

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 Isernia

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

INDICE

1. PREMESSA.....	4
2. L’IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	4
3. L’ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM.....	5
4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM.....	10
4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ.....	10
4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE	13
4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO.....	27
4.4. GESTIONE ORDINARIA, RETRIBUZIONI E PREVIDENZA.....	30
4.5. RELAZIONI SINDACALI	30
4.6. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE	31
4.7. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ.....	31
5. INDICATORI DI PERFORMANCE.....	32
6. POLITICHE DI HRM	34
7. IMPATTO DELLA GESTIONE DEL PERSONALE A LIVELLO ORGANIZZATO E GESTIONALE.....	34
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO	35

LA PROVINCIA DI ISERNIA¹

1. PREMESSA

La scheda descrittiva del modello di gestione del personale della Provincia di Isernia², di seguito presentata, segue lo schema generale di riferimenti adottato nella ricerca e conseguentemente indaga i seguenti aspetti (i cui contenuti generali sono stati presentati nel modello generale):

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

2. L'IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

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

Nel caso analizzato della Provincia di Isernia, emerge un'idea del sistema di HRM come di uno degli strumenti gestionali per il corretto, efficiente ed efficace perseguimento degli obiettivi dell'Ente, perseguito attraverso un'attenta politica di coinvolgimento, responsabilizzazione, crescita e incentivazione del personale. I principi organizzativi espressamente richiamati dai documenti ufficiali fanno riferimento alla partecipazione, al decentramento e alla razionalizzazione delle procedure al fine del conseguimento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa della Provincia. Così, nello Statuto aggiornato nel 2000, all'art. 71 (Principi e criteri direttivi), tra l'altro si legge:

“La Provincia informa la propria attività amministrativa, oltre che ai principi di democrazia e partecipazione, a quelli di separazione tra compiti di indirizzo e di controllo, spettanti agli organi elettivi, e compiti di gestione amministrativa, tecnica e contabile, spettanti al segretario generale e ai dirigenti.

Assume come caratteri essenziali della propria organizzazione i criteri dell'autonomia, della funzionalità ed economicità di gestione, secondo i principi di professionalità e responsabilità.

... L'Amministrazione assicura l'accrescimento delle capacità operative del personale attraverso programmi di formazione, aggiornamento ed arricchimento professionale, riferiti all'evoluzione delle tecniche di gestione e degli ordinamenti giuridici e finanziari.

¹ Studio realizzato da Felice Paolo Arcuri con la collaborazione di Enrico Giorgilli. Si ringraziano per la collaborazione Salvatore Azzolini, Dirigente Settore Amministrativo, Domenico Maselli, Responsabile Servizio Affari del personale, Eugenia Ferrari, Responsabile Politiche comunitarie, Claudio Amicone, Centro per l'impiego della Provincia di Isernia.

² La popolazione della Provincia di Isernia è di 89.458 abitanti, di cui il 51% femmine e il 49% maschi (Censimento della popolazione, Istat 2001).

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Riconosce e tutela la libera organizzazione sindacale dei dipendenti, promovendo, per le scelte fondamentali che attendono all'organizzazione operativa dell'Ente, consultazioni con i sindacati che, secondo gli accordi vigenti, hanno titolo alla contrattazione decentrata”.

Con il Regolamento del personale vengono stabilite le modalità di attuazione di questi principi. In particolare, vengono definite funzioni e responsabilità dei diversi Organi e profili professionali, e viene enfatizzato lo strumento della mobilità interna.

Gli obiettivi strategici e i programmi da attuare vengono infatti definiti dagli Organi di direzione politica mentre *“ai dirigenti spetta la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, compresa l'adozione di tutti gli atti che impegnano la Provincia verso l'esterno, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo. Essi sono responsabili della gestione e dei relativi risultati”* (art. 12, Regolamento del personale).

La struttura organizzativa è *“organizzata razionalmente, applicando il criterio della massima flessibilità delle dotazioni di personale attribuite a ciascun Settore, Servizio ed Unità operativa, realizzato attuando il principio della piena mobilità all'interno della Provincia, salvo che il profilo professionale escluda l'intercambiabilità per il contenuto od i titoli professionali che specificatamente lo definiscono”* (art. 14, Regolamento del personale).

In sostanza, è possibile cogliere nell'Ente un orientamento verso un'idea di HRM vicina alla “gestione del personale” che pone come obiettivo del HRM il definire le politiche del personale e offrire alla linea i supporti tecnici per implementarle con delega di responsabilità e autorità su talune politiche. Il Servizio “Affari del Personale” appare però relegato ad un ruolo di supporto, stretto tra i vertici che definiscono politiche e strategie e i dirigenti che hanno la responsabilità della gestione diretta. L'obiettivo fondamentale è quello di garantire una corretta gestione delle funzioni di supporto amministrativo all'ente; rimangono così centrali le attività tradizionali di tipo giuridico - amministrativo (paghe, gestione pensionistica,..). Anche l'ultimo modello organizzativo, elaborato nel 1995, ha previsto sostanzialmente una struttura del personale orientata alla funzione prettamente amministrativa, coerente con la logica delineata. Va però rilevato che la previsione in quello stesso modello di una pianta organica più ampia rispetto alle esigenze organizzative del tempo, testimonia l'esigenza di un cambiamento nelle attività e nell'organizzazione che sono state frenate però dai successivi limiti imposti dalle leggi finanziarie.

3. L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM

Il modello Organizzativo dell'Ente è stato approvato con delibera consiliare n. 117 del 14 dicembre 1994, modificata dalla delibera n. 5 del 16 febbraio 1995 che prevedeva una struttura suddivisa in: 4 Settori (Amministrativo, Finanziario e Patrimoniale, Ambiente e Programmazione, Tecnico), 20 Servizi, 18 UOC (Unità Operative complesse), e 28 UOS (Unità operative semplici). La Pianta organica prevedeva complessivamente 353 dipendenti. In In Tab. 1 e in Fig 1 è schematizzata l'articolazione interna in Settori, Servizi e Unità Operative.

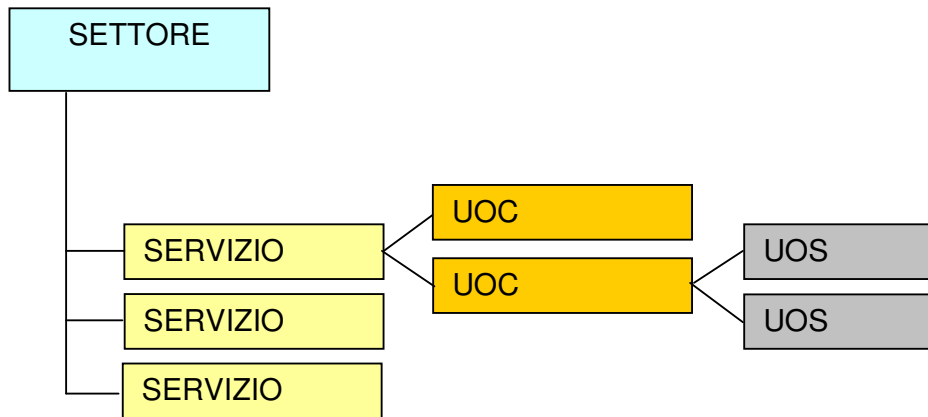
Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Tab. 1 – Articolazione interna e dotazione organica

SETTORI	SERVIZI	U.O.C.	U.O.S.	PERSONALE
1. Amministrativo	7	8	6	116
2. Finanziario e Patrimoniale	5	6	-	48
3. Ambiente e Programmazione	3	1	-	47
4. Tecnico	5	3	22	142
TOTALE	20	18	28	353

Fig. 1 – Articolazione della struttura per Settori, Servizi e Unità Operative

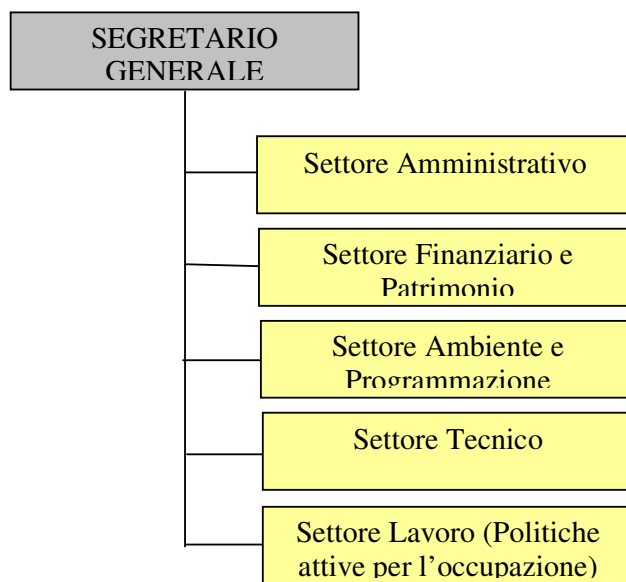


Dopo il 1999, a seguito delle innovazioni legislative istitutive dei “Centri per l'Impiego”, è stato aggiunto un ulteriore settore delle “Politiche attive per l'occupazione”. Attualmente, quindi, i settori sono cinque:

- Settore Amministrativo
- Settore Finanziario e Patrimonio
- Settore Ambiente e Programmazione
- Settore Tecnico
- Settore Politiche attive per l'occupazione

Per ogni settore è prevista una posizione dirigenziale che fa capo direttamente al Segretario Generale (Fig. 2). Attualmente i dirigenti di ruolo sono solo due (Settore Amministrativo e Settore Finanziario e Patrimonio) mentre gli altri settori sono retti da esperti nominati con contratto a tempo determinato. Si prevede che nel corso del 2006 verranno attivate le procedure per la copertura in pianta stabile di queste posizioni.

