

## **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 Matera**

## **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.....	7
4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ.....	7
4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE.....	10
4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO .....	13
4.4. DISCIPLINA E RISOLUZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO.....	13
4.5. RELAZIONI SINDACALI.....	14
4.6. PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI .....	14
4.7. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE.....	16
4.8. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ.....	16
5. INDICATORI DI PERFORMANCE .....	16
6. POLITICHE DI HRM.....	17
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO .....	19

## LA PROVINCIA DI MATERA<sup>1</sup>

### 1. PREMESSA

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

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

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

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

Nel caso analizzato della Provincia di Matera è forte la consapevolezza del ruolo di promotore dello sviluppo economico e sociale della comunità di riferimento che può giocare l'Ente Provincia in un contesto in rapida evoluzione e caratterizzato da profonde trasformazioni tecnologiche, dalla globalizzazione dell'economia e del mercato del lavoro, dalle problematiche ambientali. *La competitività complessiva di un territorio dipende sempre più dal suo sistema di amministrazioni pubbliche: producono vantaggi competitivi i sistemi istituzionali e amministrativi più stabili, più capaci di dare certezze agli operatori economici e assumere le decisioni in tempi certi e brevi, più idonei ad assicurare servizi pubblici di qualità, ad adeguare rapidamente ed efficacemente le infrastrutture territoriali al modificarsi delle esigenze economiche, tecnologiche, ambientali.*<sup>3</sup>

Allo stesso modo, è chiaro che la nuova complessità non può essere governata con gli strumenti e l'organizzazione amministrativa tradizionali: *In un contesto così fortemente caratterizzato da cambiamenti che investono pressoché tutte le funzioni, secondo un percorso destinato ad allargare gli spazi di autonomia gestionale e ad abbattere tradizionali rigidità, diventa essenziale intervenire sulla organizzazione e sul fattore umano, con una divisione del lavoro ben modulata, ed una corrispondente ripartizione di responsabilità, poteri e compiti fra funzioni tradizionali e nuove competenze.*

---

<sup>1</sup> Studio realizzato nel mese di febbraio 2006 da Felice Paolo Arcuri con la collaborazione di Enrico Giorgilli. Si ringraziano per la collaborazione Angelo Di Palma, Direttore Generale e Dirigente incaricato del Servizio Personale, e Mariella Feraco, Dirigente delegato Responsabile di P.O. del Servizio Personale.

<sup>2</sup> La popolazione della Provincia di Matera è di 203.063 abitanti, di cui il 50,2 % femmine e il 49,8 % maschi (Censimento della popolazione, Istat 2001).

<sup>3</sup> Relazione dell'Assessore alla Qualità, all'innovazione ed alle Risorse Umane sulla proposta di Dotazione Organica e sulla Riforma dei Profili Professionali.

## 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'Ente si propone quindi come "Agente di cambiamento e di sviluppo organizzativo", con la chiara finalità di orientare la funzione di direzione del personale verso l'innovazione e la gestione del cambiamento organizzativo ma anche con la giusta consapevolezza dei problemi e delle difficoltà: *Il ripensamento della organizzazione della macchina organizzativa della Provincia è in corso da un biennio circa, utilizzando un metodo che, in periodi di grandi e profondi cambiamenti quale quello attuale, non può che essere quello del "work in progress", ovvero del procedere per step successivi, riflessioni successive e progressivi aggiustamenti per cercare assetti ed equilibri ottimali, facendo sintesi fra nuove esigenze, vincoli normativi (anche derivanti dalla Unificazione Europea), rigidità strutturali, urgenza di radicali cambiamenti culturali di amministratori, dirigenza, personale dell'Ente.*

