

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 PESCARA

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.	METODI UTILIZZATI NELLO SVILUPPO DEI PROCESSI DI GESTIONE RU	10
4.	ORGANIZZAZIONE INTERNA DELL’AREA PERSONALE.....	10
5.	I PROCESSI DI GESTIONE ATTIVATI	11
	5.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ	11
	5.2 VALUTAZIONE E CARRIERE – RETRIBUZIONE	14
	5.3 FORMAZIONE E SVILUPPO	26
	5.4 GESTIONE ORDINARIA, RETRIBUZIONI E PREVIDENZA.....	29
	5.5 COMUNICAZIONE	29
	5.6 DISCIPLINA, RISOLUZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO.....	29
	5.7 RELAZIONI SINDACALI	29
	5.8 PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI	30
	5.9 POLITICHE DI FLESSIBILITÀ	36
6.	INDICATORI DI PERFORMANCE DEI PROCESSI DI DIREZIONE DEL PERSONALE.....	36
7.	POLITICHE DI HRM.....	41
8.	IMPATTO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO.....	41

LA PROVINCIA DI PESCARA¹

1. Premessa

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

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

2. L’idea di Human Resource Management

La concezione di fondo che vi è all’interno dell’organizzazione circa lo scopo finale che la leva di gestione del personale riveste, nell’ambito dell’individuazione e del perseguimento delle finalità dell’Amministrazione, ha trovato la sua massima espressione nella sede appropriata, quella politica, e nelle forme espressive più efficaci per il suo radicamento tra i valori dell’organizzazione stessa.

Il Programma di Governo, approvato e reso pubblico dagli organi di direzione politica nel maggio 2005, contiene, infatti, precisi riferimenti all’idea di una politica del personale coerente con la *mission* istituzionale che fa capo all’Ente Provincia in termini di direzione del governo e dello sviluppo sociale ed economico del territorio.

Inoltre, detti riferimenti sono costruiti secondo lo stile comunicativo che permea l’intero documento programmatico: non una mera enunciazione generica degli obiettivi da realizzare, ma un vero e proprio piano strategico dell’azione di governo da sviluppare nel corso dell’intero mandato.

In tale contesto, le linee strategiche evidenziano alcuni filoni di sviluppo, rappresentati da (pagg 96-97 Programma di Governo 2005-2009):

- creazione e valorizzazione delle risorse umane: *“questa linea richiede la definizione ed il monitoraggio dei profili professionali, attraverso una divisione del lavoro che ubbidisca al criterio della specializzazione, così da consentire a ciascun dipendente i compiti per i quali è meglio qualificato e verso i quali si sente maggiormente portato. ... Si rende necessario... recuperare le capacità lavorative possedute da ciascun dipendente fino ad oggi inesprese, utilizzandole per dare attuazione alle nuove dinamiche operative interne ed esterne all’Ente...”*
- organizzare ed attuare processi di formazione continua: *“nell’ambito delle politiche di creazione di professionalità, assume...valore fondamentale la formazione intesa come processo continuo rivolto a proseguire e a potenziare le iniziative di elaborazione e di gestione di programmi annuali e*

¹ A cura di Alberto Caporale

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.

triennali sempre più precisi, fondati sull'analisi di fabbisogni formativi e assegnati a strutture di formazione pubbliche e private di sicuro affidamento”;

- realizzare una nuova pianta organica: *“implica la necessità di conoscere e valutare le risorse umane da impiegare nelle strutture, di quantificare la capacità produttiva di ciascuna di esse, di riformulare la pianta organica su basi non soltanto quantitative, ma anche qualitative in stretto collegamento con il modello organizzativo”*.

Il Programma rappresenta il punto di sintesi elevata di un percorso intrapreso dall'Ente qualche anno prima nella convinta direzione di un cambiamento delle logiche di gestione dell'attività, dei processi di lavoro correlati, del coinvolgimento del personale che ad essi dà vita.

Lungo tale cammino, l'Ente è intervenuto fondamentalmente in ordine a tre *asset* cruciali, sulla scia dei processi di riforma dell'Amministrazione pubblica, e locale in particolar modo, rappresentati da:

- la riorganizzazione degli uffici e dei servizi
- l'approvazione, tempestiva ed adeguata, degli strumenti di bilancio
- l'attivazione del nuovo sistema dei controlli interni (d. lgs. n° 286/99 e d. lgs. n° 267/00, art. 147).