Fig. 2 – Collegamenti funzionali



Al 31 dicembre 2005, i dipendenti dell’Ente sono 175, circa il 50% di quanto previsto nella Pianta organica approvata nel 1995. In Tab. 2 è riportata la loro distribuzione per Settore e per qualifica.

Tab. 2 – Dotazione organica al 31/12/2005 per Settore e qualifica

SETTORE	DIRIGENTI	CAT. D	CAT. C	CAT. B	CAT. A	TOTALE
1. Amministrativo	1	16	12	28	0	57
2. Finanziario e Patrimoniale	1	10	2	10	3	26
3. Ambiente e Programmazione	0	4	11	0	0	15
4. Tecnico	0	11	19	43	0	73
5. Lavoro (Politiche attive)	0	1	1	2	0	4
TOTALE	2	42	45	83	3	175

I dipendenti che compongono l’organico sono tutti a tempo indeterminato e di ruolo.

Il **Settore Amministrativo** è articolato al suo interno in 6 Servizi, tra cui quello relativo agli “Affari del personale”. Più in dettaglio, i Servizi sono:

- Affari del Personale, Organizzazione e Metodi , Formazione e Relazioni Sindacali;
- Gare e Contratti , Contenzioso e Legislativo;

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.

- Cultura Sport e Turismo;
- Biblioteca Provinciale;
- Centro per l'Impiego³.
- MACI - Museo Arte Contemporanea⁴.

E' interessante notare a questo proposito che il servizio MACI per la gestione amministrativa del Museo di Arte Contemporanea di Isernia è stato istituito negli ultimi anni a testimonianza della crescente attenzione posta dall'Ente allo sviluppo del turismo culturale e ambientale che tende a valorizzare la presenza sul territorio di numerosi siti archeologici di particolare importanza e di oasi protette e di Parchi Nazionali assoggettati a vincoli naturalistici.

Il Servizio “**Affari del Personale, Organizzazione e Metodi , Formazione e Relazioni Sindacali**” che costituisce l'oggetto primario di questa analisi, è a sua volta articolato in 2 Unità Operative Complesse:

- Stato giuridico
- Trattamento economico, fiscale e previdenziale.

In Fig. 3 è illustrata l'articolazione interna del Settore Amministrativo e del Servizio Affari del Personale.

Fig. 3 – Struttura interna del Settore Amministrativo e del Servizio Affari del Personale



Il personale complessivo del settore Amministrativo è composto da 57 unità, mentre al servizio

³ Questo servizio è formalmente inserito nel Settore amministrativo ma in realtà svolge attività in stretto rapporto col Settore Lavoro – Politiche attive per l'occupazione. Il personale adibito a questa attività è in parte incardinato nel Settore Amministrativo e in parte nel Settore Lavoro.

⁴ Questo servizio benché previsto come autonomo, viene di fatto assorbito per funzione amministrativa e gestionale dal servizio Cultura Sport e Turismo.

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.

“**Affari del Personale, Organizzazione e Metodi, Formazione e Relazioni Sindacali**” attualmente sono applicate 6 unità: il Capo servizio, 2 Istruttori direttivi, 2 posizioni B3 e 1 posizione B1..

A livello funzionale le competenze tra le due UOC sono così distribuite:

Affari del personale - Stato Giuridico

- Assunzioni
- Mantenimento fascicolo Personale
- Commissioni di Concorso
- Posizioni personali
- Stati Disciplinari
- Accertamenti cause di servizio
- Analisi strutture organizzative e procedure
- Analisi della produttività
- Presentazione di piani di riorganizzazione.

Affari del Personale - Trattamento Economico Fiscale e Previdenziale

- Trattamento economico
- Cura delle procedure previdenziali
- Ferie
- Congedi
- Aspettative e permessi
- Diritto allo studio
- Accertamenti sanitari
- Mobilità
- Distacchi
- Proposte ed azioni in riferimento alla logistica
- Motivazione psicosociologica
- Assistenza per la programmazione del collocamento a riposo
- Programmazione di corsi di aggiornamento e riqualificazione del personale.

Il rapporto tra le due UOC è caratterizzato da una forte interconnessione sia sotto il profilo funzionale che sotto quello della capacità dei soggetti di gestire entrambi i processi. Tale capacità denota un alto grado di flessibilità del personale all'interno della struttura con ovvie ricadute positive sulla funzionalità del servizio reso dall'ufficio.

Il modello formale dell'organizzazione appare piuttosto coerente con il ruolo della HRM di gestore di servizi, in quanto la funzione appare strutturata in modo significativo su funzioni amministrative (stato giuridico e trattamento economico e previdenziale) e senza rapporti diretti con l'alta amministrazione. La posizione gerarchica del Servizio del Personale è di secondo livello e il Servizio non ha contatti diretti con l'organo di indirizzo, né svolge una funzione strategica. Si evidenzia quindi un ruolo della HRM più di supporto tecnico e metodologico, che non di decisione diretta; questo emerge in molte circostanze, come ad esempio nella definizione delle

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.

assunzioni o delle attività di formazione o ancora nella valutazione delle prestazioni e nella gestione delle progressioni di carriera che, come si avrà modo di illustrare meglio nel capitolo 4, sono in buona parte delegate ai dirigenti dei Settori.

In sostanza, l'Ente appare strutturato in modo che i vari Settori abbiano una forte autonomia strategica e gestionale e interagiscono con il Servizio "Affari del Personale" per la definizione formale delle procedure da attivare. E' importante notare poi come il Servizio interpreti questo suo ruolo di supporto tecnico e metodologico estendendolo in alcuni casi anche alle amministrazioni comunali di riferimento.

4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM

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

1. *Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità*
2. *Retribuzione, valutazione e carriere*
3. *Formazione e sviluppo*
4. *Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza*
5. *Relazioni sindacali*
6. *Sistema informativo del personale e comunicazione interna*
7. *Politiche di flessibilità*

4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ

Prima di analizzare nel dettaglio i principali processi attivati dalla Provincia di Isernia, anche al fine di assicurarne una maggiore comprensione in termini di finalizzazione e coerenza, è opportuno premettere alcune informazioni di contesto:

- ◆ La Provincia ha sviluppato negli ultimi anni una particolare attenzione al turismo culturale e ambientale dovuto in particolar modo alla presenza sul territorio di numerosi siti archeologici di particolare importanza e rilevanza e all'assoggettamento di parte del territorio della provincia a vincoli naturalistici stante la presenza di oasi protette e di Parchi Nazionali.
- ◆ L'attenzione allo sviluppo turistico culturale ha indotto la Provincia di Isernia ad istituire un apposito servizio amministrativo all'interno del settore "Affari del Personale" per la gestione del MACI: Museo di arte Contemporanea.
- ◆ Per sostenere le politiche di sviluppo economico, sempre più orientate alla incentivazione delle attività turistiche e culturali, è stato istituito all'interno del Settore Ambiente e Programmazione il Servizio Programmazione e Politiche comunitarie che, in collaborazione con l'Ufficio di Presidenza e il relativo Assessorato, coordina i progetti di sviluppo locale (PIT, Patto territoriale, ecc.) realizzati attraverso due società consortili a responsabilità limitata: "Isernia Venafro Sviluppo" (PIT Civiltà dell'acqua) e "Alto Molise Sviluppo" (PIT Slot Alto Molise). La strategia di sviluppo seguita è stata quella di puntare sul territorio e sul patrimonio storico e naturale attraverso il metodo della concertazione "dal basso" e, quindi, il coinvolgimento degli attori locali. I buoni risultati ottenuti hanno portato l'Ente a trasformare

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.

le due società consortili in un'agenzia unica di sviluppo provinciale. Nelle intenzioni, l'agenzia, attraverso la sua struttura tecnica e i tavoli tematici, sarà la sede per la redazione di un piano strategico provinciale, che consentirà, in assenza della legge regionale per la redazione del piano territoriale di coordinamento, di dotarsi comunque di uno strumento di programmazione coordinata di tutto il territorio. Si segnala tra l'altro, a testimonianza del buon lavoro svolto, che i PIT della provincia di Isernia sono stati selezionati dal Dipartimento della Funzione Pubblica per essere destinatari di assistenza tecnica nell'ambito del progetto PIT-Agora che si configura come un'azione di sistema finalizzata a rafforzare in modo permanente le competenze strategiche e manageriali delle Pubbliche Amministrazioni nella programmazione e realizzazione di politiche di sviluppo locale ed a valorizzare i modelli e le innovazioni maturate.