L'orientamento manifestato riguarda quindi soprattutto la cultura organizzativa e lo sviluppo delle competenze professionali e delle capacità umane, con una forte focalizzazione verso lo sviluppo di sistemi nuovi di organizzazione del lavoro e di gestione delle conoscenze: *Di fronte alle sfide poste dagli attuali cambiamenti istituzionali, il nostro sistema appare ancora in larga misura inadeguato, ma con notevoli segnali di positività potenziale, cui occorre dare possibilità di esprimersi in pieno: nella nostra amministrazione non mancano né voglia di innovazione né professionalità, ma sono diffuse a macchia di leopardo. Occorre migliorare le condizioni dell'ambiente organizzativo permettendo uno sviluppo diffuso delle competenze ed innescando processi di miglioramento/ apprendimento continuo.*

Coerentemente con questo approccio, gli obiettivi organizzativi vengono così definiti: *Occorre dare flessibilità alla struttura per diminuire i tempi di reazione alle domande poste dal contesto territoriale, e dal momento che l'Ente Locale è una organizzazione complessa che eroga servizi, al centro della sua attenzione non può che esserci lo sviluppo delle Risorse Umane. Occorre, dunque darsi obiettivi organizzativi in grado di liberare le energie professionali già presenti, valorizzarle, generalizzare le innovazioni, creare le condizioni per lo sviluppo delle professionalità.*

Gli strumenti individuati per perseguire tali obiettivi sono essenzialmente:

1. una Dotazione Organica che da un lato tenga conto delle nuove funzioni attribuite alla Provincia e delle nuove professionalità da queste richieste, e dall'altro vada a recuperare e promuovere tutte le competenze interne ancora non adeguatamente collocate;
2. la semplificazione dei profili professionali ed un loro adeguamento alle nuove competenze attribuite alla Provincia;
3. una nuova struttura organizzativa, più flessibile e moderna;
4. la completa applicazione delle innovazioni gestionali introdotte dal Piano Esecutivo di Gestione (PEG), che consentono di operare per obiettivi accettati e misurabili.

### 3. L'organizzazione della funzione HRM

La struttura Organizzativa attuale (Fig. 1) deriva dall'ultima dotazione organica predisposta con Delibera n. 230 del 27/12/2002 e resa esecutiva dal gennaio 2003. Successivamente, durante la gestione Commissariale avvenuta nel corso del 2004 per anticipata cessazione dall'incarico del Presidente, il Commissario Prefettizio ha dato corso alla formazione organizzativa delle otto aree che attualmente compongono l'Amministrazione:

- l'Area Affari Generali, articolata in 9 Settori, tra cui quello del Personale
- l'Area Pianificazione, Assetto del territorio ed Edilizia scolastica, articolata in 6 Settori
- l'Area Viabilità, articolata in 4 Settori

### **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'Area Ambiente, articolata in 5 Settori
- l'Area Politiche attive del lavoro e Formazione, articolata in 4 Settori
- l'Area Programmazione, Bilancio e Controllo, articolata in 3 Settori
- l'Area Trasporti ed Attività produttive - turismo & internazionalizzazione, articolata in 4 Settori
- l'Area Politiche Socio-culturali, articolata in 5 Settori.

I livelli organizzativi inferiori (Servizi ed Uffici) non sono definiti nel numero e nei contenuti ma, ai sensi del D.Lgs. 165/2001, viene affidato ai dirigenti il potere di organizzarsi nella maniera più funzionale agli obiettivi assegnati annualmente con il PEG.

Alle otto aree vanno aggiunti il vertice politico (e le strutture ad esso collegate) e la Direzione Generale. Il nuovo assetto organizzativo derivante dalla indicata delibera n. 230/2002 e l'attuale amministrazione dell'Ente hanno inteso affermare una maggiore rilevanza della figura del Direttore Generale il quale sovrintende a tutta l'attività organizzativa delle aree e dei dirigenti di riferimento con positivi termini di ricaduta in ordine alla operatività delle aree e al loro coordinamento. Il Direttore Generale svolge attualmente anche le funzioni di Dirigente incaricato del Servizio del Personale e ciò garantisce una stretta connessione tra le strategie dell'Ente e le politiche del personale.

