato al suo interno in 1 servizio (il responsabile di servizio è un titolare di posizione organizzativa) e in 3 unità operative (il responsabile di unità operativa è un dipendente di categoria D). L’organigramma di settore è raffigurato in tavola 3.

TAVOLA 3
ORGANIGRAMMA SETTORE ORGANIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE



Il servizio politiche del personale segue prevalentemente le attività relative alla funzione di sviluppo (programmazione e gestione dei piani formativi 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.

e delle attività connesse, gestione e aggiornamento dell'organigramma dell'ente e della dotazione organica, gestione e aggiornamento dei dati relativi al bilancio delle competenze del personale, statistiche sul personale, coordinamento attività e procedimenti di competenza del servizio); supporta inoltre il dirigente nelle attività di progettazione organizzativa e di programmazione dei fabbisogni.

La **UO gestione economico-previdenziale** si occupa di tutte le attività rientranti nella funzione di gestione economica e previdenziale (gestione delle retribuzioni del personale dipendente, adempimenti e denunce fiscali e contributive, gestione indennità e rimborsi spese agli amministratori, gestione fiscale redditi da lavoro dipendente e assimilati, gestione pensionamenti, riscatti e ricongiunzioni, denunce e liquidazioni previdenziali, tenuta fascicoli personali, cause di servizio, equo indennizzo, accertamenti per inabilità alle mansioni o al lavoro).

La **UO gestione presenze, applicazioni contrattuali e servizio ispettivo** si occupa di una parte delle attività rientranti nella funzione di gestione amministrativa e contrattuale (gestione presenze, gestione mensa e buoni pasto, istruttoria provvedimenti disciplinari, gestione aspetti contrattuali del rapporto di lavoro, coordinamento servizio ispettivo).

La **UO gestione rapporto di lavoro e relazioni sindacali** segue alcune attività rientranti nella funzione di gestione amministrativa e contrattuale, supporta il dirigente nelle relazioni sindacali e nelle funzioni del reclutamento e della selezione del personale (gestione procedure selettive di accesso all'impiego, gestione mobilità esterne, part-time, progressioni verticali e orizzontali nella categorie, gestione del rapporto di lavoro, conciliazioni, contenzioso del lavoro, contrattazione integrativa e relazioni sindacali, autorizzazioni incarichi extra-impiego, anagrafe degli incarichi, ricevimento istanze di patrocinio legale, rapporti con l'ufficio legale per l'acquisizione dei pareri sulla legittimità della concessione di patrocinio legale e con i legali per la successiva liquidazione, supporto al controllo amministrativo, convenzioni per servizi a favore dei dipendenti).

Presso il Settore organizzazione e gestione risorse umane, lavorano 15 persone più il dirigente. Esse sono così ripartite: 5 persone presso il Servizio politiche del personale; 3 persone presso la U.O. gestione economico-previdenziale; 2 persone presso la U.O. gestione presenze, applicazioni contrattuali e servizio ispettivo; 5 persone presso la U.O. gestione rapporto di lavoro e relazioni sindacali.

Il modello formale di organizzazione del Settore rivela la particolare attenzione rivolta alle funzioni di "sviluppo del personale". La "posizione organizzativa" è stata infatti attribuita su tali funzioni, a sottolineare il ruolo centrale che tali attività rivestono nei programmi futuri 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.

Si evidenzia inoltre un forte accentramento delle attività di gestione del personale presso il Settore (tutte le attività sono gestite al centro o, comunque, con una forte influenza del centro, salvo quelle relative alla “sicurezza sul lavoro” gestite dal dipartimento Infrastrutture e servizi tecnici).

Negli ultimi tempi è stato attuato un limitato decentramento su alcuni aspetti di gestione operativa, come contabilità delle trasferte, rilevazione presenze. Per facilitare i collegamenti con gli altri dipartimenti è stata istituita, presso ciascun settore, una figura di “referente per la gestione del personale”.

Viceversa, su tutte le altre problematiche il rapporto è diretto con i dirigenti (ad esempio: sui sistemi incentivanti, sui criteri per la mobilità, sulla gestione dei singoli casi di mobilità, sui procedimenti disciplinari).

Le decisioni più strategiche passano attraverso il “filtro” della direzione generale, che fa anche le mediazioni dove necessario (ad esempio, su questioni come la struttura organizzativa, i regolamenti sull'ordinamento degli uffici e servizi, alcuni regolamenti di particolare rilievo come l'orario di lavoro, i protocolli di relazioni sindacali, le linee strategiche per il ricorso al lavoro flessibile, il piano delle assunzioni, le previsioni di bilancio...). Al direttore generale sono formalmente assegnate le seguenti decisioni di gestione del personale: piano annuale della formazione, gestione della mobilità interna intersettoriale del personale e assegnazione dei dipendenti ai dipartimenti e all'ufficio della direzione generale; proposte di aggiornamento al regolamento degli uffici e servizi; programma triennale e annuale dei fabbisogni di personale, da sottoporre alla approvazione della giunta; supervisione delle relazioni sindacali e coordinamento delle attività dei dirigenti di dipartimento per le relazioni sindacali dipartimentali o settoriali, al fine di garantire la necessaria uniformità di comportamento; graduazione delle posizioni dirigenziali e sistema di valutazione della dirigenza.

Il settore cura anche la predisposizione di direttive e circolari su argomenti di carattere tecnico: ad esempio alcune circolari sulla disciplina delle missioni, sulle ferie, sull'applicazione della legge finanziaria (particolarmente in materia di assunzioni e contratti di co.co.co.).

Opera inoltre un Comitato di direzione, formato dai direttori di dipartimento e presieduto dal direttore generale. Esso rappresenta il luogo in cui si condividono le scelte più importanti in materia di gestione del personale. Il Comitato di direzione esprime un parere obbligatorio, anche se non vincolante, sulle seguenti decisioni: piano esecutivo di gestione, prima della sua approvazione da parte della giunta; provvedimenti generali di organizzazione (ivi compresa l'attribuzione di nuove competenze alle strutture organizzative); piano triennale ed annuale dei fabbisogni di personale; piano 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.

Compete direttamente ai capi-dipartimento: la istituzione e organizzazione dei settori, delle posizioni dirigenziali non di struttura, dei servizi da affidare ai titolari di posizione organizzativa; l'orario di apertura al pubblico e l'orario di servizio degli uffici interni al dipartimento; la mobilità tra le strutture del dipartimento; la valutazione dei dirigenti del dipartimento.

Compete invece ai dirigenti di settore: la mobilità all'interno del settore, la valutazione del personale assegnato, il conferimento degli incarichi di posizione organizzativa dentro il settore, l'attribuzione di tutti i trattamenti economici accessori (incentivi, straordinari, indennità di turno ecc.).

Emerge, in sintesi, un ruolo forte di supporto tecnico del settore che ha come suo principale referente il direttore generale. Quest'ultimo ha compiti generali di governo della funzione personale ed interviene in prima persona sulle questioni che assumono rilievo strategico. Egli svolge un ruolo di integrazione tra politici e dirigenti e promuove la mediazione all'interno del gruppo dei dirigenti, soprattutto nell'ambito del Comitato di direzione, sulle scelte di carattere generale.

5. I processi dell'Area personale

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

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

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

5.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

Pianificazione

La dotazione organica complessiva deliberata dalla giunta è individuata unicamente con riferimento al numero complessivo di posti dirigenziali e non dirigenziali.

Art. 36 comma 1 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi **Dotazione organica del personale**

1. La dotazione organica individua il totale dei posti dirigenziali e non dirigenziali dell'ente. Essa si identifica con quella complessiva di cui all'art. 2, comma 1. Detta dotazione e le sue successive modificazioni sono definite dalla giunta.

La distribuzione dei valori numerici della dotazione organica complessiva nelle diverse categorie previste dal sistema di classificazione del personale può essere modificata con decisione del direttore generale, nel rispetto degli indirizzi formulati dalla giunta provinciale, previo parere favorevole del comitato di direzione, limitatamente ai casi di invarianza della spesa ovvero di sua riduzione.

Art. 36 comma 2 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi **Dotazione organica del personale**

2. La distribuzione dei valori numerici della dotazione organica di cui al comma 1 nelle diverse categorie previste dal sistema di classificazione del personale può essere modificata con decisione del direttore generale, nel rispetto degli indirizzi formulati dalla giunta provinciale, adottata con i poteri di cui all'art. 4 comma 1, previo parere favorevole del comitato di direzione, limitatamente ai casi di invarianza della spesa ovvero di sua riduzione rispetto alla spesa complessiva riferita al personale effettivamente in servizio al 31 dicembre dell'anno precedente.

Nei casi di incremento della spesa, invece, la relativa decisione è assunta comunque dalla giunta, che provvede contestualmente alla adozione dei conseguenti provvedimenti di bilancio ed alla copertura della maggiore spesa.

Sono invece sempre di competenza del direttore generale:

11. la istituzione, la modificazione e la collocazione nelle corrispondenti categorie dei profili professionali, nel rispetto della disciplina contrattuale sulla classificazione del personale;
12. la quantificazione e la variazione dei posti di organico dei singoli profili, nell'ambito della dotazione organica di categoria;
13. la assegnazione dei posti di organico per categoria e profilo ai dipartimenti.

Con cadenza annuale, con riferimento agli obiettivi generali assegnati e alle indicazioni del Bilancio di Previsione, la Giunta, in occasione dell'approvazione del PEG, provvede alla attribuzione ai singoli Dipartimenti della risorsa di 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.

nell'ambito della dotazione organica complessiva e con riferimento alle posizioni effettivamente ricoperte ed alle previsioni di attivazione di rapporti di lavoro definite nel piano occupazionale triennale. L'attribuzione delle dotazioni di spesa di personale tra i settori compete invece ai direttori di dipartimento.

Il piano occupazionale è triennale. La proposta tecnica di piano viene elaborata, in prima battuta, dal Settore Organizzazione e personale, sulla base dei budget assegnati nell'ambito del PEG e delle indicazioni più specifiche provenienti dalla Direzione generale; viene quindi verificata all'interno del Dipartimento Amministrazione e personale sul piano delle compatibilità finanziarie e di bilancio. La proposta di piano, prima della sua approvazione da parte della Giunta, viene formalmente definita dal Direttore generale e portata in Comitato di direzione, che si esprime obbligatoriamente, con proprio parere non vincolante.

Del piano è data informativa alle organizzazioni sindacali, come prescritto dal contratto nazionale.

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

Sempre nel piano triennale sono definiti:

- 14.i fabbisogni quali-quantitativi di risorse umane correlate ai processi di sviluppo professionale del personale interno;
- 15.i fabbisogni quali-quantitativi di risorse umane cui si intende far fronte attraverso forme flessibili di lavoro e di impiego (tempo determinato, formazione e lavoro, somministrazione);
- 16.i fabbisogni cui si prevede di far fronte mediante un aumento delle prestazioni del personale in servizio, cui è correlato un incremento delle attività remunerate a titolo di salario accessorio, secondo la previsione dell'art. 15, comma 5, del CCNL dell'1/4/1999.

Il piano dei fabbisogni dovrebbe assumere, nelle intenzioni dell'ente, la valenza di piano "leggero" di medio periodo che si limita ad indicare i fabbisogni quali-quantitativi (il regolamento non precisa a quale livello di dettaglio vada espresso tale fabbisogno), ma tuttavia già quantificati sotto il profilo della relativa copertura di spesa. Ad esso, dovrebbe infatti far seguito un ulteriore strumento, denominato piano dettagliato dei fabbisogni, di competenza del direttore generale, chiamato a specificare di anno in anno le scelte macro del piano oltre che ad indicare le correlate più specifiche attività da porre in essere, con contestuale indicazione dei tempi-obiettivo.

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.

Art. 5 del Regolamento sugli accessi

Pianificazione dei fabbisogni di personale

1. I fabbisogni di risorse umane, ivi comprese le esigenze di sviluppo professionale del personale interno, sono pianificati mediante l'adozione di appositi piani, in coerenza con le vigenti previsioni di legge e contrattuali. I relativi atti sono adottati nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali definito dal contratto nazionale.
2. Il piano triennale dei fabbisogni è adottato dalla giunta provinciale, in coerenza con gli strumenti di programmazione dell'ente. La proposta di piano è predisposta dal direttore generale, sentito il comitato di direzione.
3. A partire dalle previsioni relative ai posti vacanti, alle cessazioni, ai nuovi servizi ed al potenziamento di quelli esistenti, il piano triennale dei fabbisogni definisce, per ciascuno degli anni di competenza:
 - a) i fabbisogni quali-quantitativi di risorse umane acquisite dall'esterno e relative modalità di acquisizione (selezione pubblica o mobilità da altre amministrazioni);
 - b) i fabbisogni quali-quantitativi di risorse umane correlate ai processi di sviluppo professionale del personale interno;
 - c) i fabbisogni quali-quantitativi di risorse umane cui si intende far fronte attraverso forme flessibili di lavoro e di impiego (tempo determinato, formazione e lavoro, interinale);
 - d) i fabbisogni cui si prevede di far fronte mediante un aumento delle prestazioni del personale in servizio, cui è correlato un incremento delle attività remunerate a titolo di salario accessorio, secondo la previsione dell'art. 15, comma 5, del CCNL dell'1/4/1999;
 - e) la previsione di spesa correlata ai predetti fabbisogni indicandone la copertura nei bilanci di previsione.
4. **Annualmente, il direttore generale, sentito il comitato di direzione, definisce il piano dettagliato dei fabbisogni. Tale piano specifica ulteriormente i contenuti del piano triennale e programma le relative attività gestionali, con indicazione dei tempi-obiettivo.**
5. Il programma triennale dei fabbisogni ed il relativo piano dettagliato annuale costituiscono atti di autorizzazione all'espletamento delle diverse forme di reclutamento del personale, nel limite dei rispettivi finanziamenti.

Nella prassi dell'ente, il piano si presenta abbastanza dettagliato per quanto concerne le assunzioni dall'esterno, i cui fabbisogni sono definiti a livello di settore. Presenta invece contenuti più generali per gli altri fabbisogni (progressioni verticali, assunzioni flessibili), i quali sono, invece, oggetto di ulteriore specificazione nel piano annuale definito dal direttore generale.

Su quest'ultimo documento si realizza, tra l'altro, un maggior coinvolgimento delle organizzazioni sindacali, interessate soprattutto alla programmazione delle progressioni verticali.

Molto interessante, il tentativo fatto – almeno a livello formale – di immaginare un processo di pianificazione centrato su tutti i “fabbisogni di personale”, ivi compresi quelli cui si prevede di far fronte mediante un aumento delle prestazioni del personale in servizio, cui è correlato un incremento delle attività remunerate a titolo di salario accessorio, secondo la previsione dell'art. 15, comma 5, del CCNL dell'1/4/1999.

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.

Tutte le proposte tecniche, sia quella relative al piano triennale sia quelle relative ai piani di dettaglio annuali, sono definite dal Settore, su indicazione del direttore generale, con passaggio in comitato di direzione.