- ◆ Per gestire nel modo più efficiente possibile le attività principali di cui è investita la Provincia (attività di manutenzione tecnica di opere civili e della viabilità) viene reperito personale tecnico, a volte anche altamente specializzato, in relazione a specifici progetti o su base stagionale in particolari periodi dell'anno. Ad esempio, durante la stagione invernale è rilevante il fabbisogno di personale addetto allo sgombero della neve che rappresenta una vera e propria emergenza (la Provincia di Isernia è infatti una delle province più colpite nei periodi invernali da copiose nevicate che determinano gravi disagi nei collegamenti fino al punto di isolare numerosi comuni). Per far fronte a queste esigenze, tenendo conto dei limiti legati al blocco delle assunzioni, l'Ente fa ricorso da circa due anni ai contratti di collaborazione (Co.Co.Pro. e prima Co.Co.Co.) o, in misura minore, ad assunzioni a tempo determinato. Per il personale altamente specializzato, invece, si fa ricorso a consulenze esterne, ma solo limitatamente a specifici profili professionali con competenze tecniche. Non vengono invece utilizzate altre forme contrattuali flessibili quali il contratto di Formazione lavoro e il Telelavoro.
- ◆ Per i settori non strettamente legati ad attività tecniche, invece, l'Ente non fa ricorso a lavoratori atipici, ma cerca di ottimizzare il contributo del personale in servizio con processi di mobilità interna, animati da uno spirito di forte cooperazione, sia tra diverse UO dello stesso servizio (come nel caso delle due UOC del Servizio Personale), sia tra diversi servizi dello stesso settore, ma anche tra diversi settori.
- ◆ Appare infine utile segnalare che la Provincia di Isernia ha definito sin dal 2001 le posizioni relative ai LSU (14 unità), tutti amministrativi, con la loro stabilizzazione prima a part time e poi, gradualmente, a tempo pieno.

Per quanto riguarda i processi di acquisizione e selezione del personale, il Servizio Affari del Personale si limita a svolgere una funzione tecnica di supporto: ha il compito di organizzare la procedura per il reclutamento ma non interviene direttamente nell'analisi dei fabbisogni di personale che è demandata al Settore di Competenza.

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

L'input per l'attivazione della procedura perviene direttamente dal Dirigente del Settore interessato al reclutamento il quale segnala al Settore "Affari del Personale" la propria esigenza comunicando le caratteristiche e le professionalità del soggetto da assumere.

Il Settore "Affari del Personale" compie una prima verifica della copertura a bilancio per

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

l'eventuale impegno di spesa. In caso di esito positivo l'Ufficio si attiva per la preparazione del bando e per la sua pubblicazione e pubblicizzazione. Ogni informazione viene fornita oltre che tramite i canali istituzionali (Gazzetta Ufficiale) anche tramite il sito internet della Provincia e la pubblicazione di inserzioni sulla stampa locale. Viene inoltre inviato il bando a tutti i Comuni della Provincia e alle OOSS.

Appare evidente dall'utilizzo dei diversi mezzi di comunicazione, l'intento dell'Ente di agire con massima trasparenza promuovendo, in tal modo, una cultura della pubblica amministrazione sempre più aperta alla comunicazione e all'informazione. Di seguito è riportato un avviso di selezione pubblicato sul sito della Provincia, da cui emerge chiaramente come il procedimento sia seguito direttamente dal Settore interessato.

Fig. 4 – Avviso di selezione pubblicato sul sito della Provincia di Isernia

L'Amministrazione Provinciale di Isernia ha indetto una selezione pubblica per l'affidamento di 51 incarichi di "Tutor" mediante contratto di collaborazione coordinata e continuativa da destinare al Settore Politiche Attive del lavoro.

Il "Tutor" verrà inserito in uno dei 51 Comuni della Provincia di Isernia e dovrà fornire servizi di accoglienza e prima informazione all'utenza che si rivolge agli sportelli decentrati locali del Centro per l'Impiego.

Il compenso previsto è pari a complessivi seimila euro corrispondente ad un compenso, mensile di 600, 00 euro per un totale di n. 15 ore settimanali, per dieci mesi di attività prestata, a lordo di oneri fiscali e previdenziali.

Per l'ammissione alla selezione è necessario essere in possesso dei seguenti requisiti: diploma di scuola superiore di II grado e conoscenze informatiche.

Coloro che intendono partecipare alla selezione dovranno far pervenire, entro e non oltre il 25 gennaio 2005, a mezzo raccomandata r.r. o mediante consegna a mano, la domanda in carta semplice indirizzata alla Provincia di Isernia, Servizio Politiche Attive del Lavoro, via Berta 86170 Isernia.

Per ogni eventuale informazione e per il ritiro del bando gli aspiranti potranno rivolgersi al Servizio Politiche Attive del Lavoro (tel. 0865-441238) dal lunedì al venerdì dalle ore 10 alle ore 12.30. [5 gen 05]

La fase di selezione dei candidati viene affidata poi ad una Commissione nominata dal dirigente del Settore interessato all'assunzione e da cui è pervenuto l'input per l'attivazione della procedura. I dirigenti stessi, ognuno per il proprio Settore, presiedono le commissioni di concorso per l'assunzione del personale non dirigenziale⁵. La Commissione è costituita generalmente da personale interno e, solo in casi particolari, da specialisti individuati comunque dal Dirigente. Tale procedura risponde ad una logica precisa che è quella di reclutare soggetti altamente qualificati e con le competenze necessarie per ricoprire al meglio il ruolo richiesto. Si ritiene infatti che, per le competenze specifiche dell'Ente che sono concentrate soprattutto nella gestione tecnica di opere civili e di viabilità, una selezione curata direttamente in seno allo stesso settore di competenza e sotto la responsabilità del dirigente garantisca al meglio il raggiungimento dell'obiettivo prefissato dal reclutamento in termini di professionalità. Al tempo stesso traspare la volontà

⁵ Cfr. Statuto della Provincia di Isernia, aggiornato con deliberazione del Consiglio Provinciale n. 16 del 6 luglio 2000, Titolo VII (Ordinamento degli uffici e del personale), art. 76, comma 4 e Regolamento del Personale

dell'Amministrazione di diffondere tra le figure dirigenziali la cultura della responsabilità nella gestione delle risorse da essi dirette.

4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE

Dal 3 marzo 1999 la Provincia di Isernia ha istituito un sistema di valutazione permanente per tutto il personale collegato ad un apposito fondo per lo sviluppo delle risorse umane.

Sulla base dei criteri di seguito specificati il **Fondo per lo sviluppo delle risorse umane** viene ripartito ai sensi del CCNL nel seguente modo:

- a) produttività e miglioramento dei servizi;
- b) progressione economica;
- c) organizzazione lavoro (disagio, turni, reperibilità, responsabilità, specifiche attività);
- d) posizioni organizzative.

Gli importi dei vari fondi vengono determinati annualmente e, nel corso dell'anno, ove necessario, si procede a storni da un fondo all'altro, previo accordo fra le parti. Eventuali economie vanno ad incrementare il fondo destinato alle progressioni orizzontali.

Criteri per l'incentivazione della produttività

L'incentivazione della produttività è collegata agli obiettivi definiti dal Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e ai risultati effettivamente conseguiti. Nel PEG sono resi espliciti gli obiettivi dell'ente nella sua globalità nonché quelli settoriali e intersettoriali. Da tali obiettivi i Dirigenti fanno discendere obiettivi di gruppo e/o individuali raggiungibili, per il personale coinvolto.

L'ammontare delle risorse destinate alla produttività vengono assegnate preventivamente ad ogni settore in base al seguente criterio:

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Tab. 3 – Criteri per l'assegnazione delle risorse destinate alla produttività

Ex livelli	Categorie Personale dipendente in servizio (A)	Parametro per categoria (B)	Coefficiente AxB
3	A	130	AxB
4	B1	145	AXB
5	B3	160	AXB
6	C	200	AXB
7	D1	220	AXB
8	D3	250	AXB

Σ Coefficiente

Il personale considerato è quello presente in servizio al 1° gennaio di ciascun anno.

Determinazione importo per livello/categoria:

Massa monetaria x Parametro livello/Categoria

Σ Coefficiente

BUDGET DI STRUTTURA = Somma degli importi relativi ai livelli/categorie presenti nella struttura.

Per il personale collocato a riposo nel corso dell'anno di riferimento della produttività viene attribuito alla struttura un budget proporzionale ai mesi di effettivo servizio ed alla categoria ex livello in godimento all'atto della cessazione.

Al termine dell'esercizio i Dirigenti predispongono una relazione dove vengono evidenziati i risultati conseguiti, l'impegno profuso, la capacità di iniziativa ed il rispetto dei tempi, secondo quanto previsto nella **scheda di valutazione permanente** (Fig. 5).