Tutto questo secondo una logica di continuità e coerenza interna tra i vari ambiti di intervento, resa possibile anche da un contesto politico mantenutosi stabile lungo il percorso.

Quanto al primo aspetto, un impulso forte alla rivisitazione del modello organizzativo in essere è arrivato dalla copertura della figura di Direttore generale dell'Ente, già prevista da Statuto e regolamento di organizzazione ed avvenuta all'inizio del 2001; grazie ad essa, si è innescato quel proficuo meccanismo di coordinamento direzionale e operativo tra e con i dirigenti, voluto dal T.u.e.l. (artt. 107 ss.) e, nel caso di specie, favorito anche da una proficua armonia tra i due ruoli spesso risultati un fattore critico in altre organizzazioni locali, vale a dire lo stesso Direttore generale ed il Segretario generale, in questo contesto, invece, investiti di compiti distinti, ma egualmente rilevanti.

La revisione dell'assetto organizzativo, concretizzatasi nel 2002, ha dato vita ad un modello di governance di tipo funzionale, non matriciale, nel quale si colgono, in sintesi, le seguenti caratteristiche:

- adeguamento degli uffici di diretta collaborazione degli organi istituzionali, mediante collocazione più razionale degli stessi, e potenziamento degli staff (segreteria Giunta ed unità organizzativa di supporto al Consiglio provinciale);
- omogenea ridefinizione delle strutture organizzative di vertice, rappresentate dai Settori, e loro suddivisione in Servizi, da intendersi quali articolazioni organizzative di secondo livello, con una ben precisa connotazione nell'ambito dell'attività gestionale e la cui conduzione è affidata a figure pre-dirigenziali;
- puntuale identificazione e tipizzazione delle funzioni attribuite a ciascun Servizio, così da rendere chiaramente individuabile la rete dei nodi di responsabilità coinvolti nei processi decisionali;
- adozione del modello organizzativo di tipo funzionale, mediante accorpamento, secondo criteri di omogeneità, di funzioni e servizi nell'ambito della medesima unità organizzativa.



REGOLAMENTO PER L'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI *(estratto)*

ART. 2 - CRITERI DI ORGANIZZAZIONE

1. Il sistema amministrativo provinciale é improntato ai principi di organizzazione degli uffici e dei servizi di cui alle disposizioni normative riportate nel comma 1 dell'art. 1 del presente regolamento e della deliberazione del consiglio provinciale n° 106 del 22.06.1998.
2. L'organizzazione del sistema amministrativo provinciale tiene adeguato conto delle esigenze di partecipazione attiva dei suoi elementi.
3. La provincia di Pescara utilizza in tutti i propri atti un linguaggio non discriminante in particolare, armonizza la terminologia usata nei propri testi e la denominazione degli incarichi e delle funzioni politiche ed amministrative dell'ente con il rispetto del principio di eguaglianza tra donne e uomini.
4. La provincia organizza la propria struttura amministrativa nella prospettiva dell'area metropolitana e della suddivisione del proprio territorio in circondari.

ART. 4 - INDIRIZZO E COORDINAMENTO

1. Sulla base degli indirizzi stabiliti dal consiglio provinciale, il presidente, nell'ambito delle funzioni a lui assegnate dal testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, approvato con decreto legislativo 18 agosto 2000, n.267, definisce le direttive e verifica i risultati della gestione diretta alla loro attuazione. Per esercizio di dette funzioni, il presidente si avvale del Servizio di controllo interno (SECIN) di cui all'art.37 del presente regolamento.
2. Il presidente sovrintende al funzionamento delle unità organizzative della Provincia, avvalendosi altresì della conferenza dei dirigenti di cui al successivo art. 10.
3. Il direttore generale, nel rispetto delle direttive del presidente, sovrintende alla complessiva gestione dell'ente, coordina l'attività dei dirigenti e svolge le altre attribuzioni conferitegli dalla legge e dallo statuto provinciale

ART. 6 - QUADRO ORGANIZZATIVO

1. Le unità organizzative della Provincia sono articolate in dipartimenti, settori, servizi e unità operative.
2. I dipartimenti, i settori e i servizi sono istituiti con deliberazione della giunta provinciale. Le unità operative sono istituite con determinazione del dirigente del settore competente entro i limiti stabiliti dalla giunta.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

3. La giunta provinciale, può deliberare l'istituzione di unità organizzative speciali temporanee per il soddisfacimento di esigenze particolari ovvero per la realizzazione di particolari programmi e progetti di rilevante entità e complessità, con l'impiego coordinato di più responsabili di settore.
4. Il consiglio provinciale può altresì deliberare che i servizi sociali e culturali siano organizzati in forma di istituzione, i servizi di maggiore rilevanza economica siano gestiti in forma di azienda speciale, ovvero a mezzo di società per azioni a partecipazione provinciale, ovvero dati in concessione quando sussistono ragioni tecniche ed economiche.