In sintesi, emerge un sistema di pianificazione del personale in cui le principali decisioni fanno capo alla giunta ed alla direzione generale. Questa ultima si conferma nel ruolo di “snodo” tra politici (“giunta”) e dirigenza (“comitato di direzione”). Vi è infatti, nel regolamento, il tentativo di delimitare queste due sfere riservando alla politica un ruolo di definizione del “quadro macro” (dotazione complessiva e relativa spesa, pianificazione triennale generale del fabbisogno e relativa spesa, assegnazione delle dotazioni di spesa di personale ai dipartimenti attraverso il PEG); mentre, al direttore generale ed alla dirigenza competono le decisioni programmatiche ed operative che stanno all’interno di tale cornice (dotazioni per categoria e profilo, assegnazione delle dotazioni di spesa di personale tra i settori all’interno dei dipartimenti, pianificazione di dettaglio delle assunzioni e concreta attuazione del piano triennale).

Nell’ambito di questo assetto, il Settore Organizzazione e risorse umane svolge essenzialmente un ruolo di staff tecnico. Tutte le proposte tecniche vengono infatti definite nell’ambito del settore, cui spetta anche una fondamentale funzione di verifica delle compatibilità economico-finanziarie, in collaborazione con il Settore Bilancio e Politiche finanziarie. I principali referenti di tale funzione sono il capo del Dipartimento “Amministrazione e bilancio”, il direttore generale e l’assessore al personale.

Acquisizione e selezione

I regolamenti che disciplinano i concorsi pubblici e le progressioni verticali sono stati recentemente oggetto di profonda revisione: per adattarne i contenuti alle più recenti innovazioni legislative (ad esempio, adeguando i requisiti curriculari alle nuove norme dell’ordinamento universitario); per un ripensamento organico di tutti gli strumenti regolamentari, superando le precedenti stratificazioni normative; per introdurre logiche più avanzate di selezione del personale ed elementi di semplificazione normativa e procedurale.

Va innanzitutto sottolineato che i due regolamenti (concorsi pubblici e progressioni verticali) sono stati formalizzati in modo diverso: il primo, con atto pubblicitario di giunta, il secondo con atto del direttore generale assunto con “la capacità ed i poteri

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 privato datore di lavoro”³. Ciò a sottolineare - anche sul piano formale - la differenza di approccio alla regolamentazione: più influenzata da logiche e paradigmi di tipo amministrativo nel primo caso, con regole dettagliate e prescrittive; più orientata in senso privatistico nel secondo caso, con una regolazione più agile, flessibile, finalizzata a predefinire gli elementi sostanziali delle selezioni (ad esempio, gli elementi utilizzati per definire la graduatoria) più che gli aspetti procedurali.

Nel regolamento dei concorsi sono state seguite, in particolare, tre linee guida:

17. una prima linea di semplificazione procedurale, celerità, economicità ed efficacia;
18. una seconda linea di flessibilità, con rinvio di alcune scelte ad altri momenti decisionali non regolamentari (prevalentemente al bando);
19. una terza linea, tesa ad introdurre momenti selettivi basati sull'accertamento di competenze professionali, più che sulla verifica di conoscenze teoriche ed astratte.

Un concreto riscontro prima linea guida si ha, ad esempio, nelle disposizioni che prevedono:

20. la pre-selezione basata esclusivamente sui titoli (da indicare nell'avviso pubblico), nei casi in cui il numero delle domande di partecipazione alle selezioni esterne superi di 20 volte il numero dei posti da conferire, con un minimo di 100;
21. la possibilità di utilizzare le graduatorie per le assunzioni a tempo indeterminato, entro i termini di validità, anche per eventuali assunzioni di personale a tempo determinato (in questo caso, l'avviso di selezione deve riportare tale esplicita intenzione dell'ente);
22. la possibilità di avviare iniziative di collaborazione con altre pubbliche amministrazioni del comparto sia aderendo alle selezioni pubbliche poste in essere da queste ultime, limitatamente ai posti di categoria B, C e D, sia ottenendo l'adesione delle medesime pubbliche amministrazioni alle proprie selezioni pubbliche (i relativi rapporti di collaborazione sono regolati mediante apposita convenzione);

³ Va ricordato che, all'epoca in cui fu approvato il regolamento per le progressioni verticali (cioè nel 2003), era ancora prevalente la tesi orientata a considerare le progressioni verticali come procedure connotate in senso privatistico, nettamente distinte dalle assunzioni, ricondotte invece alla sfera pubblicistica. Questa tesi appare oggi, invece, minoritaria, alla luce di recenti, autorevoli posizioni assunte dalla giurisprudenza (per tutte: Corte di Cassazione e, ancora più recentemente, Consiglio di Stato), le quali tendono sostanzialmente ad equiparare le due fattispecie.

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.

23. la possibilità di effettuare le selezioni relative ad assunzioni a termine o mediante contratto di formazione e lavoro anche per soli titoli ed esperienze e, comunque, con modalità semplificate;
24. la possibilità di accertare il possesso dei requisiti dopo le prove selettive, in relazione ai soli candidati utilmente collocati in graduatoria.

Il regolamento dedica una particolare attenzione alle selezioni concernenti le forme flessibili di assunzione e di impiego, muovendosi sulla linea della semplificazione delle relative procedure.

Art. 33 del regolamento sugli accessi

Contratti a tempo determinato

1. Le assunzioni a tempo determinato avvengono nei casi e nei limiti previsti dalla vigente disciplina legislativa e contrattuale.
2. Per le assunzioni a tempo determinato in categoria A e per i profili della categoria B per i quali è prescritto il possesso del solo requisito della scuola dell'obbligo, si fa ricorso alle procedure di reclutamento previste dalla legge n. 56 del 1987 e successive modificazioni e integrazioni.
3. **Per soddisfare con tempestività le esigenze organizzative mediante la utilizzazione dei contratti di lavoro a tempo determinato nei casi diversi da quelli indicati nel comma 2, vengono predisposte specifiche graduatorie degli aspiranti, per categoria e profilo professionale, sulla base di selezioni pubbliche semplificate.**
4. Le selezioni pubbliche possono essere articolate sulla base di uno o più dei momenti valutativi di cui al successivo comma 6, strutturati in modo diversificato in relazione alle peculiarità del profilo oggetto della selezione e alla complessità professionale della categoria nella quale il profilo stesso è collocato. Tra i distinti momenti valutativi indicati al comma 6, non può comunque prescindere dalla **valutazione dei titoli di studio e di specializzazione e delle esperienze di lavoro.**
5. Si tiene conto, per i momenti valutativi, delle declaratorie di professionalità di ogni categoria, stabilite dall'allegato A al CCNL del 31.3.1999 per la revisione del sistema di classificazione del personale nonché delle specifiche declaratorie definite per i singoli profili professionali.
6. I distinti momenti valutativi possono avere ad oggetto:
 - a) i titoli di studio e di specializzazione conseguiti;
 - b) le esperienze di lavoro adeguatamente documentate;
 - c) le prove tecniche, che possono consistere nella risposta a più quesiti a risposta multipla con risposta predefinita o a quesiti a risposta sintetica in un tempo predeterminato;
 - d) la prova orale o colloquio che deve tendere ad accertare la idoneità culturale e professionale del candidato con riferimento ai contenuti tipici del profilo oggetto della selezione.
7. Per tutti gli altri aspetti relativi alla disciplina delle procedure selettive si fa riferimento alle disposizioni del presente regolamento relative alle assunzioni a tempo indeterminato
8. Le assunzioni a tempo determinato, nei limiti previsti dalla programmazione dei fabbisogni, avvengono per chiamata degli aspiranti nel rispetto dell'ordine di graduatoria.
9. Il contratto individuale di assunzione è sottoscritto dal dirigente del personale. Possono essere instaurati successivi rapporti a tempo determinato con il medesimo aspirante qualora siano trascorsi i termini minimi di interruzione fissati dalla vigente normativa.

Art. 34 del Regolamento sugli accessi

Contratti di formazione e lavoro

1. L'ente può attivare, secondo le previsioni del programma dei fabbisogni, contratti di formazione e lavoro, per una durata massima di 24 mesi, non rinnovabili, nel rispetto e nei limiti consentiti dalla vigente disciplina legislativa e contrattuale.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

2. Per la individuazione dei lavoratori da assumere con contratto di formazione e lavoro vengono effettuate procedure selettive pubbliche semplificate, secondo la disciplina prevista dall'art. 33 per i rapporti a tempo determinato. Le procedure sono realizzate dal dirigente del personale.

3. Il contratto individuale di lavoro può essere trasformato, alla scadenza, in contratto a tempo indeterminato, previa verifica del percorso formativo, nonché della valutazione da parte del dirigente del personale sull'attività prestata dal lavoratore e limitatamente a quanto previsto dalla programmazione dei fabbisogni. In tali casi il lavoratore è esonerato dal periodo di prova.

4. La elaborazione e la attuazione del progetto rivolto alla utilizzazione dei contratti di formazione e lavoro compete al dirigente del personale. Il progetto deve, tra l'altro, indicare le risorse finanziarie necessarie per il pagamento del trattamento fondamentale del personale interessato nonché le quote destinate ad eventuali trattamenti accessori.

Un concreto riscontro della linea della “flessibilità” si ha ad esempio, nelle disposizioni che prevedono:

25. modalità più flessibili di definizione della “selezione”: il regolamento si limita a prevedere e definire i diversi “momenti selettivi” (valutazione dei titoli, prove pratiche e di capacità, prove professionali, prove mediante test e questionari di valutazione delle competenze, prova orale, anche mediante colloquio di valutazione o intervista-colloquio), rinviando al bando la combinazione ed il dosaggio di questi diversi strumenti; gli unici vincoli sono rappresentati dall'obbligo di prevedere sempre la valutazione dei titoli e almeno una prova (e almeno due prove per i posti di categoria D);
26. rinvio al bando della esatta definizione della natura e tipologia dei requisiti culturali e professionali che devono essere posseduti dai candidati in relazione ai contenuti peculiari dei posti oggetto della selezione (ovviamente, all'interno di previsioni, contenute nello stesso regolamento, che definiscono i requisiti generali: ad esempio, diploma di scuola secondaria superiore per la categoria C, laurea di primo livello per categoria D posizione D1, laurea specialistica ed eventuale master o iscrizione ad albi per categoria D posizione D3);

Art. 9 del Regolamento sugli accessi

Selezione pubblica

1. Le selezioni pubbliche possono essere articolate sulla base di una pluralità di momenti valutativi, strutturati in modo diversificato in relazione alle competenze professionali (conoscenze teorico-pratiche, capacità, abilità, attitudini e motivazioni) richieste dalla posizione di lavoro alla quale si accede. Le competenze sono definite sulla base dei contenuti professionali di categoria e di profilo professionale.

2. I distinti momenti valutativi, disgiunti e non necessariamente tutti presenti, possono avere ad oggetto:

- a) i titoli posseduti dal candidato, secondo la disciplina di cui all'art. 24;
- b) prove pratiche e di capacità, per individuare abilità specifiche, con le modalità di cui all'art. 25;
- c) prove professionali, con le modalità di cui all'art. 26 richiedenti al candidato di comportarsi nel modo più vicino possibile a quello richiesto da situazioni critiche di lavoro effettivamente

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.

riscontrabili e consistenti nell'analisi di casi, situazioni problematiche, ricerca ed elaborazione di soluzioni tecniche, amministrative e gestionali, predisposizione di progetti ed elaborati;

d) prove mediante test e questionari di valutazione delle competenze (ad esempio: di conoscenza, di capacità cognitiva, di apprendimento e argomentazione, attitudinali), con le modalità di cui allo stesso art. 26;

e) prova orale, anche mediante colloquio di valutazione o intervista-colloquio, con le modalità di cui all'art. 27.

3. Tra i distinti momenti valutativi indicati al comma 2, non può comunque prescindere dalla valutazione dei titoli e da almeno una prova. Per le selezioni relative a posti di categoria D, le prove devono essere almeno due. Le selezioni relative ad assunzioni a termine o mediante contratto di formazione e lavoro possono essere effettuate anche per soli titoli ed esperienze, secondo quanto previsto dai successivi artt. 33 e 34.

4. L'avviso di selezione può anche prevedere una successione di prove, in cui la partecipazione alle successive prove è subordinata al superamento di quelle precedenti.

Della linea, tesa ad introdurre momenti selettivi basati sull'accertamento di competenze professionali, più che sulla verifica di conoscenze teoriche ed astratte, si ha un concreto riscontro nelle seguenti disposizioni:

27. affermazione di principio tesa a stabilire un legame più forte tra costruzione delle prove (dosaggio dei diversi momenti valutativi e contenuto degli stessi) e competenze professionali (conoscenze teorico-pratiche, capacità, abilità, attitudini e motivazioni) richieste dalla posizione di lavoro alla quale si accede;

Le selezioni pubbliche possono essere articolate sulla base di una pluralità di momenti valutativi, **strutturati in modo diversificato in relazione alle competenze professionali (conoscenze teorico-pratiche, capacità, abilità, attitudini e motivazioni) richieste dalla posizione di lavoro alla quale si accede.** Le competenze sono definite sulla base dei contenuti professionali di categoria e di profilo professionale.

28. affermazione di principio tesa a stabilire un legame più forte tra contenuto di alcune prove e concreti contesti di lavoro;

... prove professionali, con le modalità di cui all'art. 26 **richiedenti al candidato di comportarsi nel modo più vicino possibile a quello richiesto da situazioni critiche di lavoro effettivamente riscontrabili e consistenti nell'analisi di casi, situazioni problematiche, ricerca ed elaborazione di soluzioni tecniche, amministrative e gestionali, predisposizione di progetti ed elaborati...**

Mobilità

Anche sulla mobilità dall'esterno, le scelte dell'ente sono orientate alla flessibilità ed alla celerità delle procedure.

Al riguardo, non sono stabilite particolari regole (salvo quelle contenute nella legge).

Le prassi interne prevedono comunque un colloquio preliminare tra tutti quelli che hanno fatto domanda. Il colloquio si svolge in modo flessibile e senza particolari formalità. Di solito, viene effettuato dal direttore generale con il supporto del dirigente del Settore Personale ed organizzazione. Sui profili tecnici, il colloquio è effettuato direttamente dai dirigenti interessati, su delega del direttore. In qualche caso, il colloquio è stato effettuato con la partecipazione di uno psicologo del lavoro, per la valutazione del profilo attitudinale dei candidati in relazione alle caratteristiche del posto da coprire.

5.2 Valutazione

L'ente adotta tre sistemi di valutazione:

- uno per il personale non dirigente;
- uno per i titolari di posizione organizzativa;
- uno per i dirigenti.

A) VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE

La **valutazione del personale non dirigente** è effettuata dal dirigente.

Il processo di valutazione prevede tre fasi:

- **fase iniziale**, in cui il dirigente informa i collaboratori circa gli elementi di valutazione che intende assumere per la valutazione del personale assegnato; contestualmente stabilisce, in linea di massima, i progetti e/o processi in cui le persone sono inserite;
- **fase intermedia**, in cui si effettua una valutazione in corso d'anno della prestazione; nei casi in cui possa prospettarsi una valutazione negativa finale, il dirigente è tenuto a comunicare formalmente gli elementi di valutazione per i quali il dipendente non ha raggiunto il livello atteso ed eventuali osservazioni per migliorare la prestazione;
- **fase conclusiva**, di comunicazione al collaboratore degli esiti annuali della valutazione.