Il processo di valutazione per l'attribuzione del premio è, quindi, articolato in due momenti:

- valutazione di gruppo: il fondo di produttività viene suddiviso tra i Settori e i Servizi sulla base di una serie di criteri relativi agli indicatori di produttività, nonché al numero e al profilo delle persone che lavorano nel Settore/Servizio
- valutazione individuale: il dirigente ripartisce poi il fondo assegnato al Settore/Servizio sulla base del contributo fornito dai collaboratori al raggiungimento degli obiettivi fissati.

La distribuzione avviene entro il mese di febbraio dell'esercizio successivo, dopo la approvazione delle relazioni dei responsabili degli obiettivi da parte del nucleo di valutazione, proporzionalmente al punteggio ottenuto. E' prevista almeno una verifica semestrale sull'attuazione degli obiettivi, con eventuale distribuzione relativa al periodo monitorato.

Fig. 5. Scheda di valutazione permanente



PROVINCIA DI ISERNIA

SETTORE: _____ SERVIZIO: _____

DIPENDENTE: _____ CATEGORIA: " _____ "

POSIZIONE ECONOMICA: " _____ " OBIETTIVO DA REALIZZARE

ANNO 2005

PREMIO INDIVIDUALE STABILITO IN EURO: _____ .

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERMANENTE N. 1		
Produttività e miglioramento dei servizi e particolari responsabilità (art. 17 - comma 2 - punto "a" e punto "f" - C.C.N.L. 1998-2001)		
N.	Elementi di valutazione	Punti (max 10 ad elemento)
1	Risultati ottenuti	
2	Qualità della prestazione resa	
3	Impegno profuso	
4	Rapporti esterni ed interni	
5	Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	
6	Grado di flessibilità e di semplificazione delle procedure	
7	Capacità di proporre soluzioni innovative	
8	Rispetto dei tempi	
9	Grado di responsabilità	
10	Condizioni di lavoro	
Totale generale		

Il punteggio massimo è fissato in 100 punti e ad esso corrisponde il premio individuale/di gruppo stabilito pari a €. _____ .

Per punteggi inferiori a 60 non si assegna nessun premio individuale/di gruppo.

Per punteggi tra 61 e 100 si assegna una percentuale del premio stabilito correlata al risultato raggiunto.

IL DIRIGENTE

(_____)

Criteri per la corresponsione del fondo organizzazione lavoro

Per “fondo organizzazione lavoro” si intendono le risorse destinate a:

- Istituti a dinamica contrattuale predefinita (turni, reperibilità maneggio valori, orario festivo e notturno, ecc.)
- Situazioni lavorative disagiate, ossia, che comportano, per la loro particolare natura o forma organizzativa, problemi per la salute o per il normale svolgimento di relazioni sociali.
- Compensare specifiche responsabilità affidate al personale della categoria D che non risulti incaricato di funzioni dell'area delle posizioni organizzative entro limiti fissati annualmente e nell'ambito del Budget di spesa assegnato a ciascun Settore.
- Compensare specifiche responsabilità affidate al personale delle categorie B e C entro limiti fissati annualmente e nell'ambito del Budget di spesa assegnato a ciascun Settore.

Le specifiche responsabilità sono assegnate dai dirigenti in funzione degli obiettivi dell'ente e quindi sono riconsiderate annualmente in sede di programmazione. La valutazione dei dipendenti è a cura dei dirigenti che utilizzano, a tale scopo, la stessa **scheda di valutazione permanente** utilizzata per l'incentivazione della produttività (Fig. 5).

Criteri per le posizioni organizzative

Le posizioni organizzative, per ciascun settore, sono individuate con atto deliberativo della Giunta Provinciale nel quale viene stabilito, in relazione ai programmi da realizzare, il periodo di validità dell'incarico ed il valore della retribuzione di posizione e di risultato, nonché il mandato ai dirigenti di conferire gli incarichi medesimi con ampia autonomia del dipendente incaricato a svolgere attività di rilevanza esterna..

I risultati conseguiti dai dipendenti titolari degli incarichi sono soggetti a valutazioni annuali da parte degli stessi dirigenti e nel rispetto dei criteri di cui alle **schede per la valutazione della retribuzione di posizione** e relativo calcolo. (Figg. 6 e 7).

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

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

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

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

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

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

Fig. 6 Scheda per la valutazione della retribuzione di posizione

<u>CONCERTAZIONE</u>	
Scheda per la valutazione della retribuzione di posizione e relativo calcolo	
A - COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (Max 50 punti)	
A1	
Posizioni di sovraordinazione cui rispondere	
– Livello di vertice <i>politico</i>	punti 10
– Livello di vertice <i>amministrativo-tecnico</i> (Direzione Generale /Operativa, Segretario Generale)	punti 7
– Livello direttivo	punti 4
A2	
Personale funzionalmente assegnato	
– Oltre le 10 unità	punti 10
– Tra 5 e 10 unità	punti 6
– Sotto le 5 unità	punti 2
A3	
Caratteristiche essenziali qualificanti la posizione	
*Funzione caratterizzante di tipo <i>Gestionale /funzionale</i>	punti 2
*Funzione caratterizzante di tipo <i>Organizzativo</i>	punti 2
*Funzione caratterizzante di tipo <i>Progettuale</i>	punti 2
*Funzione caratterizzante di tipo <i>Dirigenti esterno</i>	punti 2
Funzione caratterizzante di tipo <i>Dirigenti interno</i> (<i>Profili cumulabili</i>)	punti 2
A4	
Livello di strategia tecnico-funzionale direttamente gestito	
– Livello di <i>elevato</i> rilievo strategico	punti 10
– Livello di <i>medio</i> rilievo strategico	punti 6
– Livello di <i>limitato</i> rilievo strategico	punti 2
A5	
Delegabilità attiva	
– Ambito <i>rilevanti</i> di affidamento: compiti con delega (oltre il 50%)	punti 10
– Ambiti <i>modesti</i> di affidamento: compiti con delega (meno del 50%)	punti 2
B - COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA (Max 50 punti)	
B1	
Livello di coordinamento	
– Livelli di funzionalità <i>direttiva molteplici ed eterogenei</i>	punti 10
– Livelli di funzionalità <i>direttiva limitati ed eterogenei</i>	punti 7
– Livelli di funzionalità <i>direttiva molteplici ed omogenei</i>	punti 5
– Livelli di funzionalità <i>direttiva limitati ed omogenei</i>	punti 2
B2	
Strumenti di gestione necessari allo svolgimento delle funzioni	
– Strumenti di gestione straordinari di elevata complessità	punti 10

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.

- Strumenti di gestione <i>straordinari</i> di <i>normale complessità</i>	punti 5
- Strumenti di gestione <i>straordinari</i> di <i>modesta complessità</i>	punti 3
B3	
Attività progettuali o pianificatorie necessarie per la gestione di competenza	
- Attività progettuali di <i>elevato</i> contenuto pianificatorio e ad assolvimento dinamico di tipo <i>costante</i>	punti 10
- Attività progettuali di <i>modesto</i> contenuto pianificatorio e ad assolvimento dinamico di tipo <i>costante</i>	punti 8
- Attività progettuali di <i>elevato</i> contenuto pianificatorio e ad assolvimento dinamico di tipo <i>occasionale</i>	punti 5
- Attività progettuali di <i>modesto</i> contenuto pianificatorio e ad assolvimento dinamico di tipo <i>occasionale</i>	punti 2
B4	
Attività studio e ricerca	
- Attività di s & r di <i>elevata</i> intensità e <i>rilevante</i> professionalità	punti 10
- Attività di s & r di <i>modesta</i> intensità e <i>rilevante</i> professionalità	punti 8
- Attività di s & r di <i>elevata</i> intensità e <i>modesta</i> professionalità	punti 7
- Attività di s & r di <i>modesta</i> intensità e <i>modesta</i> professionalità	punti 6
- Attività di s & r di <i>limitata</i> intensità e <i>modesta</i> professionalità	punti 5
- Attività di s & r di <i>modesta</i> intensità e <i>limitata</i> professionalità	punti 4
- Attività di s & r di <i>limitata</i> intensità e <i>limitata</i> professionalità	punti 2
B5	
Dinamiche formative e/o d'aggiornamento necessarie per assolvimenti di competenza	
- Dinamiche formative e/o d'aggiornamento <i>costanti ed estese</i>	punti 10
- Dinamiche formative e/o d'aggiornamento <i>costanti e limitate</i>	punti 8
- Dinamiche formative e/o d'aggiornamento <i>occasionali ed estese</i>	punti 6
- Dinamiche formative e/o d'aggiornamento <i>occasionali e limitate</i>	punti 4
- Dinamiche formative e/o d'aggiornamento <i>non significative</i>	punti 1
C - RESPONSABILITA' GESTIONALI INTERNE ED ESTERNE (Max 50 punti)	
C1	
Responsabilità verso l'esterno	
*Responsabilità penale	punti 5
*Responsabilità amministrativa (patrimoniale e contabile) disciplinare	punti 3
Responsabilità civile () Profili cumulabili	punti 2
C2	
Delegabilità passiva	
- Preponderanza di attività a <i>rilevante</i> effetto esterno	punti 10
- Preponderanza di attività a <i>rilevante</i> effetto interno	punti 8
- Preponderanza di attività a <i>limitato</i> effetto esterno	punti 7
- Preponderanza di attività a <i>limitato</i> effetto interno	punti 6
C3	
Oggetto delle determinazioni caratterizzanti la posizione	
- Determinazioni di <i>elevato</i> contenuto e spessore professionale	punti 10