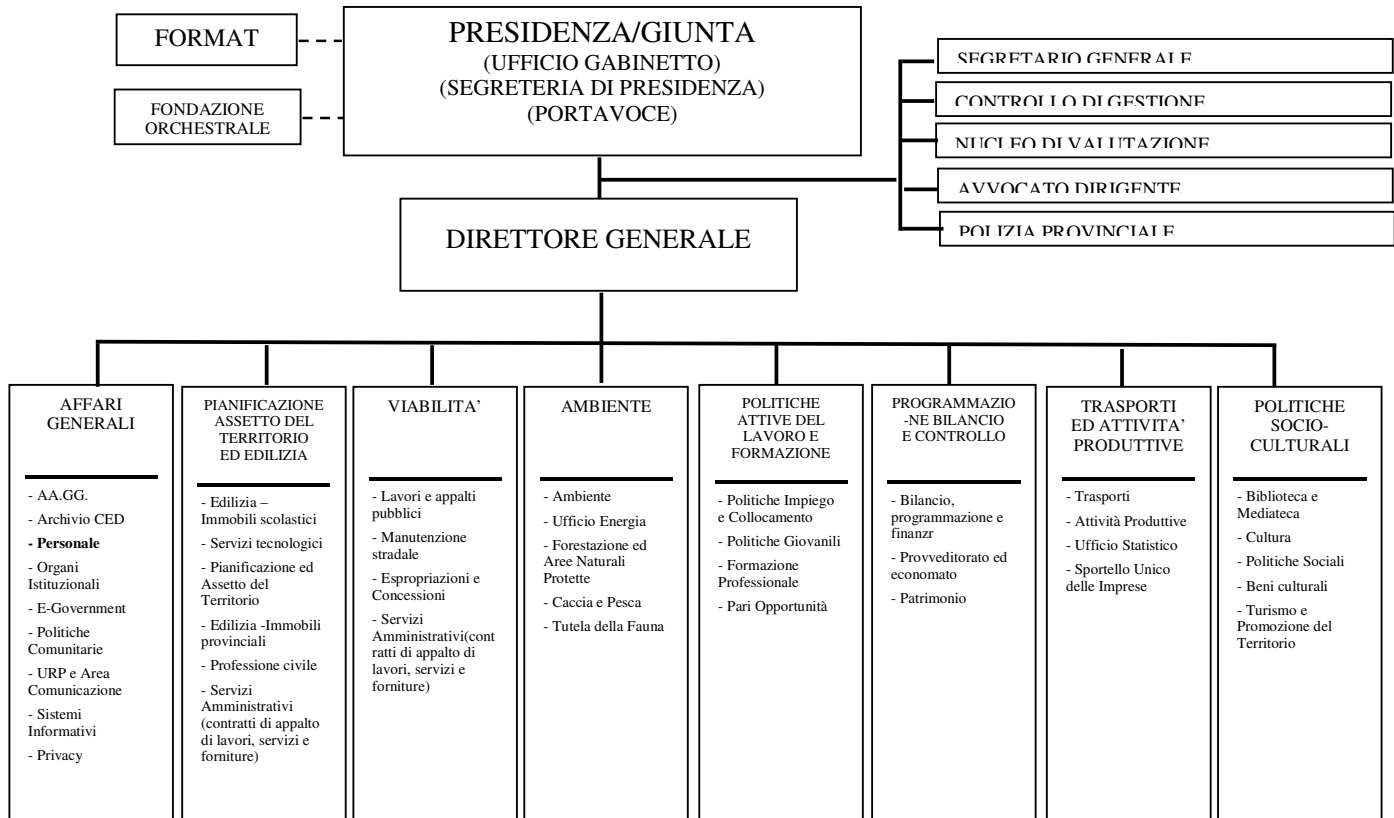
La Dotazione Organica viene determinata sulla base delle funzioni, dei programmi e delle attività dell'Ente, indipendentemente dalla sua articolazione strutturale. Essa viene definita annualmente in coerenza con la programmazione triennale del fabbisogno del personale e con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria pluriennale. L'assegnazione della dotazione organica alle strutture organizzative, a livello di servizi, avviene al momento dell'approvazione del PEG, attraverso cui vengono definiti per ciascuna area di responsabilità gli obiettivi da perseguire in un definito periodo e le risorse umane e strumentali disponibili. In questo modo viene superato il vecchio concetto di "Pianta Organica", inteso come assegnazione più o meno rigida di personale a ciascun settore, predeterminato nei profili professionali e nei rispettivi livelli di inquadramento. *Il valore culturale ed organizzativo di una dotazione organica così concepita, risiede essenzialmente nel concepire le Risorse Umane come patrimonio dell'intera Amministrazione, dove la flessibilità delle aree di appartenenza diventano la regola, e non l'eccezione; anzi, essa diventa strumento e presupposto della crescita professionale di ciascuno.*