In caso di valutazione finale negativa, il dipendente interessato può richiedere, entro dieci giorni dalla comunicazione, una verifica della propria posizione; nel termine di 45 giorni il dirigente, con la consulenza del nucleo di valutazione, è tenuto a riesaminare il caso convocando il dipendente che può avvalersi dell'assistenza di un terzo di fiducia.

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 elementi di valutazione utilizzati per la valutazione sono individuati con una procedura che cerca di combinare esigenze di flessibilità e decentramento con l'opposta esigenza di garantire un complessivo governo del sistema.

Nelle regole generali di sistema sono individuati e descritti gli item di valutazione. Ne sono previsti sette:

- capacità di organizzare e gestire la propria attività e/o i propri collaboratori;
- puntualità e precisione nell'assolvimento delle prestazioni;
- iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative;
- capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi;
- capacità di relazionarsi e collaborare con i colleghi di lavoro nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo;
- capacità di relazionarsi con l'utenza interna ed esterna;
- grado di coinvolgimento e di partecipazione ai processi lavorativi;
- partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità.

Il dirigente, nella sua veste di valutatore, sceglie 5 dei 7 elementi, sulla base della specifica posizione di lavoro occupata dal collaboratore. Si realizza, in tal modo, un coinvolgimento della dirigenza nella scelta degli elementi da valutare, nel presupposto che a mestieri diversi debbano corrispondere diversi elementi di valutazione. Gli elementi prescelti devono essere preventivamente comunicati al valutato.

B) VALUTAZIONE TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La **valutazione dei titolari di posizione organizzativa** è effettuata dal dirigente valutando i risultati ottenuti nell'ambito dei progetti-attività formalmente assegnati.

Il risultato viene rilevato su ciascun "progetto-attività". Viene utilizzata una nozione "complessa" di risultato, che - oltre ad esprimere un giudizio ad un livello di massima sintesi in termini di "complessiva riuscita del progetto-attività" - concentra l'attenzione (ad un livello di maggiore approfondimento) su diverse, possibili (in certa misura, alternative) visioni del risultato (efficacia-efficienza, rispetto dei tempi).

Di grande interesse, sul piano metodologico, è anche la scelta di non far derivare il giudizio sintetico sul progetto-attività, in modo diretto e meccanico (cioè con algoritmo matematico), dai giudizi/misure sulle diverse prospettive di risultato.

Dal sistema di valutazione dei titolari di posizione organizzativa

La Valutazione su obiettivi collegati al complesso dei progetti ed attività assegnate

E' innanzitutto necessario precisare che il percorso delineato prevede che si realizzino a priori due condizioni:

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 formulazione degli obiettivi e la contestuale identificazione di parametri e indicatori idonei a determinarne a consuntivo il grado di raggiungimento (risultato);
- l'assegnazione al responsabile di unità operativa complessa con atto formale del dirigente di progetti ed attività chiaramente individuati, definiti dal dirigente stesso a partire dal PEG e PDO.

La metodologia proposta assume quale **unità fondamentale della valutazione del raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati**, i progetti ed attività assegnati dal dirigente.

Si giustifica così la scelta di predisporre **schede di analisi per progetto/attività**, che consentano di procedere ad una misurazione diretta del risultato conseguito e di raggiungere corretti livelli di analiticità rispetto ai fenomeni indagati.

La principale caratteristica dei risultati specifici è precisamente data dalla loro misurabilità, che può essere espressa a quattro diversi livelli di approfondimento:

- 1) **risultati specifici - risultati raggiunti**: il primo livello “logico” e di massima sintesi, richiede di attestare se il risultato è stato completamente, parzialmente o per nulla raggiunto. Si tratta della misurazione minima ed obbligatoria: è esclusa l'impossibilità di formulare un giudizio sintetico sulla complessiva riuscita del progetto;
- 2) **efficacia – efficienza del progetto**: il secondo livello, più analitico è centrato sia sulle dimensioni (quantità numerica) che sulla rilevanza (complessità, varietà e multidisciplinarietà) dell'efficacia e dell'efficienza, e richiede di specificare parametri di valutazione tali da tradurre in indicatori, che saranno determinati e misurati autonomamente dal Dirigente. Si tratta di un livello di misurazione opzionale, in quanto per alcune attività complesse, articolate e/o di valore strategico possono non esistere indicatori numerici plausibili ed idonei a misurare efficacia/efficienza dell'attività amministrativa;
- 3) **rispetto dei tempi**: il terzo livello, centrato sul rispetto dei tempi, focalizza l'attenzione sulla capacità di conseguire i risultati attesi entro le scadenze preventivate. Si tratta di un livello di misurazione opzionale, in quanto possono esistere attività continuative, di routine o non subordinate a scadenze precisamente individuabili;
- 4) **scheda dei comportamenti**: il quarto livello è centrato sulla valorizzazione dei comportamenti organizzativi della P.O. prendendo in esame cinque indicatori (vedi Tab.3).

Appare così evidente che l'oggetto da misurare puntualmente (il progetto/attività) **viene osservato da più prospettive contemporaneamente**, allo scopo di coglierne con maggiore precisione la complessità. Va evidenziato come per i primi tre livelli sia prevista la necessità/opportunità di descrivere la cause degli scostamenti realizzatisi rispetto al quadro previsionale. Sono elementi descrittivi, ovviamente non misurabili, che possono però offrire un supporto prezioso per arrivare alla determinazione della misura sintetica del risultato di progetto.

Proprio perché non si ritiene la misurazione di oggetti sociali (come sono le attività amministrative) una “scienza esatta”, **la misura sintetica del risultato di progetto non scaturirà da una formulazione matematica che includa come variabili i tre diversi livelli di misurazione proposti**. La misura sintetica del risultato di progetto prenderà avvio dai dati oggettivamente misurabili, ma ne integrerà le informazioni con le valutazioni conseguenti alla descrizione delle motivazioni degli scostamenti, formalizzandosi in un giudizio articolato su tre livelli (tav. 1):

Tav. 1 – Scala di misurazione dei risultati di progetto

Valutazione	Punteggio
Risultato non conseguito	0
Risultato significativo, anche se non pienamente conseguito	60
Risultato pienamente conseguito	90

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 punteggio assegnato alla valutazione su obiettivi verrà calcolato attraverso la determinazione della media aritmetica dei risultati di progetto, tenendo in considerazione esclusivamente i progetti affidati dal dirigente all'incaricato (v. tav. 2).

Tav. 2 – Metodo di misurazione della valutazione sintetica della prestazione (obiettivi)

$$\text{Valutazione sintetica} = \frac{(\text{Mis. Pr1} + \text{Mis. Pr2} + \text{Mis. Pr3} + \dots + \text{Mis. Prn})}{\text{N dei progetti assegnati}}$$

Mis. Pr = misura del risultato di progetto

A partire dai risultati attesi relativi ai progetti, si giungerà così ad una valutazione sintetica delle prestazioni riferite agli obiettivi nell'anno di riferimento. La valutazione sintetica della prestazione sarà raffigurata da un valore numerico compreso in una scala fra 0 e 90, dove 0 corrisponderà ad una prestazione completamente insoddisfacente e 90 al massimo di soddisfazione possibile.

A partire dai risultati attesi relativi ai progetti, si giungerà così ad una valutazione sintetica delle prestazioni riferite agli obiettivi nell'anno di riferimento. La valutazione sintetica della prestazione sarà raffigurata da un valore numerico compreso in una scala fra 0 e 90, dove 0 corrisponderà ad una prestazione completamente insoddisfacente e 90 al massimo di soddisfazione possibile.

La misura sintetica del risultato ottenuto mediamente sui progetti-attività assegnati viene integrata con la misura relativa ai giudizi riportati sul piano dei comportamenti organizzativi

Al risultato ottenuto per la valutazione dei progetti sarà sommato il valore della media riportata dalla scheda di valutazione dei comportamenti

Tav. 3 – Metodo di misurazione della valutazione sintetica della prestazione (comportamenti)

Qualità – impegno – risultati (punteggio compreso tra 1 e 10) INDICATORI:

- Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative
- Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi
- Capacità di relazionarsi e collaborare con i colleghi di lavoro nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo
- Capacità di relazionarsi con l'utenza interna ed esterna
- Capacità di programmare, organizzare e controllare la propria attività e quella dei collaboratori

Valutazione sintetica (media aritmetica) = Valore assegnato ai singoli indicatori / Numero indicatori

Nella documentazione interna che descrive il sistema di valutazione sono specificate anche le diverse fasi del processo di valutazione.

A regime, il processo di valutazione prevede le fasi di seguito descritte:

1. **a inizio periodo**, a partire dal quadro dei progetti del PEG e del PDO assegnati al settore/servizio, il Dirigente, predispose l'atto di affidamento dei progetti/attività al responsabile di U.O. complessa e lo trasmette all'Assessore competente e al Nucleo di valutazione;

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

2. **a inizio periodo**, il Dirigente e il responsabile di U.O. complessa predispongono di concerto le schede relative agli obiettivi relativi ai progetti/attività a quest'ultimo affidati e concordano gli indicatori;
3. **nel corso del periodo di valutazione**, il Dirigente compie una verifica intermedia con il responsabile di U.O. complessa valutando l'opportunità di apportare modifiche ai progetti/attività assegnate nonché ai relativi indicatori;
4. **al termine del periodo**, il responsabile di U.O. complessa predispone la scheda finale relativa agli obiettivi e la trasmette al Dirigente;
5. **il Dirigente verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi** e trasmette la valutazione finale al Nucleo di Valutazione;
6. **il dirigente può richiedere l'ausilio del Nucleo di Valutazione** durante la fase istruttoria della valutazione finale dei risultati delle P.O.;
7. gli incaricati delle P.O. qualora non ritengano corretta la valutazione assegnata **possono richiedere una nuova valutazione al Dirigente** coadiuvato da l Nucleo di Valutazione;
8. **il Dirigente con proprio atto assegna la retribuzione di risultato.**

C) VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

La valutazione dei dirigenti è regolata (ma solo nelle sue linee più generali) nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi.

Il regolamento si limita semplicemente a chiarire le finalità del sistema (con una enfasi particolare alle finalità di sviluppo), l'oggetto della valutazione, i principi generali cui si ispira la valutazione (con un accenno anche alle garanzie per chi è valutato).

Inoltre, il regolamento effettua il rinvio ad altro momento decisionale per la definizione compiuta del metodo di valutazione (il Nucleo di valutazione propone il metodo, che viene formalizzato con "atto privatistico" del direttore generale). Sempre nel regolamento, si chiariscono i soggetti cui compete la valutazione (Nucleo, per la valutazione dei direttori di dipartimento; direttore di dipartimento per la valutazione degli altri dirigenti). Infine, si stabilisce un nesso (limitato ai solo principi fondamentali) tra metodi di valutazione dei dirigenti e metodi di valutazione dei titolari di posizione organizzativa.

Art. 35 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi

Valutazione dei dirigenti

1. La valutazione dei dirigenti è finalizzata ad individuare i punti di forza e di debolezza delle prestazioni dei dirigenti, al fine di predisporre mirate azioni formative e di sviluppo organizzativo e di responsabilizzarne l'azione. Della valutazione si tiene conto ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.
2. La valutazione ha per oggetto:
 - a) la capacità di conseguire gli obiettivi assegnati e di assicurare un utilizzo ottimale delle risorse;
 - b) le attitudini e le competenze organizzative e direzionali dimostrate nel corso della gestione;

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.

c) la propensione dimostrata a sostenere i processi di innovazione e di apprendimento organizzativo, partecipandovi attivamente.

3. La valutazione si ispira ai seguenti principi:

- a) preventiva comunicazione dei criteri e dei metodi di valutazione adottati;
- b) conoscenza dei risultati e dei comportamenti dei valutati;
- c) partecipazione dei valutati nella fase di definizione dei criteri e dei metodi;
- d) garanzia del contraddittorio in caso di valutazione negativa;
- e) comunicazione e discussione dei risultati della valutazione;
- f) collegamento tra risultati della valutazione ed azioni formative e di sviluppo;
- g) periodicità della valutazione nel corso dell'anno e valutazione finale a fine anno.

4. I criteri generali e la metodologia di valutazione sono definiti dal nucleo di valutazione e sono adottati, con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, dal direttore generale, sentita la giunta, nel rispetto delle relazioni sindacali previste dai contratti collettivi di lavoro.

5. In coerenza con i principi di cui ai precedenti commi e con i criteri e i metodi di cui al comma 4, il nucleo di valutazione valuta i direttori di dipartimento e questi ultimi valutano gli altri dirigenti nell'ambito della propria struttura.

6. La valutazione dei responsabili di servizio è di competenza del dirigente di settore e si svolge in coerenza con i principi generali previsti dal presente articolo, nel rispetto dei contratti collettivi di lavoro.

7. La valutazione del personale non dirigenziale si ispira ai medesimi principi di cui al comma 3.

Il metodo di valutazione adottato, nella sua nuova versione che è in corso di formalizzazione, ricalca, nelle sue linee fondamentali, i sistemi di valutazione normalmente adottati negli enti locali.

Vi sono due distinti piani di valutazione:

29. il primo, relativo al **grado di conseguimento di obiettivi predefiniti**;
30. il secondo, relativo ai **comportamenti organizzativi** dimostrati sul lavoro.

Il giudizio finale di valutazione risulta dall'incrocio dei due piani di valutazione anzidetti.

La valutazione della prestazione dirigenziale poggia su due distinti piani:

- il grado di raggiungimento di obiettivi individuali assegnati;
- l'adeguatezza del comportamento organizzativo rispetto ad aree e fattori espressivi di capacità dirigenziali critiche.

La valutazione degli obiettivi richiede la loro formulazione ex ante e la contestuale individuazione di indicatori idonei a determinarne, a consuntivo, il loro grado di raggiungimento. Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

La valutazione dei fattori di prestazione è collegata ad aree predeterminate, comuni a tutti i dirigenti. Per sua stessa natura, questo secondo piano presuppone una valutazione molto meno deterministica – quindi più qualitativa - rispetto a quella sugli obiettivi.

La valutazione sul piano degli obiettivi prende in considerazione due distinte tipologie di obiettivi:

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

1) **obiettivi strategici**, connotati da alti livelli di complessità tecnica e rilievo strategico che vengono individuati e approvati dal direttore generale, a seguito di confronto con i direttori di dipartimento in attuazione del Programma strategico approvato dalla giunta;

2) **obiettivi gestionali**, individuati e approvati dal direttore generale a seguito del confronto con i direttori di dipartimento, valorizzando a preventivo gli indicatori di attività, efficienza ed efficacia ritenuti di particolare rilievo e rinvenibili dal sistema di controllo di gestione.