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

<i>in termini di responsabilità diretta</i>	
– Determinazioni di modesto contenuto e spessore professionale <i>in termini di responsabilità diretta</i>	punti 7
– Determinazioni di contenuto e spessore <i>qualificato</i> con <i>responsabilità indiretta</i>	punti 5
– Determinazioni di contenuto e spessore <i>relativamente qualificato</i> con <i>responsabilità indiretta</i>	punti 3
C4	
Numero dei capitoli di bilancio gestiti su delega o su PEG	
– Numero di capitoli superiore a 10	punti 10
– Numero di capitoli da 5 a 10	punti 6
– Numero di capitoli inferiore a 5	punti 3
C5	
Quantificazione complessiva delle risorse finanziarie gestite su delega o su PEG	
Risorse gestite superiori a 2 miliardi	punti 10
Risorse gestite superiori a 1 e fino a 2 miliardi	punti 6
Risorse gestite inferiori a 1 miliardo	punti 2
<p>Per punteggi inferiori e/o uguali a 50 punti si assegna un'indennità di posizione pari a £. 10.000.000=.</p> <p>Per il punteggio pari a 150 punti si assegna l'indennità di posizione pari a £. 25.000.000=.</p> <p>Per punteggi tra 50 punti e 150 punti si assegna un'indennità di posizione in proporzione al punteggio ottenuto e con interpolazione lineare.</p> <p>L'indennità di posizione (I.P.) per un punteggio (p) ottenuto all'interno dell'intervallo tra 50 e 150 punti è ottenuto con la seguente formula (per enti con dirigenti):</p> $I.P. \text{ (in milioni)} = \frac{250 + 15 \times p}{100}$	
IL DIRIGENTE	

Fig. 7. Scheda di valutazione della retribuzione di risultato (e relativo calcolo)



PROVINCIA DI ISERNIA

SETTORE

SERVIZIO.....

DIPENDENTE

CATEGORIA.....

Scheda per la valutazione della retribuzione di risultato e relativo calcolo

Parametri	Valutazione	Punti
1) Rispetto dei tempi assegnati - contrazione dei tempi - rispetto dei tempi - inosservanza dei tempi	elevata apprezzabile negativa	5 2 0
2) Semplificazione delle fasi progettuali	elevata apprezzabile modesta	5 3 1
3) Incisività nella realizzazione del programma dell'ente	elevata apprezzabile ridotta	5 2 0
4) Congruità rispetto alle linee politico-programmatiche	diretta tendenziale	5 2
5) Livello di miglioramento dell'attività di routine	buono soddisfacente modesto	5 3 1
6) Risultato conseguente rispetto al contesto ambientale interno/esterno	elevato apprezzabile ridotto	5 3 1

PUNTI TOTALI n.....

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.

Criteria per la progressione economica all'interno della categoria

La progressione economica all'interno della categoria (**progressione economica orizzontale o PEO**) si realizza annualmente nei limiti disponibili della parte del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività a tali istituti destinati ed è ispirata a reali principi di meritocrazia senza alcuna incidenza sulla posizione giuridica dei dipendenti. Le selezioni vengono effettuate al 31 dicembre con decorrenza economica al 1° gennaio dello stesso anno sulla base del personale in servizio a tale data.

Per i vari passaggi nelle relative categorie, i dirigenti utilizzano (art. 5, CCNL 31.03.1999 – art. 35, CCNL 22.01.2004) una scheda di valutazione aperta ad adeguamenti ed aggiornamenti per lo più legati alle modifiche contrattuali e alle posizioni economiche previste dagli aggiornamenti dei CCNL. La scheda di valutazione si presenta diversa perché deve tener conto per ogni categoria dei diversi parametri contrattuali e degli indicatori elaborati con riferimento al CCNL. I principali indicatori cui si fa riferimento sono:

- Esperienza acquisita
- Qualità della prestazione resa
- Qualità della prestazione resa anche a seguito di interventi formativi
- Risultati conseguiti
- Rapporti esterni
- Rapporti interni
- Qualità della prestazione professionale
- Capacità di adattamento ai cambiamenti
- Iniziativa personale.

Ai fini della valutazione dell'esperienza acquisita e dell'attività formativa vengono utilizzati i seguenti punteggi:

Esperienza acquisita:

- servizio prestato nella medesima categoria: punti 1,5 per anno;
- servizio prestato nelle categorie inferiori: punti 1,00 per anno;

Attività formativa:

- per ogni percorso formativo e/o d'aggiornamento punti 2,00;
- titoli di laurea: punti 5,00;
- titoli di laurea breve: punti 3,00;
- titoli di scuola secondaria superiore: punti 2,00.

La valutazione è espressa in sessantesimi e si intende superata la selezione con il punteggio minimo di 45/60. In Fig. 8 è illustrata la Scheda di valutazione per la progressione economica orizzontale, con legenda, utilizzata per l'anno 2005.

Fig. 8 – Scheda di valutazione per la progressione economica orizzontale (con legenda)



PROVINCIA DI ISERNIA

Scheda di valutazione per la progressione economica orizzontale con legenda (art. 5, CCNL 31.03.1999 - art. 35, CCNL 22.01.2004).

- Riferimento valutazione: 31/12/2005;
- Decorrenza economica: 01/01/2005.

SETTORE _____

DIPENDENTE _____ CAT. _____ - Posizione Economica _____ -

Categoria	Riferimento	Indicatori con riferimento al CCNL	Valutazione	
A	Per i passaggi a tutte le posizioni economiche della cat. A (A2 - A3 - A4 - A5)	1) Risultati ottenuti 2) Qualità prestazione resa 3) Interventi formativi 4) Rapporti interni ed esterni 5) Esperienza acquisita	da 1 a 12	
			Totale	/60
B - C	Per il passaggio alla prima posizione economica (B2-B4-C2)	1) Risultati ottenuti 2) Prestazione resa con arricchimento professionale 3) Qualità della prestazione individuale 4) Rapporti interni e con l'utenza 5) Esperienza acquisita	da 1 a 12	
			Totale	/60
B - C	Per il passaggio alla seconda e terza posizione economica (B3-B5-C3/B4-B6-C4)	1) Risultati ottenuti 2) Prestazione resa con arricchimento professionale 3) Qualità della prestazione individuale 4) Rapporti interni e con l'utenza	da 1 a 12	
			Totale	/60
B - C - D	Per il passaggio alle ultime posizioni delle categorie B, C e per i passaggi all'interno della categoria D (B7 - C5 - D2 - D3 - D4 - D5 - D6)	1) Qualità della prestazione resa in rapporto con l'utenza 2) Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi 3) Capacità di adattamento ai cambiamenti 4) Iniziativa personale con proposizione di soluzioni innovative	da 1 a 12	
			Totale	/60

IL DIRIGENTE

(_____)
Segue Fig. 8 – Scheda di valutazione per la progressione economica orizzontale (con legenda)

Legenda

Principali indicatori cui far riferimento nella valutazione dei vari parametri della scheda di valutazione per le progressioni economiche orizzontali.

1) Esperienza acquisita:

- ☒ esperienza con merito
- ☒ attività svolte
- ☒ attività prestate in posizione professionale riferibile alla medesima categoria o superiore in mansioni afferenti o non afferenti al ruolo

2) Qualità della prestazione resa:

- ☒ qualità delle prestazioni rese con specifico riguardo ai rapporti con l'utenza
- ☒ motivazione personale alla prestazione

3) Qualità della prestazione resa anche a seguito d'interventi formativi:

- ☒ attestazioni per corsi di formazione interni e/o esterni di cui il dirigente attesti la ricaduta
- ☒ capacità di iniziativa personale
- ☒ proposte di soluzioni innovative o migliorative alla organizzazione del lavoro

4) Risultati conseguiti:

- ☒ livello di realizzazione dei programmi e dei progetti
- ☒ grado di diligenza
- ☒ polivalenza funzionale
- ☒ grado di autonomia impiegata
- ☒ capacità di iniziativa personale
- ☒ capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi
- ☒ partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità

5) Rapporti esterni:

- ☒ frequenza dei rapporti
- ☒ facoltà di contatto con uffici ed utenze esterne
- ☒ capacità di semplificazione

6) Rapporti interni:

- ☒ frequenza dei rapporti
- ☒ facoltà di contatto con uffici servizi dell'ente
- ☒ grado di disponibilità alla soluzione dei problemi
- ☒ capacità di semplificazione
- ☒ spirito di gruppo
- ☒ disponibilità

Segue Fig. 8 – Scheda di valutazione per la progressione economica orizzontale (con legenda)

7) Qualità della prestazione professionale:

- ف come presenza effettiva
- ف capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi
- ف grado di coinvolgimento ai processi lavorativi
- ف diligenza
- ف precisione
- ف scrupolo

8) Capacità di adattamento ai cambiamenti:

- ف capacità di modificare le proprie mansioni in funzione delle priorità, esigenze ed obiettivi dell'Amministrazione
- ف grado di adeguabilità al cambiamento

9) Iniziativa personale:

- ف capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative all'organizzazione del lavoro
- ف livello di motivazione dell'attività
- ف individuazione di soluzioni adeguate al momento
- ف semplificazioni procedurali

N.B. Si intende superata la selezione con il punteggio minimo di 45/60.