Come viene meglio illustrato nel paragrafo 4.1, la Dotazione organica di diritto prevede complessivamente 391 dipendenti mentre l'Organico di fatto è di 372 unità.

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Fig. 1 – Organigramma della Provincia di Matera



## 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 carriera*
3. *Formazione e sviluppo*
4. *Disciplina risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso*
5. *Relazioni sindacali*
6. *Profili professionali e ruoli*
7. *Sistema informativo del personale e comunicazione interna*
8. *Politiche di flessibilità*

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

Attraverso il Piano triennale delle assunzioni, l'Ente realizza la programmazione 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.

professionalità che occorre acquisire per lo svolgimento delle attività di competenza. Tale programmazione viene realizzata sulla base delle indicazioni sui fabbisogni fornite dai dirigenti e prevede il numero e le modalità di acquisizione, distinti per categoria contrattuale. Vengono definite nel Piano triennale anche le progressioni verticali che si intendono attivare. In sede di approvazione del Bilancio di Previsione viene assegnata la dotazione finanziaria necessaria per attuare il Piano triennale delle assunzioni: la programmazione viene effettuata tenendo conto dei vincoli normativi e dei vincoli di bilancio.

La definizione dell'attuale dotazione organica nasce dall'analisi delle esigenze di nuovo personale necessario per assolvere al meglio le nuove funzioni attribuite alla Provincia confrontata con i vincoli derivanti dalle varie leggi Finanziarie, l'esiguità delle risorse di bilancio disponibili, la necessità di mantenersi all'interno dei parametri prescritti dal Patto di Stabilità. Il metodo seguito è stato quello della concertazione: numerosi sono stati gli incontri cui hanno portato il loro contributo Amministratori, Dirigenti e Organizzazioni Sindacali, sulla base dei quali si è arrivati alle seguenti determinazioni:

- A. l'incremento del personale proveniente dall'esterno nelle categorie più alte, relativi ai seguenti profili professionali: Assistenti Tecnici, Architetti, Geologi, Esperti giuridici ed economici, Ingegneri, Esperti ambientali, nella misura di 30 unità, così ripartite per categoria:
  - N. 14 Categoria D
  - N. 16 Categoria C
- B. lo sviluppo del personale interno, attraverso l'utilizzo dell'istituto delle progressioni verticali, così ripartite per categoria:
  - N. 20 Categoria D
  - N. 32 Categoria C
  - N. 30 Categoria B

La distribuzione fra approvvigionamento dall'esterno e progressione verticale è stata effettuata secondo il seguente iter logico:

- a) Sono state prima considerate – all'interno della categoria D – le professionalità non disponibili all'interno dell'Ente ovvero non disponibili in numero adeguato: tali unità vanno reperite all'esterno, attraverso concorso o mobilità. Per differenza sono state calcolate le progressioni verticali.
- b) Sono state poi considerate, a scalare, le categorie inferiori, calcolando quanti, in possesso dei requisiti professionali ricercati, fossero collocati nella categoria inferiore: il calcolo di tali unità ha portato alla definizione del numero delle progressioni verticali.