Interessante, la scelta metodologica di non legare strettamente gli obiettivi su cui è basata la valutazione, sic et simpliciter, agli obiettivi individuati nei documenti di programmazione dell'ente (PEG o relazione previsionale e programmatica). Il nesso viene comunque mantenuto, ma si afferma una tendenziale distinzione tra i primi ed i secondi (per gli obiettivi strategici viene significativamente chiarito che: "...Si tratta di alcuni obiettivi selezionati, e non di un'elencazione sistematica...").

Di un certo rilievo appare anche la scelta di introdurre un elemento di ponderazione degli obiettivi strategici, denominato "peso specifico" dell'obiettivo.

L'importanza degli obiettivi ai fini prettamente valutativi è fissata in funzione di due parametri: la complessità tecnica e il rilievo strategico. Sulla base di tali criteri il direttore generale, con il supporto del Nucleo di valutazione, assegna un peso specifico ad ogni obiettivo (vedi colonna D, scheda A) che può assumere i valori riportati in tavola 2.

Tav. 2 – Scala di attribuzione dei punteggi

Parametri	Bassa/o	Media/o	Alta/o
Complessità tecnica e rilievo strategico	3	7	10

La valutazione sul piano dei comportamenti organizzativa è effettuata invece sulla base dei comportamenti organizzativi rilevabili in quattro distinte "aree di competenza":

- capacità gestionale;
- capacità organizzativa;
- capacità direzionale;
- capacità di integrazione e comunicazione.

Le aree di competenza sono precisamente descritte nel loro significato. Inoltre, nell'ambito di ciascuna, sono specificati indicatori oggettivi che hanno la funzione di "guidare il valutatore" (ma senza alcun determinismo) nella attribuzione dei punteggi. Alcuni di tali indicatori sono veri e propri parametri quantitativi (ad esempio, numero determinazione emanate / numero di rilievi fatti dal sistema 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.

controllo di regolarità), altri sono valutazioni di sintesi su specifici aspetti comportamentali apprezzabili sul piano meramente qualitativo (ad esempio, qualità dei rapporti con la direzione generale), altri, infine, sono riconducibili alla nozione di “episodio comportamentale” (ad esempio, iniziative avviate per la realizzazione di economie di gestione).

SCHEDA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREA 1: CAPACITA' GESTIONALE

DESCRIZIONE SINTETICA

Capacità di gestione delle risorse economiche assegnate nell'ottica del perseguimento di livelli sempre maggiori di efficienza ed economicità, senza alterare i livelli di efficacia ed adottando provvedimenti conformi alla normativa vigente (efficienza, efficacia e legittimità).

INDICATORI

- Iniziative avviate per la realizzazione di economie di gestione
- Riduzione del costo unitario di specifici servizi o prodotti
- Reperimento finanziamenti da altri enti
- Rapporto entrate previste in bilancio e entrate accertate
- Scostamento stanziamento iniziale di bilancio e stanziamento finale
- Rapporto tra risorse stanziare, impegnate e liquidate
- Nr. Determinazioni emanate/nr. Rilievi da parte del Controllo interno di regolarità amministrativa

AREA 2: CAPACITA' ORGANIZZATIVA

DESCRIZIONE SINTETICA

Capacità di definire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse umane assegnate, di promuovere l'innovazione tecnologica, di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti attivando le risorse controllate, capacità di delegare funzioni, verificare sistematicamente il contenuto dei servizi gestiti ed elaborare e attuare interventi di miglioramento.

INDICATORI

- Contributo fornito all'attività di programmazione dell'Ente, anche attraverso proposte concrete di progetti strategici
- Nuove procedure organizzative introdotte o miglioramento di quelle esistenti, dirette a responsabilizzare i collaboratori, attribuendo agli stessi obiettivi ben definiti, in un quadro organizzativo chiaro ed organico
- Documentato decremento dei tempi e snellimento dei procedimenti e delle procedure
- Avvenuto rispetto dei tempi dei procedimenti
- Procedure informatizzate introdotte
- Nuovi servizi attivati (di valenza esterna per i servizi di linea ed interna per quelli di staff)
- Numero e tipologia di atti di delega adottati
- Problemi imprevisti risolti attraverso l'utilizzo di risorse controllate
- Iniziative attivate per la verifica del gradimento dell'utenza rispetto ai servizi gestiti
- Iniziative attivate per la formazione del personale assegnato.

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.

AREA 3: CAPACITA' DIREZIONALE

DESCRIZIONE SINTETICA

Capacità di governo complessivo del proprio Dipartimento/Settore, capacità decisionale tempestiva, capacità di rispettare e far rispettare i ruoli, le regole e i vincoli dell'organizzazione, capacità di conduzione dei gruppi di lavoro, capacità di prevenire e risolvere conflitti interni tra il personale assegnato, capacità di guida, sostegno e sviluppi delle motivazioni, delle capacità e delle prestazioni del personale assegnato, capacità di valutare il personale assegnato.

INDICATORI

- Numero reclami pervenuti e contenziosi aperti con gli utenti
- Numero conflitti interni tra il personale assegnato
- Numero richieste di mobilità interna in uscita
- Gruppi di lavoro costituiti e risultati prodotti
- Numero disposizioni di servizio emanate e relative motivazioni
- Numero ritardi accertati nell'assumere decisioni attraverso l'emanazione tempestiva di provvedimenti
- Numero procedimenti disciplinari avviati

AREA 4: CAPACITA' DI INTEGRAZIONE E DI COMUNICAZIONE

DESCRIZIONE SINTETICA

Capacità di interagire con gli altri Dipartimenti/Settori, capacità di partecipazione e integrazione nei gruppi di lavoro interdipartimentali e/o intersettoriali, capacità di interagire con la direzione politica, capacità di interagire con la direzione generale, capacità di comunicazione interna, capacità di comunicazione esterna.

INDICATORI

- Presenze al Comitato di direzione e alla conferenza dei dirigenti
- Presenze alla delegazione trattante
- Qualità dei rapporti con la direzione politica
- Strumenti e iniziative di comunicazione utilizzati all'interno del dipartimento/settore
- Strumenti e iniziative di comunicazione utilizzati verso l'esterno
- Iniziative assunte di miglioramento relazioni con l'esterno
- Conflitti con gli altri Dipartimenti/Settori
- Progetti, attività intersettoriali e interdipartimentali realizzati
- Qualità dei rapporti con la direzione generale
- Qualità dei rapporti con gli altri Dipartimento/Settori

E' importante sottolineare che la scheda dei comportamenti organizzativi è definita inizialmente nel documento metodologico, ma è prevista la possibilità di rivederne i contenuti di anno in anno (in relazione a nuove esigenze). Anche per i comportamenti, come per gli obiettivi, si immagina, quindi, una definizione non statica, ma dinamica, soggetta a revisione di anno in anno. Si adotta cioè la nozione di "obiettivo comportamentale" che, come tale, è modificabile e non è codificato una volta per tutte nella metodologia valutativa.

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 piano di valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone la possibilità, per l'Amministrazione, di modificare, anno dopo anno, il contenuto della scheda "B" e, quindi, le aree e gli specifici indicatori sui quali concentrare l'attività di valutazione.

La valutazione finale complessiva risulta dalla somma dei punteggi parziali ottenuti su ciascuno dei piani di valutazione previsti:

- 1) obiettivi strategici;
- 2) obiettivi gestionali;
- 3) obiettivi comportamentali.

Il peso di ciascun piano di valutazione è diversificato tra direttori di dipartimento e dirigenti di settore.

Le tavole 5.a e 5.b forniscono una rappresentazione schematica dei fattori e dei criteri di valutazione distinguendo tra direttori di dipartimento e dirigenti di settore in ragione del diverso peso assunto nei due casi dagli obiettivi strategici, gestionali e comportamentali.

Tav. 5.a) – Metodo di attribuzione della valutazione finale per i direttori di dipartimento

Valutazione su obiettivi strategici	Punteggio conseguito obiettivi strategici (max. 40 punti) A.1
Valutazione su obiettivi gestionali	Punteggio conseguito obiettivi gestionali (max. 20 punti) A.2
Valutazione su aree di prestazione	Punteggio conseguito comportamenti (max. 40 punti) B
Valutazione finale sulla prestazione dirigenziale	Punteggio effettivo conseguito (max. 100 punti) A.1 + A.2 + B

Tav. 5.b) – Metodo di attribuzione della valutazione finale per i dirigenti di settore

Valutazione su obiettivi strategici	Punteggio conseguito obiettivi strategici (max. 20 punti) A.1
Valutazione su obiettivi gestionali	Punteggio conseguito obiettivi gestionali (max. 40 punti) A.2
Valutazione su aree di prestazione	Punteggio conseguito comportamenti (max. 40 punti) B
Valutazione finale sulla prestazione dirigenziale	Punteggio effettivo conseguito (max. 100 punti) A.1 + A.2 + B

Il processo di valutazione si sviluppa quindi attraverso un percorso abbastanza strutturato e precisamente descritto nel documento metodologico.

Si sintetizza in questo paragrafo quanto già contenuto nel documento esplicitando i "passi" del processo valutativo.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

1. Ad inizio periodo il direttore generale, in attuazione del programma strategico approvato dalla Giunta, individua, previa negoziazione con i direttori di dipartimento, gli obiettivi strategici da assegnare ai direttori di dipartimento, attribuendo il peso relativo con il supporto del Nucleo di valutazione.
2. Il direttore generale negozia con il direttore di dipartimento gli indicatori di risultato per gli obiettivi strategici e invia la relativa scheda al Nucleo di Valutazione per la certificazione; il direttore generale definisce inoltre il tipo e la misura degli obiettivi gestionali da inserire come fattore di valutazione, previa negoziazione con i direttori di dipartimento.
3. I direttori di dipartimento delegano ai dirigenti di settore gli obiettivi strategici o parte di essi e concorrono alla loro realizzazione; inoltre assegnano gli obiettivi gestionali negoziati.
4. Contestualmente sono individuate le aree rilevanti per la valutazione dei comportamenti organizzativi, nel caso in cui si intenda modificare quelle contenute nella scheda B.
5. A metà del periodo viene effettuata una verifica intermedia tramite apposito confronto individuale tra il Nucleo di Valutazione e i direttori di dipartimento, i quali devono precedentemente aver svolto analogo verifica con i dirigenti di settore coordinati. In questa occasione, in ragione delle variazioni di PEG e/o di Bilancio intervenute, è possibile modificare gli obiettivi e/o i valori-obiettivo della valutazione, ma solo per effetto di condizioni non prevedibili a priori – comprovate dal dirigente - che rendono incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti.
6. Al termine del periodo amministrativo, il dirigente di settore predisporre la scheda finale di valutazione secondo lo schema dell'allegato B e la trasmette al direttore di dipartimento e, per conoscenza, al Nucleo di Valutazione.
7. Al termine del periodo amministrativo anche il direttore di dipartimento predisporre la relazione tecnica di cui all'allegato B e la trasmette al Nucleo di Valutazione.
8. Il direttore di dipartimento verifica inoltre, attraverso un colloquio, il grado di raggiungimento degli obiettivi e delle prestazioni (scheda B) dei dirigenti di settore coordinati, trasmettendo al Nucleo di Valutazione la propria valutazione finale ivi compresa la certificazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali.
9. Il Nucleo incontra il direttore di dipartimento per il colloquio finale onde esaminare l'attività direttamente svolta dal direttore e quella dei dirigenti di settore da questi coordinati, verificando in particolare la correttezza e l'omogeneità di impiego della metodologia ai dirigenti di settore.
10. Il Nucleo di Valutazione incontra di propria iniziativa o su richiesta degli interessati i dirigenti di settore per esaminare la loro attività o acquisire loro dichiarazioni o pareri in merito al processo valutativo.
11. Il Presidente della Provincia, acquisita l'istruttoria e sentita la Giunta, definisce la valutazione sintetica finale, che consente l'accesso al sistema di incentivazione.

5.3 Carriere (progressioni verticali) e retribuzione

Il regolamento sulle progressioni verticali è stato significativamente denominato **“sistema di valutazione e selezione del personale dell'ente ai fini delle progressioni verticali di cui all'art. 4 del ccnl 31 marzo 1999”**.

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.

Nella denominazione, c'è un richiamo ad alcuni aspetti che caratterizzano l'impostazione di fondo del documento:

31. la sua natura di “sistema”, a sottolinearne l'impostazione in chiave gestionale, anziché meramente amministrativa;
32. un sistema di “selezione”, basato sulla “valutazione”;
33. un sistema collegato ad un istituto di contratto collettivo nazionale (pertanto avente natura privatistica⁴).

Il documento chiarisce, anzitutto, le finalità del sistema.

La selezione del personale prevista dal presente regolamento **mira ad accertare il possesso delle competenze professionali necessarie a coprire nel futuro una posizione di lavoro prevista nell'organizzazione dell'ente.**

Nel documento vi è inoltre una chiara opzione a favore di un sistema selettivo basato sul concetto di “competenza professionale”:

Per “**competenza professionale**” si intende: *l'insieme delle caratteristiche individuali causalmente collegate a risultati efficaci o superiori in una posizione di lavoro, rilevabili sulla base di criteri prestabiliti.*

Nella competenza professionale rientrano:

- a. **conoscenze teorico-pratiche**: conoscenze di discipline o argomenti specifici e capacità di individuare le conoscenze e gli argomenti rilevanti per la soluzione di problemi;
- b. **capacità o skill**: capacità di eseguire un determinato compito, intellettuale o fisico;
- c. **attitudini**: disposizioni ad agire e a comportarsi in un determinato modo in una situazione lavorativa.

Il sistema di valutazione oggetto del presente regolamento mira a realizzare un'elevata coerenza tra quanto richiesto dalla posizione in termini di competenze e quanto posseduto dai candidati partecipanti alla selezione.

L'analisi e la ricognizione delle competenze, correlate a ciascuna posizione di lavoro destinata alle progressioni verticali, sono propedeutiche all'attivazione delle selezioni disciplinate dal presente regolamento.

Anche per le progressioni verticali, la regolazione generale si limita a individuare le diverse tipologie di prove selettive, rimandando al momento dell'attivazione della procedura, la scelta in concreto delle prove (la tecnica di regolazione è analoga a quella utilizzata per il regolamento sugli accessi):

12. Le selezioni finalizzate alle progressioni di cui al presente regolamento **si basano su uno o più dei seguenti momenti valutativi** tendenzialmente omogenei per profilo professionale:

⁴ Come si è già notato, sulla natura privatistica è lecito oggi, alla luce dei più recenti orientamenti giurisprudenziali, avanzare qualche dubbio.

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. prove professionali, consistenti nella sottoposizione di uno o più problemi che simulano una situazione di lavoro, con richiesta di elaborare, generalmente in forma scritta (ma anche attraverso elaborati grafici e lavori al computer), le relative soluzioni;
 - b. prove di capacità, finalizzate ad individuare capacità ed abilità specifiche attraverso la richiesta di svolgimento di un determinato lavoro (con o senza l'utilizzo di strumentazione tecnica) e l'osservazione diretta dei risultati ottenuti;
 - c. test-questionari, a risposta multipla e/o aperta, tendenti ad accertare conoscenze e attitudini generali, rilevanti ai fini delle competenze richieste dalla posizione di lavoro;
 - d. prove orali o colloqui di valutazione individuali;
 - e. valutazioni preliminari di cui al successivo punto 15.
13. Tra i momenti valutativi indicati al punto 12 non può comunque prescindersi, oltre che dalle valutazioni preliminari di cui al punto e), da almeno una delle prove di cui alle lettere a), b), c), d).