Criteria per la progressione economica verticale e infracategoriale

Per la Progressione economica verticale e infracategoriale annualmente, in sede di approvazione dello schema di bilancio di previsione, la Giunta Provinciale indica quali posti vacanti, o da trasformare, nella dotazione organica dovranno essere ricoperti nel corso dell'anno di riferimento finanziario, ricorrendo ove consentito e salva specificità dell'incarico, a procedure di selezione interna basata sulle professionalità esistenti o acquisibili solo all'interno dell'Ente ed individuate dai Dirigenti di Settore. Per le selezioni interne si prescinde dal possesso dei titoli di studio previsti per l'accesso dall'esterno per il posto messo a concorso, fatti salvi i titoli professionali previsti dalle vigenti norme. I criteri e le prove per le selezioni interne sono indicati nel prospetto in Figura 9.

Fig. 9 – Criteri per la selezione verticale, infracategoriale e per la progressione interna. Prospetto riassuntivo

Passaggio nella categoria	Requisiti	Prove per la selezione														
B (con ingresso in B1)	a) Ascrizione alla cat. A b) Titoli di studio: non valutazione, fatti salvi quelli prescritti per legge c) Periodo di esperienza maturato in: <table border="1" data-bbox="537 646 1084 821"> <thead> <tr> <th>Posizione economica</th> <th>Anzianità nel profilo professionale*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A1</td> <td>24 mesi</td> </tr> <tr> <td>A2</td> <td>18 mesi</td> </tr> <tr> <td>A3</td> <td>12 mesi</td> </tr> <tr> <td>A4</td> <td>6 mesi</td> </tr> </tbody> </table>	Posizione economica	Anzianità nel profilo professionale*	A1	24 mesi	A2	18 mesi	A3	12 mesi	A4	6 mesi	1) prova pratica e/o di abilità 2) Colloqui sui profili pratici dell'attività da svolgere				
Posizione economica	Anzianità nel profilo professionale*															
A1	24 mesi															
A2	18 mesi															
A3	12 mesi															
A4	6 mesi															
C (con ingresso in C1)	a) Ascrizione alla cat. B b) Titolo di studio: immediatamente inferiore a quello richiesto, per l'accesso dall'interno (scuola d'obbligo) c) Periodo di esperienza maturato in: <table border="1" data-bbox="537 1066 1084 1289"> <thead> <tr> <th>Posizione economica</th> <th>Anzianità nel profilo professionale*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>B1</td> <td>26 mesi</td> </tr> <tr> <td>B2</td> <td>22 mesi</td> </tr> <tr> <td>B3</td> <td>18 mesi</td> </tr> <tr> <td>B4</td> <td>14 mesi</td> </tr> <tr> <td>B5</td> <td>10 mesi</td> </tr> <tr> <td>B6</td> <td>6 mesi</td> </tr> </tbody> </table>	Posizione economica	Anzianità nel profilo professionale*	B1	26 mesi	B2	22 mesi	B3	18 mesi	B4	14 mesi	B5	10 mesi	B6	6 mesi	1) Prova pratica 2) Colloqui sui profili pratici dell'attività da svolgere
Posizione economica	Anzianità nel profilo professionale*															
B1	26 mesi															
B2	22 mesi															
B3	18 mesi															
B4	14 mesi															
B5	10 mesi															
B6	6 mesi															
D (con ingresso in D1)	a) Ascrizione alla categoria C b) Titolo di studio: immediatamente inferiore a quello richiesto per l'accesso dall'esterno (diploma di scuola media superiore) c) Periodo di esperienza maturato in: <table border="1" data-bbox="537 1535 1084 1730"> <thead> <tr> <th>Posizione economica</th> <th>Anzianità nel profilo professionale*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C1</td> <td>24 mesi</td> </tr> <tr> <td>C2</td> <td>20 mesi</td> </tr> <tr> <td>C3</td> <td>16 mesi</td> </tr> <tr> <td>C4</td> <td>12 mesi</td> </tr> </tbody> </table>	Posizione economica	Anzianità nel profilo professionale*	C1	24 mesi	C2	20 mesi	C3	16 mesi	C4	12 mesi	1) Prova pratica 2) Colloquio sui profili pratici dell'attività da svolgere 3) Prova teorica sulle materie di pertinenza del Settore di appartenenza.				
Posizione economica	Anzianità nel profilo professionale*															
C1	24 mesi															
C2	20 mesi															
C3	16 mesi															
C4	12 mesi															
Passaggio nella categoria	Requisiti	Prove per la selezione														
B	a) Ascrizione alla categoria B b) Titolo di studio:	1) Prova pratica 2) Colloquio sui profili														

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.

(con ingresso in B3)	non richiesto (perché già in B) c) Periodo di esperienza nel profilo professionale*:12 mesi	pratici dell'attività da svolgere
D (con ingresso in D3)	a) Ascrizione alla categoria D b) Titolo di studio : non richiesto (perché già in D) + uno o più corsi di formazione specialistici di 100 ore afferenti le funzioni da svolgere c) Periodo di esperienza nel profilo professionale*: 18 mesi	1) Prova pratica 2) Colloquio sui profili pratici dell'attività da svolgere 3) Prova teorica sulle materie di pertinenza del Settore di appartenenza.

*IDENTIFICAZIONE PROFILI PROFESSIONALI (art. 3 CCNL 31.3.1999)

CAT. A

- **Operatore addetto ai servizi**
(ex: Custode, Operatore, Addetto agli Uffici, Vice Magazziniere, Usciere)

CAT. B

- **Collaboratore Amministrativo**
(ex: Applicato, Centralinista, Archivist-Dattilografo, Addetto Ufficio copie, Magazziniere, Terminalista Computerista)
- **Autista**
(ex: Autista Specializzato, Autista Mezzi Pesanti, Autista Cantoniere, Autista Capo)
- **Operaio Professionale**
(ex: Cantoniere, Meccanico, Elettrauto)

CAT. C

- **Istruttore Amministrativo**
- **Ragioniere**
- **Geometra**
- **Programmatore**
- **Aiuto Bibliotecario**
- **Perito Forestale**
- **Perito Industriale**
- **Perito Chimico**
- **Perito Agrario**
- **Perito Elettrotecnico**
- **Perito Agrario**
- **Perito Elettrotecnico**
- **Perito Meccanico**
- **Agenti di Vigilanza**
- **Capo Cantoniere**

CAT. D POS. EC. D1

- **Istruttore Direttivo**
- **Istruttore Direttivo Bibliotecario**
- **Istruttore Direttivo Ragioniere Capo**
- **Istruttore Direttivo Economo**
- **Programmatore di sistema**
- **Programmatore Esperto**
- **Geometra Capo**

CAT. D POS. EC. D3

- **Capo Servizio**
- **Ingegnere**
- **Agronomo**
- **Geologo**
- **Architetto**

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.

Appare evidente da quanto descritto, la volontà di superare il vecchio modello di incentivazione generalizzata o “a pioggia”, e di legarla alla produttività, all'impegno profuso e ai risultati effettivamente conseguiti. E' da rilevare che però nella pratica però è assai raro che il premio non venga attribuito e quando ciò avviene, il più delle volte è dovuto alla mancata produttività legata soprattutto a motivi di assenza del dipendente (salute, maternità etc.).

4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO

La formazione, l'aggiornamento e la riqualificazione del personale dipendente è realizzata coerentemente con gli obiettivi e le strategie dell'Amministrazione, favorendo l'ampliamento delle conoscenze e delle competenze presenti tra il personale. Il programma formativo è attuato favorendo l'integrazione tra l'attività di formazione e l'attività di lavoro, coinvolgendo l'aspetto tecnico-professionale e quello gestionale-comportamentale, orientandoli alla soluzione delle problematiche lavorative concrete.