La nuova dotazione organica in vigore dal 2003 risulta costituita complessivamente da 391 dipendenti, come meglio indicato in Tab. 1.



**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 – Nuova Dotazione Organica*

<b>Categ.</b>	<b>Attuale dotazione</b>	<b>Incremento richiesto dall'esterno</b>	<b>Progr. Vertic.</b>	<b>Decremento da prog. vert.</b>	<b>Totale</b>
<b>Dirigenti*</b>	<b>10 (*)</b>				<b>10</b>
<b>D</b>	<b>56</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>/</b>	<b>90</b>
<b>C</b>	<b>111</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>- 20</b>	<b>139</b>
<b>B</b>	<b>139</b>	<b>/</b>	<b>30</b>	<b>- 32</b>	<b>137</b>
<b>A</b>	<b>45</b>	<b>/</b>		<b>- 30</b>	<b>15</b>
<b>Totale progr. Vert.</b>			<b>82</b>		
<b>Totale Dotazione Organica</b>	<b>361</b>	<b>30</b>			<b>391</b>

(\*) 3 dei quali, attualmente, a tempo indeterminato.

A queste 391 unità va aggiunto il personale (23 unità) transitato dal Consorzio dei Comuni non Montani del Materano, assegnato alla Provincia di Matera per raggiungere le finalità regionali inerenti la forestazione che non trova ancora collocazione nella Dotazione Organica dell'Ente.

Il fabbisogno ottimale espresso con la dotazione organica non è stato pienamente raggiunto nell'arco del triennio 2003-2005, ma richiede un tempo più lungo per andare a regime, dovendo l'Amministrazione contenere i costi del personale. Alla data attuale (maggio 2006), il personale in servizio è di 372 unità, di cui 2 con contratto di collaborazione (Tab. 2).

Tutte le assunzioni comprese quelle a tempo determinato, i comandi, le mobilità e le assunzioni delle categorie protette sono gestite dall'Ufficio del personale. La pianificazione delle assunzioni è di competenza del Direttore Generale e dei Dirigenti delle Aree.

In pratica, il Servizio del Personale svolge 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 ai singoli Settori. Svolge, inoltre, 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.

*Tab. 2 – Personale in servizio maggio 2006*

Segretario Generale	1
Direttore Generale	1
Dirigenti di ruolo	5
Dirigenti incaricati	1
<b>Categoria</b>	<b>n.</b>
A3	22
A4	22
<b>TOT. CAT. A</b>	<b>44</b>
B1	1
B2	1
B3	18
B4	26
B5	38
B6	57
<b>TOT. CAT. B</b>	<b>141</b>
C1	1
C2	1
C3	33
C4	66
<b>TOT. CAT. C</b>	<b>101</b>
D1	22
D2	8
D3	22
D4	6
D5	17
D6	1
<b>TOT. CAT. D</b>	<b>76</b>
<b>CO.CO.CO</b>	<b>2</b>
<b>Totale</b>	<b>372</b>

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

Al fine di favorire il passaggio dal lavoro per adempimenti al lavoro per obiettivi, la Provincia di Matera ha messo a punto un articolato sistema di valutazione del personale.

Con riferimento alla **valutazione della produttività**, il sistema di valutazione è basato su quattro indicatori: presenza, affidabilità operativa, iniziativa, flessibilità. Il procedimento di valutazione, fino all'attribuzione degli incentivi, viene curato dal Dirigente dell'Area sulla base di criteri stabiliti in sede di accordi con le OO.SS. Conseguentemente, viene stabilito anteriormente se attribuire una produttività distribuita "a pioggia" tra tutti i dipendenti o centrata sul merito. Attualmente l'Ente ha adottato un sistema di incentivazione basato sul criterio del merito allargato.