Interessante, la scelta di agganciare strettamente la selezione al sistema di valutazione delle prestazioni (si veda lett. e): “valutazioni preliminari di cui al successivo punto 15”), momento valutativo dal quale (come detto al punto 13) non può comunque prescindersi.

Le valutazioni preliminari in questione precedono le prove e comprendono: la valutazione delle prestazioni degli ultimi tre anni (peso 15/30); la valutazione dei titoli (peso 8/30); la valutazione dell'esperienza acquisita (peso 7/30).

15. Prima dello svolgimento delle prove, vengono effettuate le seguenti **valutazioni preliminari**:
- **valutazione delle risultanze del sistema di valutazione permanente degli ultimi tre anni**, considerando a tal fine gli ultimi tre anni di cui siano concluse e formalizzate le relative valutazioni;
 - **valutazione dei titoli**;
 - **valutazione dell'esperienza acquisita** nella categoria o posizione infracategoriale immediatamente inferiore.
16. Le risultanze del sistema di valutazione danno luogo all'attribuzione di un punteggio massimo di 15/30, con le modalità stabilite al punto successivo. I titoli valutabili danno luogo all'attribuzione di un punteggio massimo di 8/30. L'esperienza acquisita nella categoria o posizione infracategoriale immediatamente inferiore dà luogo ad un punteggio massimo di 7/30.
17. Le risultanze del sistema di valutazione permanente degli ultimi tre anni sono acquisite dal dirigente del personale. Il punteggio massimo attribuibile di 15/30 è diviso in parti uguali nei tre anni (5 per anno). Si provvede quindi all'attribuzione del punteggio su ciascun anno (massimo 5), riproporzionando su scala da 0 a 5, i tre punteggi ottenuti nel sistema di valutazione. Quindi si procede alla somma dei punti ottenuti su ciascun anno.
- Esempio:
punteggio massimo nel sistema di valutazione 10;
punti ottenuti nel sistema di valutazione “anno n”: 10;
punti ottenuti nel sistema di valutazione “anno n-1”: 8
punti ottenuti nel sistema di valutazione “anno n-2”: 5;
punteggio ottenuto ai fini della selezione: $1*5+0,8*5+0,5*5=11,5$
18. I titoli valutabili sono:
- titolo di studio;
 - titoli vari espressamente indicati nel bando di selezione interna
19. Tra i titoli vari sono comunque compresi:
- a) la frequenza di corsi di formazione o aggiornamento certificati e pertinenti, che prevedano una valutazione finale;

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

- b) le specializzazioni conseguite in attività connesse al posto a selezione o per lo stesso espressamente richieste;
- d) titoli di studio di ordine superiore a quello richiesto per l'ammissione alla selezione, anche non attinenti specificamente alla professionalità richiesta ma, comunque, attestanti generale arricchimento della stessa;
- e) le pubblicazioni attinenti direttamente o indirettamente ai contenuti professionali del posto a selezione.

Retribuzione

A) Retribuzione correlata alla prestazione

Il legame tra componenti retributive di risultato e valutazione delle prestazioni è chiaramente esplicitato nei documenti analizzati. Nei fatti, prevale comunque una linea di non eccessiva enfasi sulla differenziazione retributiva.

Il sistema di valutazione del personale non dirigente ha ricadute sui seguenti istituti economici:

- incentivazione economica;
- progressioni orizzontali;

Incentivazione economica

Il premio incentivante è legato esclusivamente agli esiti della valutazione. L'attribuzione del premio avviene con le seguenti modalità:

- a monte, viene assegnato a ciascun settore un **budget per l'incentivazione economica**: il riparto è effettuato, per il 90% delle risorse, sulla base del personale presente presso ciascun settore (il numero delle unità è ponderato utilizzando una scala di parametri: 1,00 per le categorie A/B; 1,10 per la categoria C; 1,20 per la categoria D); il restante 10% viene attribuito solo ai settori che abbiano conseguito un punteggio superiore a 40 in termini di raggiungimento degli obiettivi di PEG;
- **il budget di settore viene ripartito tra le persone** in funzione del punteggio ottenuto, sulla base di quote individuali così calcolate: punteggio medio 1-2: nessun premio; punteggio medio 2,1-4: 50% del valore individuale di categoria; punteggio medio 4,1-6: 80% del valore individuale di categoria; punteggio medio 6,1-8: 100% del valore individuale di categoria; il valore individuale di categoria viene calcolato al momento della distribuzione del fondo ai singoli settori, sulla base dei medesimi coefficienti utilizzati per il riparto ai settori;

- sono inoltre stabilite regole per **l'ulteriore riparto, all'interno del settore, di eventuali economie** risultanti dall'attribuzione delle quote di premio individuale.

Progressioni orizzontali

La progressione orizzontale in tutte le categorie viene effettuata attraverso una selezione basata sui seguenti elementi:

- a) punteggio ottenuto nelle valutazioni delle prestazioni; il peso di questo criterio è diversificato tra le categorie: A = 38%; B = 47%; C = 65%; D = 85%;
- b) anzianità di servizio nella categoria; il peso di questo criterio è il seguente per le diverse categorie: A = 60%; B = 50%; C = 30%; D = 10%;
- c) competenze professionali aggiuntive e titoli culturali; il peso di questo criterio è stabilito come di seguito: A = 2%; B = 3%; C = 5%; D = 5%

L'istituto delle progressioni economiche orizzontali è stato di fatto gestito in modo formale e piuttosto automatico.

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa ha un impatto diretto sulla retribuzione di risultato degli stessi incaricati, sulla base di una tabella che fa derivare, in corrispondenza di tre diverse fasce di punteggio, una certa misura della retribuzione di risultato.

La valutazione ottenuta da ciascun dirigente ha un impatto diretto (esplicitato nello stesso documento metodologico) sulla retribuzione di risultato.

Ad inizio periodo viene definito il premio massimo di risultato assegnabile ad ogni dirigente in relazione al valore della posizione organizzativa allo stesso assegnata e alla percentuale del fondo da destinarsi alla retribuzione di risultato.

La valorizzazione del premio di risultato da assegnare è resa dal seguente algoritmo:

Premio risultato teorico x Punteggio finale conseguito: 100

B) Retribuzione correlata alla posizione

E' adottato un sistema di graduazione delle posizioni dirigenziali che consente di differenziare in modo abbastanza significativo la retribuzione dei direttori di dipartimento rispetto alla retribuzione dei dirigenti di settore. All'interno dei due gruppi le differenze tra posizione e posizione sono invece molto contenute.

Sono state individuate circa venti posizioni organizzative. Il criterio seguito per la individuazione è stato essenzialmente organizzativo. La gestione di questo istituto è stata improntata a criteri abbastanza selettivi.

E' poco attivato l'istituto contrattuale della indennità di responsabilità ai dipendenti di categoria C e D (non titolari di P.O.). Tale indennità è prevista unicamente per i capi-squadra tecnici ed i coordinatori dei vigili provinciali.

5.4 Formazione e sviluppo

Si segnala una particolare attenzione ai processi di formazione e sviluppo. Le relative attività erano inizialmente gestite in modo episodico e non strutturato.

A partire da qualche anno, invece, si assiste alla messa in campo di strumenti gestionali (analisi dei fabbisogni, piano della formazione, analisi delle competenze del personale) e ad investimenti abbastanza significativi (compatibilmente con le condizioni generali di bilancio).

Alla base di questa attenzione, vi è un'idea di gestione del personale che muove dalla consapevolezza di un legame stretto tra processi attivati e strategie di ente (con particolare riguardo alle esigenze di modernizzazione e cambiamento organizzativo).

Tale consapevolezza emerge, nel caso dei processi di formazione e sviluppo, sia nella documentazione ufficiale analizzata, sia nelle concrete iniziative messe in campo negli ultimi anni.

Dal documento di presentazione al Sindacato delle iniziative di formazione per i prossimi anni

L'Ente ha promosso uno sviluppo consistente delle attività formative e ad oggi vuole delineare un sistema di formazione continua che assicuri a tutto il personale una formazione permanente, vicina alle esigenze e inclinazioni degli individui, in coerenza con i cambiamenti organizzativi e gli obiettivi istituzionali e strategici propri dell'amministrazione.

Per le iniziative di formazione e sviluppo sono stati stanziati, nell'anno 2004, poco più di 208.000 Euro (corrispondenti all'1% della spesa di personale, indicato come obiettivo minimo di finanziamento dalle direttive nazionali e dai contratti collettivi di lavoro, più una quota derivante da residui dell'anno precedente, più una quota di finanziamento, di circa 9.000 Euro, derivante dai fondi comunitari e regionali per la formazione).

La gestione delle relative iniziative è effettuata prevalentemente dal centro (direzione generale e settore organizzazione e risorse umane). Vi è solo una quota molto limitata di attività, denominata "formazione settoriale" (circa 18.000 Euro all'anno) che viene gestita su iniziativa dei dipartimenti/settori (ferme restando,

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.

comunque, la gestione centralizzata degli aspetti amministrativi ed una verifica di compatibilità fatta sempre centralmente).

Tuttavia, la gestione fatta dal centro muove da una ricognizione molto precisa e strutturata dei fabbisogni di formazione, in cui si realizza il coinvolgimento forte del dirigente di ogni struttura e dello stesso personale.

La gestione della formazione è esplicitamente ricondotta al classico “schema logico” adottato nelle esperienze più avanzate.

Dal piano della formazione 2004-2005

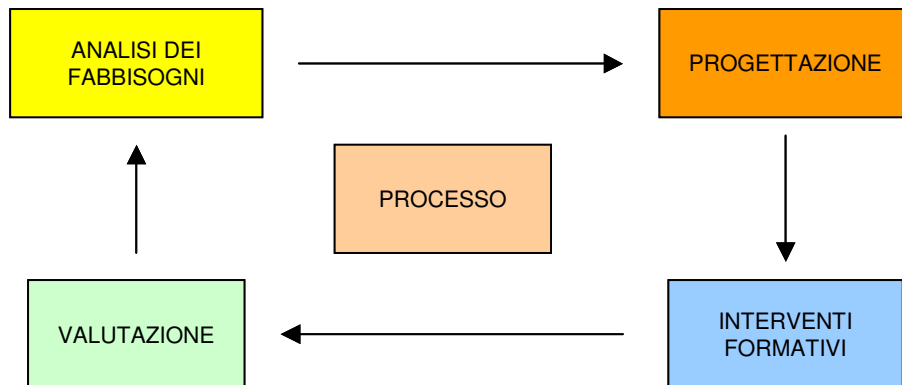
Il processo della formazione passa attraverso varie fasi:

- a) analisi dei fabbisogni e verifica di fattibilità;
- b) progettazione del piano della formazione;
- c) erogazione degli interventi formativi e monitoraggio,
- d) valutazione.

Nel processo saranno previste anche fasi di feedback continue e fasi di valutazione, per reindirizzare il processo stesso verso gli obiettivi prefissati. In particolare, per la valutazione dei risultati, si farà riferimento a due modalità di valutazione:

- sull'organizzazione degli interventi;
- sul grado di apprendimento raggiunto, da realizzare mediante test di verifica dell'apprendimento, esercitazioni pratiche eventuale programmazione di giornate di follow-up.

Qui di seguito lo schema sintetico del processo:



Una particolare cura è dedicata alla fase iniziale di analisi dei fabbisogni. Essa è effettuata a più livelli: a livello di dipartimento/settore, a partire dall'analisi dei processi gestiti e dei contesti operativi; a livello individuale, con il coinvolgimento dei singoli, a partire dai fabbisogni dichiarati individualmente; a livello di uffici e piccoli gruppi.

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.

Dal piano della formazione 2004-2005

La rilevazione dei bisogni formativi dell'Amministrazione ha attraversato 3 fasi.

Fase 1

Comprensione degli obiettivi che la Provincia stessa si prefigge di raggiungere con l'analisi in oggetto ed analisi dei risultati di due ricerche condotte precedentemente dall'Ente stesso, attraverso l'Ufficio Statistica, che si sono dimostrate una valida base di partenza per la conoscenza dell'Ente.

Fase 2

Messa a punto degli strumenti ritenuti più idonei al reperimento delle informazioni utili alla definizione: degli obiettivi a breve, medio e lungo periodo; delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi individuati; delle aree di miglioramento presenti in ogni settore da soddisfare con azioni formative collettive o individuali.

Quali strumenti, sono stati individuati due tipi di questionari.

Questionario destinato ai dirigenti di ogni settore

Il primo questionario, destinato ai dirigenti di ogni settore, si prefigge come obiettivo la conoscenza del settore, delle sue attività e dei suoi obiettivi dal punto di vista del dirigente, attraverso la raccolta delle seguenti informazioni:

- caratteristiche generali del settore intese come attività, contesto operativo, interazioni con settori interni e/o esterni ed eventuali interazioni dirette con i cittadini, obiettivi espliciti ed impliciti;
- definizione delle competenze di base, specialistiche e trasversali ideali di ogni figura professionale appartenente al settore in funzione del ruolo svolto;
- individuazione delle eventuali aree di miglioramento di ogni appartenente all'organico in funzione del livello di inquadramento e del ruolo svolto all'interno del settore;

Questionario destinato ai singoli

Il secondo questionario, destinato ai dipendenti, si prefiggeva fondamentalmente tre obiettivi:

- la conoscenza del settore dal punto di vista di chi ne è parte integrante e contribuisce con la sua attività al buon andamento del tutto. Conoscere il settore dal punto di vista del dipendente permette di comprendere, indirettamente, due cose: i) la prima è quanto il dipendente si sente coinvolto e motivato; ii) la seconda è la comprensione implicita della capacità del dirigente di creare un clima positivo e di trasmettere il più importante dei cambiamenti che la PA ha subito, cioè il passaggio da modalità di lavoro a mansione a quella a progetto/processo;
- la percezione del soggetto dei propri punti di forza e dei propri punti di debolezza rispetto al ruolo svolto nel contesto in cui opera e quindi l'individuazione, da parte del soggetto stesso, delle proprie aree di miglioramento prioritarie rispetto agli obiettivi assegnati;
- la formalizzazione delle competenze acquisite, anche quelle non strettamente pertinenti al ruolo attualmente ricoperto, durante tutto l'arco della propria vita professionale; scopo principale di questo terzo obiettivo è mettere in evidenza, laddove presenti, competenze di rilievo potenzialmente utilizzabili in contesti più gratificanti per il soggetto stesso con evidente ottimizzazione della gestione del personale.