I programmi formativi riguardano in generale i seguenti ambiti:

- a) Formazione attinente ai processi di lavoro, concernente i processi di produzione amministrativi e tecnici, in quanto fondamenti del funzionamento organizzativo (aspetti amministrativo-contabile, gestione delle risorse umane, analisi e snellimento delle procedure e analisi e ottimizzazione dell'organizzazione). Questa attività è rivolta al personale di categoria D responsabili di servizio;
- b) Formazione sui nuovi sistemi di gestione manageriale (D. Lgs. n. 29/93 e D. Lgs. n. 77/95), relativa al lavoro per progetti (Project Management), al lavoro per obiettivi (MBO), al nuovo regolamento di contabilità e al controllo di gestione. E' rivolta al personale di categoria D;
- c) Aggiornamento professionale per il mantenimento e l'adeguamento dei livelli e dei contenuti di professionalità in funzione dell'innovazione, con particolare riferimento al settore dell'informatica. Detti interventi vengono attuati sistematicamente e in maniera corrente nei confronti di tutto il personale, in base ad una apposita programmazione.
- d) Aggiornamento professionale relativo allo sviluppo di capacità di comunicazione, orientamento all'utenza e lavoro di gruppo, rivolto ai dipendenti operanti negli uffici e servizi che hanno contatti quotidiani con l'utenza;
- e) Interventi formativi di riqualificazione e/o riconversione professionale rivolti ai dipendenti coinvolti nei processi di riqualificazione e/o riconversione professionale;
- f) Interventi di specializzazione e/o di perfezionamento rivolti a personale interessato a prestazioni particolari richieste necessarie per lo svolgimento delle attività delle singole strutture e dei servizi.

L'attività di formazione, come il reclutamento e la selezione e altri processi di HRM illustrati, non è centralizzata nel Servizio personale ma è una competenza diretta dei singoli dirigenti

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

responsabili dei Settori, ognuno dei quali sviluppa un proprio autonomo piano di attività. Generalmente, si tratta di seminari di aggiornamento tenuti (a titolo gratuito) dallo stesso dirigente ai propri collaboratori sulle tematiche di maggiore attualità e interesse. Solo raramente vengono chiamati docenti esterni, perlopiù individuati dallo stesso dirigente. Il ruolo del Servizio "Affari del Personale, Organizzazione e Metodi, Formazione e Relazioni sindacali" è anche in questo caso un ruolo di servizio, finalizzato soprattutto a promuovere l'iniziativa presso il personale.

In occasioni di particolare interesse vengono invitati relatori esterni di prestigio e la partecipazione viene allargata anche ai dipendenti di altre amministrazioni pubbliche (in particolare dei comuni della Provincia, a volte dell'intera Regione) e anche ai privati. Per queste attività convegnistiche il Servizio predispose una comunicazione esterna che avviene attraverso il sito e attraverso la stampa e la diffusione di inviti e manifesti. In ogni caso, questi grandi eventi sono piuttosto rari: ne vengono realizzati uno o due l'anno. Di seguito, a solo titolo esemplificativo, viene riportato il testo pubblicato sul sito della Provincia relativo all'ultimo grande evento organizzato (Fig. 10)..

Fig. 10 – *Annuncio di un intervento formativo*

La Provincia di Isernia organizza per il giorno 2 dicembre 2005 alle ore 15,30, presso la sala convegni del palazzo della Provincia in via Berta a Isernia un convegno su: "L'attività amministrativa tra partecipazione e speditezza: le nuove norme generali sull'azione amministrativa di cui alla legge n.15 dell'11 febbraio 2005" .

Dopo i saluti del presidente Raffaele Mauro e di Ugo De Vivo presidente del Consiglio dell'ordine degli avvocati di Isernia, relazioneranno il prof. Alberto de Roberto, presidente del Consiglio di Stato, il prof. Alberto Romano, ordinario di diritto amministrativo presso la facoltà di Giurisprudenza dell'Università La Sapienza di Roma e il prof. Filippo Satta, ordinario di diritto amministrativo presso la facoltà di Giurisprudenza dell'Università la Sapienza di Roma. Seguiranno gli interventi programmati del prof. Francesco Brignola, presidente onorario del Consiglio di Stato, di Giuseppe Albano, avvocato distrettuale dello Stato per il Molise, del dr. Luigi Cuomo, giudice del Tribunale di Isernia, del prof. Paolo Lazzara, associato di diritto amministrativo all'Università del Molise, del prof. Umberto Colalillo docente di diritto costituzionale all'Università Federico II di Napoli e dell'avvocato amministrativista. Ennio Mazzocco. [30 nov 05]

Solo per dare un'idea della dimensione di tali iniziative, si riportano i dati relativi a due degli ultimi eventi realizzati (Tab. 4):

Tab. 4: *Partecipanti ai convegni*

Data	Titolo	Partecipanti		
		Interni	Esterni	Totale
21/03/2004	<i>Comuni, province, città metropolitane dopo il nuovo titolo V della Costituzione</i>	130	313	443
11/02/2005	<i>L'attività amministrativa tra partecipazione e speditezza</i>	100	268	368

La formazione è materia di contrattazione decentrata e in quella sede si è stabilito che i fondi per la formazione non possono essere inferiori all'1% del costo del personale, esclusi gli oneri accessori (i fondi non spesi sono vincolati e saranno utilizzati nell'esercizio successivo) e che le

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

risorse finanziarie destinate alle attività di formazione vanno modulate in misura decrescente, in modo tale che:

- la maggior quota percentuale venga destinata per le attività di tipo formativo-operativo (*action learning* e *coaching*)
- una quota inferiore venga destinata alla formazione d'aula, sia tradizionale che con metodi attivi
- una percentuale minima venga destinata alla partecipazione a convegni che, pur non essendo attività formativa vera e propria, costituiscono comunque opportunità di conoscenze innovative.

Va detto che le attività formative si svolgono quasi per intero all'interno della struttura che dispone di una sala convegni e di sale idonee per le attività di formazione. Solo molto raramente dipendenti vengono inviati a partecipare a corsi esterni a catalogo. Questa scelta consente di ridurre fortemente i costi (eliminando praticamente quelli legati alle missioni), di allargare la partecipazione ad un numero maggiore di dipendenti e di finalizzare meglio le attività alle specifiche esigenze dell'Amministrazione.

In alcuni casi, l'Ente partecipa ad iniziative comunitarie, ottenendo finanziamenti per la realizzazione di particolari piani formativi. Così, ad esempio, con deliberazione n. 118 del 18 aprile 2001, il dirigente del Settore Amministrativo veniva incaricato di predisporre delle proposte di interventi formativi da sottoporre all'Assessorato Regionale alla formazione per i relativi finanziamenti e 4 di questi sono stati finanziati con deliberazione n. 93 del 4 febbraio 2002 della Giunta Regionale:

- 1) Modernizzazione dell'Amministrazione Provinciale a supporto dell'attività di partenariato di diffusione di buone prassi e del miglioramento del BENCHMARK - per un importo di € 212.263,78;
- 2) Azioni formative innovative per il miglioramento della qualità della formazione, progettazione, e gestione dei fondi strutturali nell'Amministrazione Provinciale di Isernia- per un importo di € 90.379,96;
- 3) Operatore dell'archiviazione elettronica dei documenti "multimisura" per un importo di € 70.837,23;
- 4) Operatore dell'archiviazione elettronica dei documenti "multimisura" per un importo di € 47.224,82.

Il primo di questi progetti, sulla modernizzazione dell'Amministrazione provinciale, denominato *Autonomie@net*, realizzato dallo IAL, è stato articolato in 7 azioni della durata di 20 ore e 3 seminari della durata di 6 ore a cui hanno partecipato 90 dipendenti, tra dirigenti e quadri (Tab. 5).

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Tab. 5 – Progetto *Autonomie@net*

Sede di svolgimento	Provincia di Isernia
Beneficiari finali	Dirigenti e quadri della P.A.
Durata	n. 7 azioni della durata media di 20 ore
	n. 3 seminari della durata di 6 ore
Numero partecipanti	n. 30 dirigenti (3 azioni da 20 ore)
	n. 60 quadri (4 azioni da 20 ore)
Certificazione rilasciata	Attestato di frequenza

4.4. GESTIONE ORDINARIA, RETRIBUZIONI E PREVIDENZA

L'attività di gestione e programmazione del collocamento a riposo dei dipendenti avviene utilizzando il programma informatico fornito dall'INPDAP. A tal proposito si segnala che la Provincia di Isernia svolge una funzione di sostegno per tutti i comuni di piccole dimensioni, mettendo a disposizione di questi il programma e il proprio *Know How* in materia. Concretamente, il dipendente di un'amministrazione comunale che deve procedere ad una pratica di collocamento a riposo e che non ha o non sa utilizzare il programma dell'INPDAP, dietro appuntamento, si reca negli uffici della Provincia dove, con l'assistenza di un addetto, inserisce i dati nel sistema informativo INPDAP.