E' inoltre previsto che il dirigente, nel caso di particolari valutazioni, debba riportare anche una motivazione per le scelte adottate.

In Figura 2 è riportata la scheda di valutazione utilizzata dai 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.

Per quanto riguarda il sistema di **progressione verticale**, come già detto, queste sono state definite e concertate con le OO.SS. in occasione della definizione della nuova dotazione organica. Le posizioni previste complessivamente sono 82 ma il processo avviato nel 2003 ancora non è stato ancora completato. La determinazione del numero delle progressioni verticali è stato determinato calcolando il numero di lavoratori in possesso dei requisiti professionali ricercati collocati nella categoria inferiore.

Fig. 2 – Scheda di valutazione della produttività

## PROVINCIA DI MATERA

**SETTORE:** "settore di appartenenza"

### COMPENSI DIRETTI AD INCENTIVARE LA PRODUTTIVITA' E IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI AL PRIMO SEMESTRE 2003

SCHEDA INDIVIDUALE

cognome e nome	profilo professionale	Cat.	pos. ec.

giorni di assenza  =

PARTE RISERVATA AL DIRIGENTE DI SETTORE							
indicatori	peso	livello di comportamento osservato*					valutazione
<b>Presenza**</b>	<b>0,25</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		
Affidabilità operativa	0,25						
Iniziativa	0,25						
Flessibilità	0,25						
<b>Valutazione totale</b>							
<p>* Legenda  1 – Appena adeguato alle richieste minime del ruolo  2 – Ha risposto in modo soddisfacente alle richieste del ruolo  3 – Ha risposto bene, in modo più che soddisfacente alle richieste del ruolo  4 – Decisamente al di sopra di quanto richiesto dal ruolo</p> <p>** Legenda  1 – Presenza in servizio inferiore all'80% dei giorni lavorativi  2 – Presenza in servizio superiore all'80% dei giorni lavorativi  3 – Presenza in servizio superiore all'85% dei giorni lavorativi  4 – Presenza in servizio superiore all'90% dei giorni lavorativi</p>							
<span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 30px; height: 15px;"></span> : <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 30px; height: 15px;"></span> X <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 30px; height: 15px;"></span> = <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 60px; height: 15px;"></span> <b>QUOTA SPETTANTE</b>							

data di valutazione     
 firma del valutato     
 Il dirigente di 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.

#### 4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO

La formazione, l'aggiornamento e la riqualificazione del personale dipendente è di competenza dell'Ufficio del Direttore Generale il quale elabora il piano formativo con l'ausilio di alcune unità del Servizio del Personale.

L'Ente ha predisposto un piano di programmazione della formazione per favorire 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. In Tabella 3 sono riportate le iniziative realizzate nel corso del 2005. E' da rilevare che sono state svolte anche attività formative in numero maggiore di quelle previste dalla programmazione adottata dall'Ente.

Tab. 3 – Corsi di formazione organizzati nel 2005 e numero dei dipendenti partecipanti

descrizione	N. partecipanti
Corso: "Controllo di Gestione"	45
Corso "Procedimento Amministrativo"	124
Lezione formativa: "Il diritto dei cittadini alla buona amministrazione improntata ai criteri di trasparenza, efficacia ed economicità"	84
Attività formativa relativa al personale del Servizio Personale	10
Corsi aggiornamento Centro Formazione per le Autonomie Locali (5 moduli)	15

Si segnala inoltre che è attualmente in fase di attuazione un Regolamento sulle attività di formazione del personale dipendente.

Le attività di formazione avvengono principalmente internamente con programmazione interna ma con l'ausilio di docenti esterni. Può avvenire, invece, che il personale venga mandato per particolari esigenze formative all'esterno. Attualmente, ad esempio, diversi dipendenti sono impegnati in attività di formazione presso la Regione Basilicata.