Fase 3

Completamento e approfondimento rispetto alle informazioni acquisite tramite le due tipologie di questionari. In questa fase è stata fatta una selezione di un certo numero di settori, basandosi prevalentemente sul numero di persone in organico e sulla complessità delle attività svolte. In particolare si è cercato di includere nel campione quei settori che hanno rapporti costanti con l'utenza esterna e/o con altri Enti. All'interno di ogni settore sono poi state scelte delle UO

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.

rappresentative e sono stati condotti colloqui di gruppo con i componenti delle UO, il più delle volte alla presenza del Resp. di UO stesso. L'obiettivo della Fase 3 era approfondire la conoscenza:

- del contesto in cui opera ogni settore e la sua organizzazione interna,
- dell'organizzazione di ogni singola UO, dell'attività svolta e delle modalità di interazione tra UO dello stesso settore e/o di altri settori,
- delle professionalità specifiche presenti in ogni UO e delle competenze richieste,
- delle eventuali difficoltà organizzative, logistiche, strumentali e comportamentali presenti sia a livello di settore che di UO,
- delle eventuali necessità formative e delle modalità ritenute più idonee, nell'ottica del rapporto costi/benefici.

L'analisi dei fabbisogni, affidata ad un gruppo di consulenti esterni, è stata formalizzata in un documento, che ha costituito il principale riferimento per progettare le più specifiche iniziative di formazione.

L'analisi dei fabbisogni è stata effettuata in due distinte aree:

- **fabbisogni formativi generali**, in cui sono rilevati bisogni trasversali ai settori evidenziabili a prescindere dall'ambito operativo in cui si opera;
- **fabbisogni formativi specifici di ogni settore**, si tratta dei fabbisogni settoriali correlati agli specifici ambiti operativi.

Nell'area dei fabbisogni formativi generali, sono stati individuate più specifiche aree di bisogno nei seguenti ambiti:

- formazione interdisciplinare di base per i nuovi assunti;
- gestione risorse umane;
- comunicazione;
- aggiornamento costante sulle normative e loro possibili interpretazioni, nonché modalità di applicazione;
- formazione informatica finalizzata ad un efficace uso di internet per la ricerca di informazioni di interesse specifico e dei programmi di posta elettronica;
- formazione sui programmi informatici adottati dall'ente ed utilizzati in tutti i settori.

Dal documento di analisi dei fabbisogni formativi

Per ogni area di intervento individuata e considerata di interesse generale, indicheremo di seguito alcune tra le metodologie ritenute più idonee. Le metodologie suggerite, oltre che nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi prefissati, vanno guardate anche nell'ottica costi/benefici.

Primi passi in Provincia

Dall'indagine è emersa una non conoscenza piuttosto generalizzata dell'intero ente da parte dei singoli, quasi che ogni settore fosse una cosa a se stante e non una parte dell'insieme Provincia.

I problemi principali che sono emersi sono:

- non conoscenza della macrostruttura dell'ente, nel senso di scarsa conoscenza delle competenze di ogni 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.

- non conoscenza dei possibili referenti dei settori con cui ognuno deve interagire per una più rapida evasione delle pratiche in corso.

Questo aspetto fa pensare ad un percorso formativo, che potremmo chiamare “Primi Passi in Provincia”, strutturato in più moduli, pensato per i nuovi assunti, che dia informazioni di natura:

- organizzativa: presentazione della struttura della Provincia, con spiegazione delle macro competenze di ogni settore e delle interazioni tra gli stessi, mediante la descrizione del percorso fatto da ogni atto, in funzione del settore e del motivo che genera l'atto (delibere, impegni di spesa, bandi di gara, finanziamenti...)
- giuridico amministrativa di base: illustrazione delle principali norme che regolamentano l'area di competenza e i servizi erogati dalla Provincia al cittadino, nonché i diritti-doveri dei cittadini rispetto alla Provincia e le modalità di interazione della stessa sia verso il cittadino sia verso altri enti e/o organizzazioni, quali Regione, Comuni, ASL, associazioni di categoria...
- diritto comunitario: introduzione di base al diritto comunitario, finalizzata a contestualizzare le norme UE con cui ogni Provincia si deve confrontare per l'erogazione dei servizi di sua competenza
- gestionale/comunicativa: formazione di base sulle tecniche di gestione del personale e di comunicazione più utili a rapportarsi in modo positivo sia verso l'utenza esterna che verso i colleghi
- introduttiva al settore di destinazione: spiegazione dettagliata delle competenze del settore di destinazione, della sua organizzazione, della tipologia e modalità di interazione con altri settori, enti esterni, cittadini e a seguire inquadramento del ruolo che si è chiamati a ricoprire, definizione del livello di responsabilità di cui si è investiti e della conseguente autonomia che ne deriva nonché degli obiettivi assegnati, delle risorse messe a disposizione e delle modalità operative già in atto.

Ovviamente lo stesso corso “Primi Passi in Provincia” dovrà essere strutturato tenendo conto, di volta in volta, della tipologia di personale che viene formato. Ciò significa che ci saranno moduli che avranno tagli diversi a seconda che si rivolgano a personale con inquadramento di basso livello piuttosto che a personale che dovrà poi ricoprire ruoli di responsabilità e coordinamento di altre persone.

Considerate le carenze, abbastanza diffuse tra il personale di vari livelli, riscontrate riguardo alla consapevolezza del proprio ruolo e del contesto in cui viene svolto, un'idea da tener presente nella fase di messa a punto del percorso ipotizzato potrebbe essere quella di far seguire i vari moduli al personale già in organico, con lo scopo di perseguire due obiettivi:

- colmare le lacune presenti;
- verificare l'efficacia di ogni singolo modulo e quindi apportare le dovute variazioni prima di proporlo al nuovo personale.

Gestione del personale e comunicazione

Così come già da tempo nell'azienda privata, oggi anche nell'ente pubblico, il fattore umano rappresenta la più importante risorsa a disposizione, capace di fornire le maggiori potenzialità di sviluppo.

Questo è ancor più vero nel settore dei servizi, in cui la centralità del cliente è ancora più evidente ed il successo del servizio, paradossalmente, è legato soprattutto alle persone che operano in posizione di front-line, a diretto contatto con l'utenza.

Questo perché, anche se alle loro spalle opera una struttura organizzativa di notevoli dimensioni, che si impegna nella definizione delle specifiche del servizio, l'utente trova davanti a sé soltanto poche persone che sono quelle che per lui giocheranno un ruolo fondamentale: egli si creerà una

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.

immagine dell'azienda in funzione delle loro capacità professionali e della loro disponibilità verso il pubblico.

E' partendo da questo presupposto, ossia la centralità del cliente, che si ritiene necessario un intervento di formazione modulare, destinato all'intero organico, che abbia come obiettivi:

- l'affinamento delle competenze della dirigenza e delle figure intermedie necessarie ad una corretta individuazione dei progetti prioritari e ad una loro corretta messa a punto, nonché ad un corretto rapporto con i propri collaboratori diretti, finalizzato ad una efficace coinvolgimento mediante la definizione degli obiettivi prefissati, delle risorse e dei tempi a disposizione per il loro raggiungimento, coinvolgimento che deve a sua volta diffondersi a cascata verso i livelli più bassi, di modo che tutti siano consapevoli dell'obiettivo a cui concorrono con il loro lavoro e delle risorse di cui dispongono per il suo raggiungimento;
- creazione di un meccanismo di feedback che faccia sì che i funzionari intermedie e i dirigenti possano ottenere, nel tempo più breve possibile e nel modo più efficace, informazioni sulle eventuali difficoltà incontrate, ad ogni livello, nel raggiungimento degli obiettivi assegnati, di modo che, nel tempo più breve possibile possano essere messe appunto le variazioni necessarie al progetto iniziale;
- acquisizione delle capacità comunicative necessarie, ad ogni livello, per una costruzione di rapporti interpersonali costruttivi che tendano alla collaborazione tra i singoli, con la consapevolezza che si concorre tutti ad un unico obiettivo.

In pratica l'obiettivo che si vuole raggiungere con questo percorso di formazione modulare e diffuso è:

- la costruzione di un ambiente in cui ogni singolo sia consapevole del proprio ruolo (dei propri obiettivi, del proprio livello di responsabilità e autonomia, delle risorse a disposizione, delle figure di riferimento all'interno del proprio settore e di altri settori coinvolti nel processo che lo interessa) e sappia collocare la propria attività in un contesto più ampio, comprendendone l'importanza per il raggiungimento dell'obiettivo collettivo;
- l'acquisizione degli strumenti base per impostare processi di comunicazione costruttivi sia con l'utenza esterna, il cittadino, che con i colleghi/collaboratori/superiori al fine di costruire relazioni interpersonali il più possibile efficaci alla collaborazione e alla diffusione delle informazioni in maniera corretta.

Aggiornamento sulle normative e loro possibili interpretazioni

Nell'ambito della Provincia di Grosseto è stato riscontrato, almeno tra le figure di livello medio alto (Cat. C e Cat D), un livello di preparazione nell'ambito delle attività specifiche di loro competenza piuttosto elevato.

Ciò nonostante, è comunque avvertita la necessità di poter disporre di strumenti che consentano un costante aggiornamento sulle normative, non tanto sui contenuti delle normative ma soprattutto sulle possibili interpretazioni, sulle possibili implicazioni e sulla conoscenza di casistiche particolari in cui ci si è avvalsi di una determinata norma e perché quella determinata norma e non un'altra, apparentemente simile ma evidentemente diversa nella sostanza, almeno in relazione ad uno specifico caso.

L'obiettivo di per se è complesso e articolato e appare evidente che difficilmente può esaurirsi con la partecipazione ad un corso, almeno nella stragrande maggioranza dei casi. Inoltre è bene tener conto che, anche se questo è un bisogno generalizzato dell'Ente, ogni settore ha bisogni specifici diversi da quelli di altri, il che porta immediatamente, come conseguenza, il fatto che non è detto che sia sempre conveniente pensare di organizzare un corso di livello avanzato di aggiornamento sulla normativa e pensare di estenderlo al maggior numero di persone, avendo come obiettivo l'abbattimento dei costi. Questo perché un corso di aggiornamento sulla normativa deve obbligatoriamente entrare nel merito di norme specifiche, che quasi sempre variano da settore a settore.

Pertanto, per garantire il livello di approfondimento desiderato, o si decide di organizzare il corso solo per le persone effettivamente interessate ad un determinato livello di approfondimento, ed in

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.

questo caso la convenienza ad organizzare un corso in house dipende dall'effettivo numero di persone realmente interessate, oppure si decide di organizzare un corso in house che preveda una parte generale, rivolta ad ampio gruppo di persone, e poi vari moduli di approfondimento, destinati solo a determinate persone. In questo secondo caso bisognerà tenere conto del fatto che il corso si allungherà notevolmente in termini di tempo e i costi potrebbero essere troppo alti rispetto agli obiettivi e ad altri strumenti che potrebbero portare allo stesso risultato.

Metodi alternativi con cui si può sopperire a questo bisogno potrebbero essere:

- abbonamenti a portali internet di settore, in cui, oltre alla norma sia possibile trovare interpretazioni e casi di applicazione della stessa;
- collaborazione tra settori analoghi di altri enti, per un interscambio di esperienze in materia, con l'obiettivo di creare una rete, possibilmente informatica, di documenti, tale che non solo sia possibile un reciproco arricchimento delle conoscenze ma sia addirittura possibile adottare comportamenti uniformi a livello regionale in ambiti specifici;
- formazione approfondita di una/due persone del settore (normalmente il dirigente o un funzionario da lui delegato) sulle norme di interesse mediante la partecipazione a corsi, seminari, workshop di livello estremamente avanzato, con l'obiettivo che le persone su cui si investe per una formazione più approfondita, si facciano poi carico di divulgare quanto appreso con un seminario interno destinato a tutti gli altri colleghi del settore in qualche modo interessati all'argomento.

Formazione informatica

Per quanto riguarda la formazione informatica di base, c'è da dire che il livello di conoscenza del computer, inteso come capacità di utilizzo di programmi che agevolano lo svolgimento della propria attività, quali programmi di video scrittura, fogli elettronici e data base, è abbastanza soddisfacente, soprattutto per quello che riguarda i programmi di video scrittura (es. Word).

Un problema che caso mai si è riscontrato, e che comunque esula dalla formazione, è che non tutti gli uffici sono dotati della stessa versione del software, il che, a volte, comporta notevoli disagi e disguidi nel passaggio di documenti da un ufficio all'altro, dovuti all'incompatibilità verso il basso fra versioni diverse dello stesso programma. Cosa vuol dire questo? Che, ad esempio, mentre un file scritto con Word 97 o Word 2000 è quasi sempre leggibile con Word XP non è detto che sia vero il contrario e comunque, anche se chi invia il file al collega avesse l'accortezza di convertire il file per la lettura con una versione precedente, probabilmente perderebbe buona parte della formattazione del documento. Per ovviare a questa tipologia di problemi si consiglia l'Amministrazione Provinciale di prestare particolare attenzione ai criteri di aggiornamento e di distribuzione delle release software.

Formazione all'uso di internet e dei programmi di posta elettronica

Riacciandoci al bisogno di un costante aggiornamento sulle normative, poiché si ritiene che uno degli strumenti più efficaci sia proprio l'accesso a siti internet specializzati in consulenza alla PA, si consiglia di progettare un percorso formativo che metta tutto il personale in grado di saper usare internet nel modo più efficace possibile per reperire, nel minor tempo possibile, le informazioni necessarie allo svolgimento del proprio lavoro.

In buona sostanza questo vuol dire un corso su:

- uso dei programmi per la navigazione su internet;
- conoscenza dei vari motori di ricerca;
- acquisizione delle regole basilari per impostare una ricerca nel modo più efficace possibile;
- illustrazione dei vari portali dedicati alla PA e modalità di ricerca delle informazioni al loro interno.

Collegato a questo argomento è la capacità di un efficace utilizzo dei programmi di posta elettronica per un veloce scambio di informazioni tra colleghi e tra referenti di altre amministrazioni.

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.

Un esempio del contributo che la posta elettronica può dare ad un veloce ed efficace scambio di informazioni tra colleghi può essere la creazione di una mailing list attraverso cui, chi è stato incaricato di approfondire un determinato argomento, può divulgare le informazioni acquisite.

Formazione sui programmi adottati dall'ente ed utilizzati in tutti i settori

Alcuni settori hanno lamentato la scarsa conoscenza dei programmi adottati dall'ente per la protocollazione degli atti, la stesura di atti, quali determine e delibere, e la gestione della parte finanziaria di ogni processo, sia esso finanziamento, consulenza o altro.

Poiché le modalità di utilizzo dei suddetti software variano da settore a settore e da mansione a mansione, sarebbe eccessivo pensare ad una formazione a 360° di tutto il personale su questi programmi.

Quello che si consiglia è che, per ogni settore, ci siano una/due persone, possibilmente in possesso di competenze informatiche di livello avanzato, che siano formate su tutti gli aspetti dei programmi in oggetto.

Compito di queste figure dovrebbe essere:

- diffondere la conoscenza delle modalità di utilizzo dei programmi con mini corsi di vario livello, organizzati per gruppi di persone che hanno le stesse necessità di utilizzo del programma;
- intervenire in caso di problemi non risolvibili dall'utente comune, ma risolvibili da una persona più esperta, senza dover ricorrere alla consulenza della società fornitrice del software.