ART. 8 SETTORE

1. In attesa dell'istituzione dei dipartimenti, il settore costituisce la struttura apicale degli uffici della Provincia.
2. Esso realizza politiche pubbliche settoriali attraverso attività omogenee comportanti lo svolgimento di funzioni tese al raggiungimento di obiettivi predefiniti.
3. Esso svolge attività di direzione e coordinamento per obiettivi dei servizi collocati al suo interno, di programmazione delle attività e di controllo direzionale sul grado di conseguimento degli obiettivi.

ART. 9 – SERVIZIO

1. Il servizio è la struttura immediatamente sottostante al settore.
2. Esso realizza le attività che specificano gli obiettivi assegnati al settore di appartenenza, le attività strumentali o di supporto ad altre unità organizzative, le attività relative a piani, programmi o progetti elaborati trasversalmente rispetto alle linee di articolazione dell'assetto organizzativo.
3. La funzione di direttore di servizio è conferita dal dirigente del settore competente, nel rispetto dei criteri stabiliti dall'art. 27 del presente regolamento e dal C.C.N.L., a dipendenti della Provincia di categoria D3, oppure a dipendenti di categoria D1 con almeno 3 anni di servizio nella medesima categoria. L'incarico di direttore di servizio può essere conferito per un periodo non superiore alla durata dell'incarico del dirigente del settore competente e può essere revocato prima della scadenza:
 - con atto scritto e motivato del dirigente medesimo;
 - a seguito di processo di riorganizzazione degli uffici e dei servizi;
 - di accertata valutazione negativa.
4. Il servizio si articola in unità operative in relazione a specifiche attività da svolgere. La funzione di responsabile di unità operativa è conferita dal dirigente del settore, su proposta del direttore di servizio, a dipendenti di categoria D, o, nel caso di vacanza del posto di organico del Settore, a dipendenti di categoria C.

ART. 10 - CONFERENZA DEI DIRIGENTI E COORDINAMENTO

1. Il coordinamento tra il direttore generale e i dirigenti della Provincia è attuato mediante la conferenza dei dirigenti.
2. La conferenza dei dirigenti è convocata e presieduta dal direttore generale.
3. La conferenza dei dirigenti può:
 - a) proporre la costituzione di gruppi di lavoro per la trattazione di materie comuni;
 - b) coordinare l'attuazione degli obiettivi fissati studiando le procedure più idonee;
 - c) affrontare i problemi organizzativi di interesse generale;
4. Spetta alla conferenza dei dirigenti il coordinamento delle attività di controllo direzionale attribuite ai dirigenti di settore dall'art.8, comma 3, del presente regolamento, svolte con le modalità indicate dal successivo art.39.
5. La conferenza dei dirigenti si riunisce, di norma, ogni trimestre ed anche su iniziativa del direttore generale, o su richiesta di almeno un terzo dei dirigenti.

ART. 11 - UNITA' ORGANIZZATIVE SPECIALI TEMPORANEE

1. Le unità organizzative speciali temporanee sono istituite con deliberazione, della giunta provinciale.
2. La deliberazione istitutiva delle unità organizzative speciali temporanee indica:
 - a) le ragioni che ne giustificano l'istituzione;
 - b) gli obiettivi da perseguire;
 - c) il termine entro il quale gli obiettivi prefissati devono essere raggiunti;
 - d) il responsabile dell'unità organizzativa speciale;
 - e) il personale, con le rispettive qualifiche, da assegnare all'unità organizzativa speciale;
 - f) le risorse finanziarie attribuite all'unità organizzativa speciale, commisurate agli obiettivi da raggiungere ed al tempo previsto per il loro raggiungimento.
3. Le deliberazioni della giunta provinciale concernenti l'istituzione, la composizione e il funzionamento delle unità organizzative speciali temporanee sono trasmesse al consiglio provinciale perché ne abbia opportuna conoscenza.
4. Il responsabile dell'unità organizzativa speciale, presenta al presidente, tramite il direttore generale, entro 30 giorni dalla sua nomina, il programma del lavoro da svolgere e, entro il termine previsto dalla lettera c) del secondo comma, una relazione sull'attività svolta e sui risultati conseguiti.