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

Nulla di rilevante da segnalare. Il buon funzionamento delle relazioni sindacali e l'attenzione mostrata dall'Ente nei confronti dei dipendenti determinano un grado di contenzioso di modesta rilevanza che riguarda in particolare adeguamenti economici e riconoscimenti di ore per lavoro straordinario.

## **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.

### **4.5. RELAZIONI SINDACALI**

Per ciò che riguarda le relazioni sindacali si evidenzia una grande attenzione da parte della Direzione Generale alla creazione di un clima di collaborazione con le OO.SS. improntato sulla professionalità che ha come primario obiettivo quello di risolvere le contrattazioni in modo veloce cercando di dare risposte concrete alle esigenze del personale dipendente. L'attenzione che l'Amministrazione ha inteso prestare alla condizione lavorativa dei dipendenti all'interno della struttura determina conseguentemente anche una bassa conflittualità tra le parti.

In particolar modo la concertazione avviene sulla incentivazione sulla produttività, ma anche sulla gestione di diversi strumenti come quello del lavoro straordinario che è uno degli strumenti su cui l'Ente ha inteso concentrare una particolare attenzione anche al fine di monitorarne e controllarne l'utilizzo sotto il profilo dell'efficienza operativa, evitando situazioni di disfunzione.

In tale quadro di collaborazione, l'Ente ha adottato scelte importanti con le quali ha inteso affermare la necessità di sviluppare un sistema di informazione e comunicazione interna relativamente ai documenti emessi dall'Amministrazione che sono sistematicamente notificati alle OO.SS. con prontezza e disponibilità. Tale attività ha permesso lo sviluppo di un clima sereno di confronto teso alla risoluzione delle criticità che avviene con soddisfazione delle parti stante soprattutto la veloce definizione dei confronti e delle trattative.

### **4.6. PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI**

Parallelamente alla ridefinizione della struttura organizzativa e della dotazione organica realizzati nel 2002, l'Ente ha ridefinito anche i profili professionali, razionalizzandoli e rendendoli più coerenti con le nuove funzioni attribuite all'Ente. In questa revisione, il numero dei profili è stato dimezzato, passando da 83 agli attuali 42, di seguito indicati in Tab. 4.

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

*Tab. 4 - Nuovi profili professionali*

	<b>Profilo</b>	<b>Cat.</b>		<b>Profilo</b>	<b>Cat.</b>
1.	Addetti alle pulizie	A	22.	Vigilanza ambientale	C
2.	Addetti Servizi Ausiliari	A	23.	Vigilanza venatoria	C
3.	Ausiliario Tecnico	A	24.	Vigilanza Trasporti	C
4.	Agente Tecnico Stradale (ad esaurimento)	A	25.	Esperto giuridico-economico	D
5.	Addetto Macchine Operatrici	B	26.	Bibliotecario	D
6.	Agente Tecnico Stradale spec.	B	27.	Istruttore Amministrativo	D
7.	Collaboratore Amministrativo	B	28.	Istruttore Ragioniere	D
8.	Collaboratore di Biblioteca	B	29.	Istruttore Tecnico	D
9.	Collaboratore Tecnico	B	30.	Istruttore Geometra	D
10.	Autista	B	31.	Programmatore esperto	D
11.	Conduttore d’impianti	B	32.	Responsabile Vigilanza Venatoria	D
12.	Manutentori specializzati <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eletttricista</li> <li>• Falegname</li> <li>• Idraulico</li> <li>• Imbianchino</li> <li>• Meccanico</li> <li>• Muratore</li> </ul>	B	33.	Assistente Sociale	D
13.	Assistente Amministrativo	C	34.	Architetto	D
14.	Agente Capo Zona	C	35.	Avvocato	D
15.	Assistente di Biblioteca	C	36.	Esperto Ambientale	D
16.	Assistente Programmatore	C	37.	Esperto Biblioteconomia	D
17.	Assistente Tecnico	C	38.	Geologo	D
18.	Assistente Ragioniere	C	39.	Ingegnere	D
19.	Assistente Tecnico Geometra	C	40.	Avvocato Generale	Dir
20.	Coordinatore Mezzi Meccanici	C	41.	Dirigente di Settore	Dir
21.	Responsabile Impianti e Manutenzioni	C	42.	Geologo Dirigente	Dir

## 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.

### 4.7. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE

I dipendenti sono forniti di sistemi informatici con collegamento ad internet.