4.5. RELAZIONI SINDACALI

Nulla di rilevante da segnalare a parte il buon clima organizzativo e la buona collaborazione delle OO.SS. sulle modalità di gestione del personale, con particolare riferimento ai processi di mobilità interna e al sistema incentivante. In sede di *contrattazione decentrata integrativa*, tra l'altro, viene regolamentato il diritto di sciopero per i contingenti addetti ai servizi essenziali, e vengono definite:

- le modalità di effettuazione degli scioperi e delle assemblee, con particolare riferimento all'individuazione dei contingenti addetti ai servizi essenziali,
- le materie della contrattazione decentrata integrativa (con e senza obbligo di accordo),
- le materie oggetto di concertazione,
- la quantificazione del fondo per lo sviluppo delle risorse umane,
- i criteri e gli strumenti per l'incentivazione della produttività, per le posizioni organizzative, per la progressione economica orizzontale e verticale, ecc.

In particolare, costituiscono oggetto di concertazione le seguenti materie:

1. articolazione dell'orario di servizio
2. criteri per il passaggio dei dipendenti per effetto di:
 - trasferimento di attività
 - disposizioni legislative comportanti trasferimenti personale e di funzioni
3. andamento dei processi occupazionali
4. criteri generali per la mobilità interna
5. criteri generali per :
 - svolgimento delle selezioni per passaggi tra categorie

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

- valutazione delle posizioni organizzative e loro graduazione
- metodologia permanente di valutazione
- individuazione delle risorse aggiuntive per la progressione economica interna alla categoria
- individuazione dei nuovi profili

La concertazione deve essere richiesta in forma scritta dai soggetti sindacali entro 7 giorni dal ricevimento dell'informazione; inizia entro il 4° giorno dalla data di ricezione della richiesta da parte dell'amministrazione e si conclude entro 30 giorni dalla data della richiesta. Sull'esito della concertazione si redige un apposito verbale dal quale risultano le posizioni delle parti.

4.6. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE

Il Servizio Affari del Personale svolge una importante e capillare azione di informazione, con particolare riferimento al reclutamento del personale e alle iniziative di formazione.

Nel primo caso, il Servizio provvede alla pubblicazione del bando sulla Gazzetta ufficiale, sul sito della Provincia, sulla stampa locale. Il bando viene inoltre inviato a tutti i Comuni della Provincia e alle OOSS.

Nel secondo caso, l'attività di informazione costituisce forse il contributo più importante che il Servizio Personale fornisce all'attività di formazione. In particolare, nel caso di grandi eventi convegnistici, il Servizio provvede alla realizzazione degli inviti e dei manifesti e alla loro diffusione sia all'interno dell'Amministrazione che all'esterno tra gli operatori pubblici e privati.

Gli strumenti di comunicazione esterna più utilizzati sono il sito della Provincia e la newsletter informativa. Non è invece attivo l'URP della Provincia che è stato aperto in via sperimentale solo per pochi mesi dopo i quali si è ritenuto più utile riprendere il tradizionale sistema di comunicazione con gli utenti, basato su comunicazioni dirette tra gli utenti e gli addetti ai diversi settori di attività.

4.7. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ

Si rileva un discreto utilizzo delle diverse forme di lavoro flessibile. In particolare, come già accennato, la Provincia ricorre soprattutto ai contratti di collaborazione (Co.Co.Pro. e Co.Co.Co.) e, in forma minore, ai contratti a tempo determinato per le attività di tipo tecnico-operativo. Fa ricorso a consulenze esterne solo limitatamente a personale tecnico altamente qualificato (ad esempio per la realizzazione di opere civili e della viabilità o per problematiche di tipo tecnologico). Non vengono invece utilizzate altre forme contrattuali flessibili quali il contratto di Formazione lavoro e il Telelavoro.

Per i settori amministrativi e contabili l'Ente invece cerca di ottimizzare l'utilizzo del personale in servizio attraverso la mobilità interna e il sistema incentivante. Non a caso la valutazione per la PEO individua tra gli indicatori a cui far riferimento nella valutazione dei vari parametri utilizzati la "polivalenza funzionale", la "capacità di adattamento ai cambiamenti" con particolare riferimento alla "capacità di modificare le proprie mansioni in funzione delle priorità, esigenze ed obiettivi dell'Amministrazione", la "partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità", oltre che i più generici "spirito di gruppo", "disponibilità", ecc.

Vi è poi un regolamento di Part-time che definisce tra l'altro la percentuale massima di posti in funzione della categoria e una flessibilità funzionale legata agli orari di lavoro di alcuni dipendenti

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.

da ricollegarsi al fatto che molti servizi (soprattutto i tecnici) prevedono una organizzazione del lavoro molto particolare.

5. INDICATORI DI PERFORMANCE

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

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

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

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

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

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

L'applicazione di questo metodo di valutazione viene effettuata, per il caso analizzato, con riferimento ad un processo campione, identificato come rilevante e/o significativo rispetto all'idea guida che ispira il modello di direzione del personale della Provincia di Isernia.

L'applicazione di questo metodo a tutti i processi considerati nello studio non si è resa possibile.

La tabella che segue riporta gli esiti tratti dall'applicazione del sistema di driver di valore al processo prescelto di *Acquisizione e selezione del personale*.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

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

<u>Processo</u>	<u>Descrizione</u>
Acquisizione e selezione; mobilità	<i>I dirigenti fanno richiesta di assunzione specificando il profilo. Il Servizio del personale istruisce il procedimento di reclutamento. Il dirigente interessato è responsabile della selezione. Il Servizio del personale provvede all'immissione in ruolo.</i>
<u>Driver di efficienza</u> Livello alto: il processo è facilmente gestibile con le risorse a disposizione del Servizio, tenuto anche conto della autonomia gestionale del singolo Settore nella selezione del personale. In particolare si rileva una veloce definizione delle procedure di assunzione.	<u>Driver di qualità</u> Livello alto: Buon grado di soddisfazione sulle assunzioni effettuate espresso dai responsabili delle strutture di destinazione che di fatto gestiscono sia la rilevazione del bisogno che la selezione.
<u>Driver di equità</u> Livello medio: il sistema si presenta abbastanza equilibrato con equità nelle procedure di acquisizione e di mobilità	<u>Driver di politica</u> Livello medio: l'attuale sistema (che non rappresenta grandi deficienze organizzative) non permette la definizione di particolari effetti nel medio periodo sulle politiche di HRM.
<u>Driver di sviluppo di risorse</u> Livello medio: lo sviluppo di risorse è sostanzialmente basato sulla mobilità interna e sulla flessibilità organizzativa.	<u>Driver di immagine e comunicazione</u> Livello alto: Il sistema appare del tutto rispondente ai criteri di trasparenza e di giusta informazione. Ottima la risposta dell'ambiente esterno dovuta alla mole di informazioni fornite anche tramite il sito web

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.

6. POLITICHE DI HRM

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

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

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

Emerge nel caso analizzato un modello di politica del personale orientato al perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa. Il sistema, seppure con le contraddizioni dovute al passaggio da una logica più tradizionale di tipo amministrativo-regolamentare, sembra puntare coerentemente sugli strumenti che meglio garantiscono il raggiungimento dell'obiettivo: responsabilizzazione del dirigente e del personale, valutazione delle prestazioni, sistema premiante legato al raggiungimento del risultato di gruppo e individuale, e così via. Va, in ogni caso segnalata anche una forte propensione della HRM di tipo amministrativo-regolamentare e concentrata quindi sulla distribuzione delle risorse. In questo senso va inteso l'utilizzo di politiche di flessibilità del lavoro tese ad assicurare ai Settori interessati le risorse umane legate spesso a singoli progetti e necessarie per il raggiungimento di specifici obiettivi. L'utilizzo del sistema della mobilità e della flessibilità nel lavoro, infatti, non risponde solo ad esigenze di contenimento della spesa, ma anche ad una strategia di gestione del personale che deve far fronte alle esigenze oggettive derivanti dalle attività lavorative previste, caratterizzate nella maggior parte dei casi o da un iter definito nel breve periodo (attività edili/tecniche legate a progetti che si concludono con la loro realizzazione) o spesso, pur se di tipo “ripetitivo”, frammentate però nel tempo (stagionalità).

In questa stessa direzione si colloca l'attività relativa allo sviluppo locale e alle altre strategie di sviluppo dell'Ente e la scelta di sostenere e sviluppare strutture specializzate dedicate al raggiungimento degli obiettivi strategici, come appunto l'Agenzia di sviluppo locale.

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

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

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

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

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

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

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

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

Per quanto emerso dall'indagine il modello di riferimento per la Provincia di Isernia sembra avvicinarsi a quello del *performance management*, come chiaramente indicato dagli sforzi per mettere a punto un sistema di valutazione e di incentivazione del personale fortemente orientato al raggiungimento di risultati concreti.

8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO

Il caso presenta interessanti elementi di riferimento per quegli Uffici del Personale che sono impegnati a costruire un percorso e gli strumenti ad esso collegati per il passaggio da un sistema di amministrazione del personale verso un modello orientato al lavoro per obiettivi e per risultati. Il decentramento di molte attività di gestione del personale ai singoli settori rende più snelli ed efficaci i processi legati alla selezione di nuovo personale come alla loro formazione. Il sistema di valutazione e di incentivazione adottato sostiene la struttura e, facilitato dalle buone relazioni sindacali, determina un clima di collaborazione positiva.