Un'altra soluzione potrebbe essere che una formazione di livello estremamente avanzato sia prevista per il personale del CED, sempre con l'obiettivo della divulgazione della conoscenza con corsi interni di diverso livello, in funzione delle necessità dell'utenza. La controindicazione più evidente a perseguire questa strada è, visto l'attuale esiguo numero delle persone che fanno parte del CED, il rischio che gli uffici debbano attendere tempi lunghi per interventi di assistenza che richiedono personale sufficientemente competente.

Va sottolineato che la finalità del documento di analisi dei fabbisogni formativi non è solo quella di preconstituire la base informativa per progettare i corsi, quanto quella di individuare possibili misure (non limitata ai soli corsi di formazione) per accrescere le conoscenze e le competenze del personale. Viene cioè adottata un'ottica di "knowledge management" che tende ad ampliare – oltre l'ambito della formazione – la gamma degli interventi da mettere in campo (si vedano in particolare i suggerimenti sulla individuazione di figure interne di "diffusori di conoscenze" o, più semplicemente, quelli relativi all'attivazione di abbonamenti a portali internet).

Nell'area dei fabbisogni formativi specifici di ogni settore, i più specifici ambiti di bisogno sono stati fatti coincidere con i diversi settori in cui si articola la struttura dell'ente.

Per ciascun settore, sono state elaborate delle schede di sintesi che, sulla base di quanto è emerso nella fase di somministrazione dei questionari, definiscono 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.

fabbisogni formativi (in termini di gap di conoscenze/competenze) e gli interventi raccomandati.

Dipartimento Sviluppo Strutture e Infrastrutture
Formazione Richiesta dal Dirigente
<p>Ufficio Programmazione e Coordinamento</p> <p>E' l'ufficio che ha funzioni di coordinamento dell'intero settore "Sviluppo Strutture e infrastrutture" e che più di altri ha rapporti con l'utenza, pertanto le azioni formative prioritarie sono richieste nel campo della comunicazione, della gestione del personale, oltre ad azioni formative sulle normative, sulla loro interpretazione e sulle metodologie di applicazione. Un altro ambito in cui è richiesto l'approfondimento delle competenze e relativo alle tecniche di gestione e monitoraggio del budget assegnato al settore.</p>
<p>Ufficio Protezione Civile</p> <p>Successivamente al corso svolto nel 2003, ritiene necessario un costante aggiornamento in materia di Protezione Civile e un costante interscambio di informazioni con altri enti per la condivisione di esperienze e la definizione di un linguaggio univoco.</p>
<p>Ufficio Gestione Personale</p> <p>Aggiornamento costante sulle normative che regolamentano i rapporti di lavoro nonché la relativa interpretazione e applicazione.</p>
<p>Ufficio Mobilità (Trasporti Pubblici)</p> <ul style="list-style-type: none">• Costante aggiornamento su tutto quello che riguarda l'evoluzione normativa del codice della strada.• Particolarmente avvertito il bisogno di un collegamento con altri enti provinciali della Toscana, in quanto, in virtù della rev. dell'art. 5 della Costituzione, le Regioni sono i referenti per i Trasporti Pubblici.• Aggiornamento costante sulle normative relative ai Trasporti Pubblici e alle metodologie di analisi delle linee di trasporto, che tengano conto anche di una interazione con il pubblico per conoscere le reali esigenze di nuove linee e/o fermate.• Costante aggiornamento su tutto quello che riguarda la Motorizzazione Civile.
<p>UOC Viabilità e Infrastrutture</p> <ul style="list-style-type: none">• Aggiornamento costante sulla normativa del settore, in particolare la normativa sui LL.PP e la normativa sismica, con particolare attenzione agli aspetti interpretativi e tecnico giuridici che ne consentono l'applicazione.• Aggiornamento sui macchinari in uso oggi e sull'evoluzione delle tecniche di lavorazione, sulle nuove tecnologie, nonché sui materiali usati nella progettazione e costruzione viaria.• Corsi di formazione rivolti ai geometri per agevolarli nella gestione dei rapporti con le squadre e con il responsabile.• Corsi per i caposquadra finalizzati a migliorare le loro capacità di autonomia nella pianificazione del lavoro e di coordinamento della squadra stessa.• Interscambio di informazioni con la Ragioneria Generale per una maggiore conoscenza dei programmi di gestione finanziaria adottati dall'ente per monitorare il budget assegnato al settore.• Conoscenze informatiche a livello più approfondito dei programmi di contabilità e dei programmi di Office Automation in genere• Aggiornamento della conoscenza delle procedure e attività legate alle normative sul codice della strada e dell'ufficio della Motorizzazione Civile

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.

UOC Supporto Tecnico Amministrativo
Considerati i principali temi di competenza di questa UOC, come specificato nella determina allegata (All. A), si richiede una formazione specifica di livello avanzato finalizzata non solo all'aggiornamento costante sulla normativa del settore ma soprattutto all'aspetto tecnico giuridico per l'applicazione della normativa stessa In particolare è richiesta una formazione specifica sul Nuovo Testo Unico sugli espropri.
UOC Edilizia
Aggiornamento costante sulla normativa del settore, in particolare la normativa sui LL.PP e la normativa sismica, con particolare attenzione agli aspetti interpretativi e tecnico giuridici che ne consentono l'applicazione.
UOC Bonifica e idraulica
<ul style="list-style-type: none">• Aggiornamento costante sulla normativa specifica in materia di Bonifica, Idraulica e Difesa del Suolo soprattutto sugli aspetti interpretativi delle norme e sulle modalità di applicazione delle stesse.• Aggiornamento costante sul Servizio di piena e di Polizia idraulica e sulla Protezione Civile.
Formazione Richiesta dai Dipendenti
<ul style="list-style-type: none">• Corsi di aggiornamenti in materia di LL.PP e direzione lavori.• Corsi per l'acquisizione di autostima, comunicazione, gestione e organizzazione di strutture complesse ed articolate con l'obiettivo di migliorare i processi di interazione con gli altri.• Corsi di aggiornamento costante sulla protezione civile.• Corsi di aggiornamento sulle normative di interesse specifico, sulla loro interpretazione e sui corretti modi di applicazione• Miglioramento delle competenze in materia di contabilità.• Aggiornamento delle competenze tecniche specifiche in ambito di geotecnica, idraulica, ambiente...• Conoscenze informatiche tecnico specifiche su programmi di disegno, cartografia, Gis...• Corsi di aggiornamento in materia di sicurezza sul lavoro.• Corsi di aggiornamento sulle tecniche di carpenteria.• Corsi di aggiornamento sulle tecniche di bitumatura e in genere sulle tecniche di esecuzione dei lavori stradali.• Corsi teorici-pratici per l'uso di macchine operatrici destinati al personale di cantoniera• Corsi per acquisire esperienze anche di pronto intervento sanitario, salvataggio per il personale che opera sulle strade.• Approfondimento delle conoscenze informatiche sul pacchetto Office e su tutti i programmi adottati dall'ente per la gestione delle delibere, del protocollo e della gestione finanziaria• Miglioramento della conoscenza della lingua inglese anche nei termini tecnici.
Suggerimenti - Argomenti e metodologia
Considerato l'elevato livello di competenza di ogni UOC, quella che viene richiesta, in generale non è una formazione di base ma una formazione di livello estremamente avanzato che consenta, soprattutto in ambito normativo, non solo di conoscere la norma ma soprattutto le possibili interpretazioni e le modalità di applicazione nei singoli casi, che a volte possono essere anche estremamente particolari e complessi. In quest'ottica le modalità ritenute più efficaci per un aggiornamento veramente proficuo sono: <ol style="list-style-type: none">1. Formazione in aula2. Collaborazione con altri enti per interscambio di esperienze3. Abbonamenti a siti internet e/o riviste specifiche o ai servizi erogati da enti che supportano gli enti locali su argomenti specifici (es. Ancitel)

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'analisi dei fabbisogni ha consentito di produrre un "Catalogo di offerta", per la Formazione di tutto il personale, che si propone di soddisfare l'intera gamma dei bisogni formativi di ciascun dipendente nell'ambito del ruolo ricoperto nell'ente. Il catalogo si compone di una serie di schede. Ogni scheda individua un modulo formativo. Attraverso questa semplice struttura modulare, i moduli formativi possono essere composti ed aggregati per definire il "percorso di formazione individuale" di ciascuna persona.

Dal piano della formazione 2004-2005

Il catalogo ha una struttura modulare che permette di selezionare e aggregare i moduli in percorsi di formazione personalizzati.

Si suggerisce di seguire un percorso formativo che, partendo da moduli formativi trasversali suggeriti per la propria categoria di appartenenza, passi solo successivamente a moduli specialistici.

Il percorso formativo personalizzato dovrà essere comunque concordato con il proprio Dirigente, scegliendo di partecipare anche a singoli moduli utili a migliorare la propria professionalità, anche limitatamente ad alcune competenze dove la prestazione del dipendente non è ancora ad un livello di eccellenza o a competenze non ancora esercitate o mancanti.

Si presenta un esempio di scheda del catalogo formativo.

Dal piano della formazione 2004-2005

TITOLO	Primi Passi in Provincia Base
CODICE CORSO	T2
DESTINATARI	Il modulo e' destinato ai dipendenti di categoria A,B, con particolare riguardo ai neo-assunti anno 2003 per selezione, mobilità ecc.
FINALITA'	Assicurare a ciascun lavoratore delle categorie A e B una conoscenza di base sull'organizzazione della Provincia, le funzioni espletate, gli organi, gli uffici preposti, sui compiti dei dipendenti.
OBIETTIVI SPECIFICI	Conoscere i principi che informano l'organizzazione dell'ente locale. Conoscere le principali funzioni e la struttura interna dell'ente di appartenenza. Conoscere i diritti e i doveri dei pubblici dipendenti.
CONTENUTI CONOSCITIVI	L'ordinamento degli enti locali: quadro normativo. Gli organi di governo: Presidente/Sindaco, Consiglio/Giunta. L'organizzazione della Provincia: Macrostruttura, Microstruttura. La dislocazione degli uffici. Nozioni sui principali atti amministrativi. Il contratto individuale di lavoro.
STRUTTURA E DURATA	Il programma prevede l'alternanza di momenti informativi a momenti di discussione con i partecipanti. La durata e' di 3 giornate.
PROVE DI ACCERTAMENTO/ FREQUENZA	Test di verifica dell'apprendimento. Frequenza obbligatoria.

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'ulteriore sviluppo dell'analisi dei fabbisogni formativi (effettuata per la definizione del piano della formazione 2004-2005) si è avuta, recentemente, con la costituzione di un “**osservatorio permanente della formazione continua**”.

L'obiettivo è quello di fare dell'osservatorio la struttura di riferimento per la formazione e, più in generale, per lo sviluppo delle competenze all'interno dell'ente, in un'ottica di partecipazione e di coinvolgimento di tutto il personale.

Tale struttura ha le seguenti caratteristiche:

- è una struttura stabile e permanente che si propone di operare con continuità;
- le persone che vi partecipano sono state selezionate sulla base delle competenze maturate nel campo della formazione (dopo aver seguito uno specifico percorso formativo) ed operano nei diversi settori dell'ente;
- è una struttura di supporto al Settore Organizzazione e personale (“dovrà collaborare con il Settore Organizzazione e personale alla rilevazione dei fabbisogni formativi di tutti i dipendenti”).

Dal documento di presentazione dell'Osservatorio della Formazione Continua

L'“Osservatorio della formazione continua” è costituito da un gruppo di analisti e valutatori della formazione, dipendenti dell'Ente, appartenenti ai vari Settori, e quindi trasversale all'Ente, selezionati in base alle attitudini e alle motivazioni rispetto alle attività dell'Osservatorio, e che hanno acquisito le competenze necessarie tramite un articolato percorso formativo.

Nella fase di insediamento si è lavorato molto per dare a questa struttura una precisa identità e riconoscibilità all'interno dell'ente. A tal fine, sono state identificati:

- la missione dell'osservatorio;
- i valori di riferimento cui si ispira la sua azione.

Dal documento di presentazione dell'Osservatorio della Formazione Continua (la missione dell'Osservatorio)

Creare un sistema di formazione continua dei dipendenti che si fondi sul monitoraggio permanente dei bisogni formativi al fine di garantire l'accrescimento delle competenze e professionalità per il raggiungimento degli obiettivi e degli indirizzi programmatici dell'Ente e per fornire servizi migliori agli Utenti.

SVILUPPARE le competenze professionali dei dipendenti

VALORIZZARE le risorse umane presenti all'interno dell'Ente

PROGETTARE interventi formativi in un'ottica di accrescimento costante delle competenze interne

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.

INTRODURRE la formazione continua per tutto il personale

APPLICARE le strategie formative in rapporto ai bisogni formativi individuali e agli obiettivi strategici dell'Ente

VALUTARE l'efficacia, l'efficienza e l'impatto degli interventi formativi per orientarli al miglioramento continuo

FAVORIRE attraverso la formazione lo sviluppo all'interno dell'Ente di una cultura orientata all'integrazione e all'interscambio

Dal documento di presentazione dell'Osservatorio della Formazione Continua (i valori di riferimento)

Valore e centralità della persona

Le persone che lavorano nel nostro ente sono la più importante risorsa per offrire il miglior servizio al cittadino.

Sviluppo delle competenze

Lo sviluppo professionale del personale attraverso la formazione continua è una garanzia per il miglioramento dei servizi e per la soddisfazione delle richieste dei nostri clienti interni e esterni.

Responsabilità

La programmazione dei Piani formativi è sempre oggetto di un'attenta analisi, poiché siamo consapevoli che la formazione è una forte leva per il cambiamento del modo di agire e pensare delle persone.

Innovazione e creatività

Sappiamo cogliere stimoli, opportunità e suggerimenti per rinnovare le nostre modalità operative. Chi fa cose nuove è sempre all'avanguardia.

Identificazione

L'osservatorio della formazione continua è un sistema costruito da dipendenti che lavorano per i dipendenti per favorire l'appartenenza e il riconoscimento nell'Ente.

Etica del servizio

Solo con la collaborazione e il contributo di tutte le persone che lavorano nell'Ente possiamo raggiungere obiettivi più alti.

L'osservatorio dovrebbe intervenire attivamente in due fasi del processo formativo:

- la fase di analisi dei fabbisogni;
- la fase di valutazione degli interventi formativi realizzati (nelle tre dimensioni del gradimento, dell'apprendimento e dell'impatto).

Dal documento di presentazione dell'Osservatorio della Formazione Continua

L'ANALISI DEI BISOGNI, realizzata tramite un apposito Questionario, permette di definire le effettive necessità formative di ciascun dipendente, in relazione alle attività svolte all'interno del proprio Settore ed in relazione agli obiettivi dell'Ente. All'Analisi seguirà la progettazione del Piano di formazione e quindi di tutte le attività formative da attuare nel corso dell'anno.