Il sistema informativo del dipendente è cartaceo, mentre è informatizzato il sistema della rilevazione delle presenze integrato con quello della gestione economica del personale per la predisposizione della busta paga.

### 4.8. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ

Attualmente l'utilizzo di forme di lavoro flessibile è scarsamente utilizzato. In carico all'Amministrazione vi sono infatti solo due figure di Co.Co.Co. e nove sono le unità a tempo determinato con rapporto di lavoro fiduciario alle dipendenze dirette del Presidente e degli Assessori.

Ciò è determinato dal fatto che le scelte dell'Ente sono quelle di ottimizzare le risorse esistenti incidendo sulle operatività delle varie aree.

Così, per far fronte alle esigenze organizzative, si fa un discreto ricorso alla mobilità interna ed esterna.

Quanto agli LSU l'Ente non ha da anni in carico alcuna unità.

## 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;



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

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

<u>Processo</u>	<u>Descrizione</u>
Acquisizione e selezione; mobilità	<i>Il Direttore Generale ed i Dirigenti determinano la pianificazione delle assunzioni/mobilità e fanno richiesta di assunzione specificando il profilo. Il Servizio del personale istruisce il procedimento di reclutamento e 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 attività svolta dal Direttore Generale e dai Dirigenti in relazione all'analisi dei fabbisogni.	<u>Driver di qualità</u> Livello alto: Buon grado di soddisfazione soprattutto in ordine al ricorso al sistema delle mobilità.
<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 alto: il metodo della concertazione seguito garantisce il consenso e la bassa conflittualità interna e incrementa la motivazione dei dipendenti.
<u>Driver di sviluppo di risorse</u> Livello medio-alto: lo sviluppo di risorse è sostanzialmente basato sulla mobilità interna, sulle progressioni verticali e sulla formazione del professionale.	<u>Driver di immagine e comunicazione</u> Livello alto: Il sistema appare del tutto rispondente ai criteri di trasparenza e di giusta informazione.

## 6. POLITICHE DI HRM

Per politiche di HRM si intende le effettive applicazioni concrete (gli "utilizzi" reali) in tema di gestione 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.

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.

Rispetto all'idea di HRM descritta, del tipo "Agente di cambiamento e di sviluppo organizzativo", si registra una coerente attenzione dell'Amministrazione allo sviluppo delle competenze del personale e verso lo sviluppo di nuovi sistemi di organizzazione, anche se si riscontra un certo ritardo nella sua attuazione dovuto anche all'insorgere di non poche difficoltà. Emerge allo stato attuale un modello di politica del personale orientato al perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa finalizzato all'ottimale utilizzo delle risorse a disposizione.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Per quanto emerso dall'indagine l'impatto più significativo determinato dal sistema di HRM adottato nella Provincia di Matera si registra nell'area dell' "apprendimento organizzativo, consenso interno e motivazione dei collaboratori" che sembra preludere ad uno sviluppo nella direzione del *change management*.

### **8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO**

Il caso della Provincia di Matera presenta diversi elementi di interesse per le altre amministrazioni. Si segnala innanzitutto la capacità di lettura del contesto e la capacità di ripensare l'amministrazione alla luce delle nuove necessità derivanti dai cambiamenti tecnologici, economici e sociali. Si segnala, inoltre, l'attenzione e il metodo seguito per garantire al processo di cambiamento innescato il necessario consenso e coinvolgimento delle OO.SS. e dei lavoratori. Il caso si segnala inoltre come processo che procede a piccoli passi, con capacità di adattamento alle criticità determinate dalle difficoltà finanziarie.