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 VALUTAZIONE ha l'obiettivo di misurare il soddisfacimento dei bisogni formativi attraverso la verifica dell'efficacia del corso e la verifica degli apprendimenti individuali; inoltre, contribuisce all'efficacia del processo di formazione continua, arricchendo l'analisi dei bisogni e alimentando il sistema informativo.

L'Osservatorio dovrebbe inserirsi all'interno di una struttura, che fa capo al Settore Organizzazione e personale, i cui elementi portanti sono:

- il sistema informativo della formazione (comprendente anche le informazioni sulle competenze individuali, che è intenzione dell'ente sviluppare e implementare);
- il sistema di programmazione e valutazione delle attività formative (comprendente l'analisi dei fabbisogni, il piano della formazione e le attività di valutazione a valle della erogazione dei corsi).

Dal documento di presentazione dell'Osservatorio della Formazione Continua

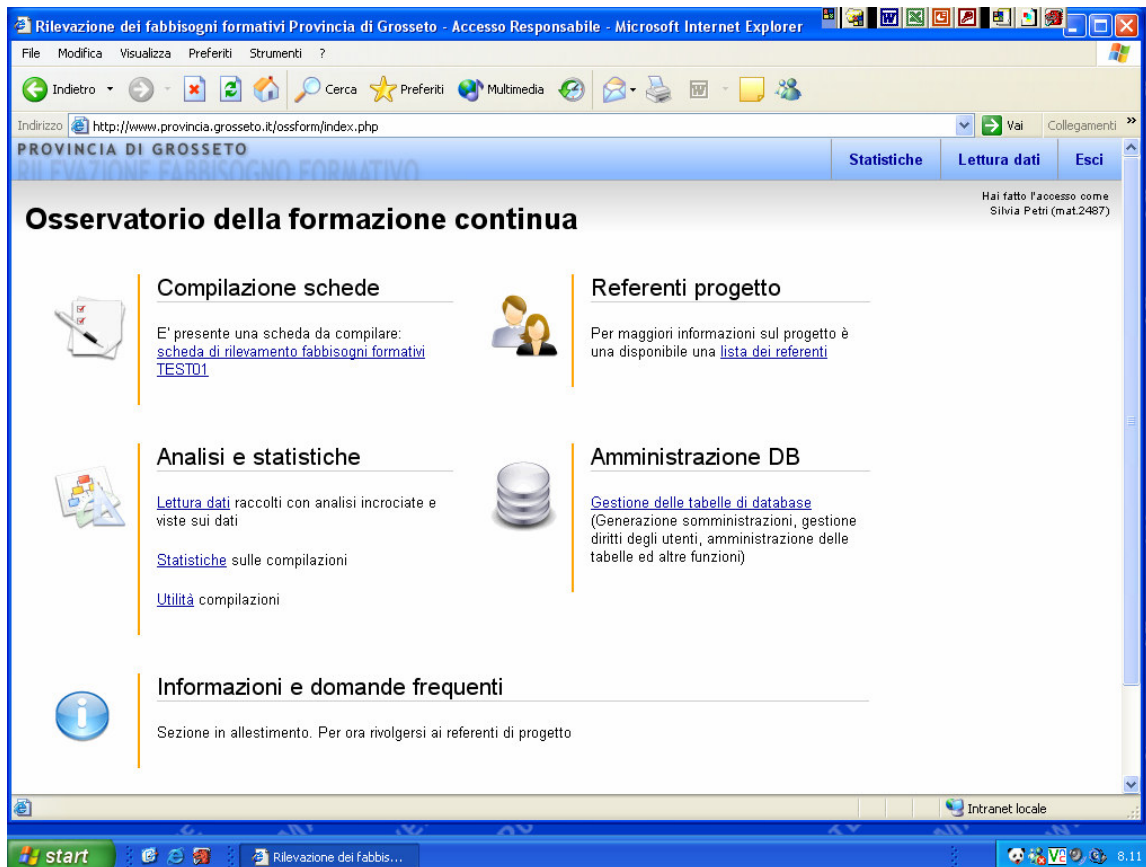


L'obiettivo dell'ente è anche quello di alimentare con continuità una database che, a partire dalle rilevazioni effettuate dall'osservatorio, consenta di disporre di una base informativa sui fabbisogni formativi individuali e sui gap di competenza di ciascun dipendente.

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.

Attualmente, queste informazioni sono rilevate attraverso la intranet dell'ente ed alimentano il sistema informativo del personale (si veda figura seguente).



5.5 Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza

Non si rilevano criticità nella gestione degli aspetti amministrativi.

5.6 Sistema informativo del personale e comunicazione interna

Il sistema informativo sul personale gestisce in modo integrato le informazioni relative all'anagrafica del personale, alla dotazione organica, ai curricula, alle presenze ed alla formazione.

Vi è una buona attenzione ai sistemi di comunicazione interna in tema di personale, grazie soprattutto alla intranet aziendale ed alla possibilità offerta al personale, tramite la stessa intranet, di accedere alla modulistica interna (con compilazione on line alcuni moduli, ad esempio il modulo sulle missioni e sulla richiesta di ferie) e ad

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.

alcune informazioni di carattere personale (timbrature effettuate, curriculum personale ecc.).

Di seguito viene presentata la maschera della intranet relativa a tutti i moduli utilizzabili dal personale per le richieste/domande al Settore Organizzazione e 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.



5.7 Disciplina e contenzioso

L'ente non ha realizzato nel recente passato procedimenti di licenziamento.

L'ente ha istituito l'ufficio per i procedimenti disciplinari.

Il contenzioso è a livelli fisiologici (uno o due ricorsi all'anno): di solito, sulle progressioni verticali e sui concorsi.

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

Il Settore Organizzazione e personale svolge un ruolo di supporto ai dirigenti e un ruolo di relazione con il personale per prevenire il contenzioso.

5.8 Relazioni sindacali

La delegazione di parte pubblica è composta dal direttore generale, dal capo dipartimento Amministrazione e Bilancio, dalla dirigente del Settore Organizzazione e personale; la delegazione può essere affiancata, su specifiche materie, da altri soggetti.

Il sistema di relazioni sindacali prevede incontri periodici e frequenti (un incontro al mese).

Non ci sono ritardi rispetto ai tempi formali di sottoscrizione dei contratti integrativi e le materie trattate sono abbastanza in linea con quelle previste dal contratto nazionale.

Il clima delle relazioni sindacali è, nel complesso, buono. La strategia degli ultimi anni è stata orientata al perseguimento di relazioni collaborative, con grande

valorizzazione degli istituti della partecipazione (informazioni, comitati paritetici ecc.).

5.9 Mobilità interna

La competenza ad effettuare gli spostamenti di personale da dipartimento a dipartimento è del direttore generale.

Non esistono regole interne. Gli unici riferimenti sono rappresentati dalle regole generali (ad esempio, equivalenza professionale). Vi è la tendenza a gestire la mobilità con criteri privatistici (al limite senza tenere conto del profilo formalmente rivestito).

Il criterio che guida la mobilità interna è quello della salvaguardia e della valorizzazione del bagaglio professionale. Si segnala il caso recente di un vigile provinciale trasferito alle aree protette perché in possesso di laurea e competenze specifiche in materia di scienze forestali.

5.10 Politiche di organizzazione del lavoro

Nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi è prevista una distinzione molto netta e precisa tra macrostruttura (dipartimenti) e microstruttura (l'organizzazione all'interno dei dipartimenti).

La microstruttura è definita da ciascun capo-dipartimento, ma all'interno di linee guida, orientamenti e criteri definiti dalla direzione generale e dal settore organizzazione e risorse umane.

E' prevista la possibilità di costituire strutture temporanee o trasversali (unità di progetto e unità di collegamento trasversali), alla quale si è fatto ricorso in diversi casi.

Il sistema dei ruoli presenta un basso livello di formalizzazione. I profili professionali sono definiti in modo molto generale, con una impostazione prevalentemente amministrativa.

Nell'ambito dei processi di formazione e sviluppo, si sta cercando di recuperare una conoscenza effettiva e sostanziale dei ruoli organizzativi (al di là dei contenuti formalizzati nei profili professionali).

5.11 Servizi per i dipendenti

Nulla di particolare da segnalare in questo ambito, salvo l'attivazione di alcune convenzioni con esercizi che praticano sconti per il personale.

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

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

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Processi	Descrizione	Driver		
Valutazione	Il sistema di valutazione è organico (gestisce i diversi istituti contrattuali) e tecnicamente articolato. L'orientamento è rivolto ad una valutazione dei diversi aspetti della performance.	Di equità Il sistema è accettato e condiviso	Di qualità Metodologie articolate	Di sviluppo centivanti
		Di efficienza Efficienza adeguata	Di immagine	Di politica (outcome)
Retribuzione	Retribuzione correlata alla prestazione Progressioni orizzontali: criteri avanzati ma, nei fatti, gestione tesa a limitare le differenze Premi incentivanti: elevato decentramento decisionale Retribuzione di risultato P.O.: differenziazioni contenute Retribuzione di risultato dirigenti: retribuzioni differenziate tra direttori di dipartimento e dirigenti di settore Metodologie adeguate per valutazione delle posizioni	Di equità Sistema formalmente equo, rispetto a finalità amministrative e di gestione del consenso interno. Trasparenza delle retribuzioni e della loro struttura.	Di qualità Collegamento organico e strutturato con la programmazione e la direzione per obiettivi. Utilizzo di sistemi mediamente articolati.	Di sviluppo
		Di efficienza Costo della parte fissa e variabile del personale in linea con i dati di comparto	Di immagine	Di politica

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Processi	Descrizione	Driver		
Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità	Apertura a tecniche di selezione innovative Flessibilità ed economicità dei sistemi di selezione	Di equità Equità garantita dalle regole e dall'elevata formalizzazione	Di qualità Tecniche di selezione tradizionali con tendenza all'innovazione	Di sviluppo
		Di efficienza Tempi di assunzione contenuti	Di immagine	Di politica
Formazione e sviluppo	Centralità dei processi di formazione e sviluppo nelle politiche dell'ente	Di equità Trasparenza dei criteri e del processo di formazione	Di qualità Rilevazione dei fabbisogni, elevata partecipazione del personale	Di sviluppo Integrazione con i processi di sviluppo e con le strategie di ente
		Di efficienza Divisione del budget tra dirigenti e HRM	Di immagine Punto di riferimento della formazione a livello provinciale	Di politica
Disciplina, e contenzioso	Contenzioso non significativo	Di equità Trasparenza delle procedure di disciplina e contenzioso	Di qualità Adeguate grado di soddisfazione dell'alta direzione e dei responsabili delle unità interessate per il servizio svolto	Di sviluppo
		Di efficienza Costi adeguati di gestione dell'attività in rapporto all'entità dell'organico e all'entità del contenzioso	Di immagine Assenza di pubblicità negativa derivante dai procedimenti in corso.	Di politica
Sistema informativo del personale e comunicazione interna	Sistemi integrati ed avanzati Collegamento tra sistemi e intranet aziendale	Di equità Trasparenza delle informazioni fornite attraverso la intranet	Di qualità Elevato grado di personalizzazione delle procedure	Di sviluppo
		Di efficienza Contenimento dei tempi grazie all'automazione delle procedure ed alla prestazione di servizi interni attraverso la intranet	Di immagine	Di politica

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Processi	Descrizione	Driver		
Relazioni sindacali	Valorizzazione degli istituti della partecipazione. Relazioni sindacali frequenti. La direzione del personale svolge il ruolo di garante tecnico delle decisioni approvate in contrattazione integrativa.	Di equità Equità garantita dalla scrupolosa applicazione delle regole di sistema	Di qualità Tecnicamente i contratti decentrati evidenziano una forte precisione tecnica dei contenuti Stabilità dei rapporti con i sindacati	Di sviluppo Competenze interne specifiche relative alla contrattazione adeguate
		Di efficienza Notevole dispendio di tempi e di energie	Di immagine Divulgazione all'esterno di esperienze realizzate attraverso pubblicazioni	Di politica Clima molto positivo delle relazioni sindacali
Gestione ordinaria e gestione retribuzioni e previdenza	Calcolo ed erogazione degli stipendi ed attuazione degli adempimenti fiscali, previdenziali Gestione del normale espletamento del rapporto di lavoro e registrazioni (es. presenze, assenze ecc..)	Di equità Elevato rispetto e tutela dei diritti del personale	Di qualità Elevato grado di soddisfazione dell'alta direzione e dei responsabili delle unità interessate per il servizio svolto Grado di soddisfazione del personale buono	Di sviluppo
		Di efficienza Costi adeguati di gestione dell'attività in rapporto all'entità dell'organico e all'entità delle pratiche	Di immagine Assenza di pubblicità negativa derivante dai procedimenti in corso.	Di politica
Mobilità interna	Trasferimento dei dipendenti da una struttura all'altra dell'ente	Di equità Equilibrio tra esigenze del personale ed esigenze organizzative Regolazione interna inesistente	Di qualità Valorizzazione delle professionalità	Di sviluppo
		Di efficienza Elevata flessibilità e basso livello di proceduralizzazione	Di immagine	Di politica

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Processi	Descrizione	Driver		
Politiche di organizzazione del lavoro	Progettazione strutture. Progettazione a livello micro dei ruoli organizzativi	Di equità	Di qualità Bassa formalizzazione dei ruoli organizzativi	Di sviluppo
		Di efficienza Decentramento di alcune scelte	Di immagine	Di politica
Servizi ai dipendenti	Convenzioni con alcuni esercizi	Di equità Elevato rispetto e tutela dei diritti del personale	Di qualità	Di sviluppo
		Di efficienza Costi adeguati	Di immagine	Di politica
Carriere	Gestione istituto delle progressioni verticali	Di equità Equità garantita dalle regole e dall'elevata formalizzazione	Di qualità Collegamento con la valutazione Prove ancora tradizionali	Di sviluppo
		Di efficienza Elevata flessibilità	Di immagine	Di politica

7. Politiche di HRM

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

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

distribuzione di risorse;

perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa;

sviluppo competenze individuali e istituzionali.

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

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

8. Impatto istituzionale ed organizzativo

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

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

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

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

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

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

e 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.

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

- **apprendimento organizzativo e consenso interno:** questo piano ha ricevuto negli ultimi anni un'attenzione rilevante ed i risultati (anche in termini di consenso interno) sono valutati molto positivamente;
- **performance management:** anche questo impatto si presenta in crescita; gli investimenti fatti negli ultimi anni (controllo di gestione, rafforzamento della qualità dei processi di programmazione) hanno permesso un effetto di rafforzamento reciproco (le politiche del personale hanno rafforzato i sistemi di performance management e viceversa);
- **change management:** elevata la consapevolezza di questo impatto; vi è stata costantemente negli ultimi anni un'attenzione ad utilizzare le politiche del personale in chiave di rinforzo/sostegno dei processi di cambiamento in atto (nuova struttura organizzativa, nuovi sistemi di gestione); i risultati ottenuti sono significativi (naturalmente si tratta di un impatto in crescita che rappresenta una direzione futura di sviluppo non ancora pienamente valorizzata).