ART. 12 - DIREZIONE GENERALE

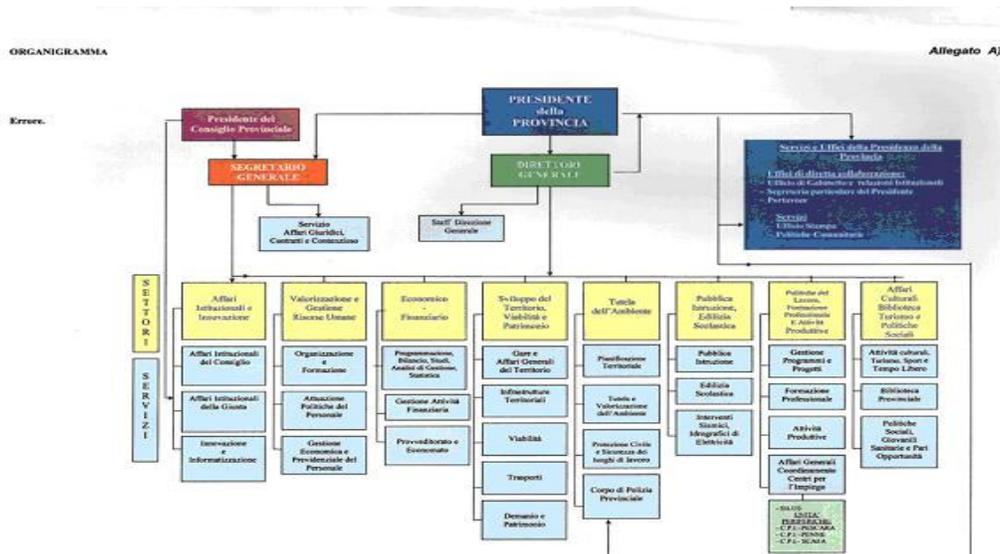
1. Il direttore generale preposto alla direzione generale provvede a:
 - a) attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo, secondo le Direttive impartite dal presidente della Provincia;

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

- b) sovrintendere alla gestione dell'ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza;
 - c) proporre il piano esecutivo di gestione previsto dall'art. 169 del D.Lgs. 267/2000;
 - d) adottare gli atti di competenza dei dirigenti, previa diffida.
2. Il presidente della Provincia può assegnare le funzioni proprie del direttore generale al segretario generale o ad un dirigente a tempo indeterminato dell'ente, ovvero può nominarlo al di fuori della dotazione organica e con contratto a tempo determinato non superiore a quello del proprio mandato.
 3. In caso di assegnazione delle funzioni di direttore generale al segretario generale o ad un dirigente a tempo indeterminato dell'ente il presidente stabilisce la misura dell'indennità di direzione generale da corrispondere all'assegnatario.
 4. La sovrintendenza di svolgimento delle funzioni e di coordinamento dell'attività dei dirigenti spettano al segretario generale fino a che non sia provveduto alla nomina del direttore generale.
 5. Al Direttore generale è assegnato un funzionario di categoria D, equiparato a direttore di servizio, nominato dal Direttore generale medesimo con gli stessi criteri di cui al comma 3 dell'art. 9 del presente regolamento.
 6. Compete al Direttore generale il passaggio del personale da un settore all'altro della Provincia, per motivate esigenze d'ufficio, sentiti i dirigenti dei settori interessati.

La raffigurazione delle scelte in tal modo compiute dall'Ente risulta meglio percepibile nell'organigramma che segue:



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.

Ulteriori componenti di un tale processo di cambiamento sono poi state:

- la rivalutazione del processo di formazione degli strumenti di bilancio, che ha consentito sia di procedere (pur in presenza dei costanti rinvii del termine di legge) alla preparazione tempestiva e contestuale di tutti i documenti di bilancio per l’avvio dell’esercizio finanziario, coinvolgendo fin da subito l’insieme delle figure dirigenziali, sia di migliorare i contenuti degli atti di programmazione nonché del piano esecutivo di gestione, con evidenti benefici sull’andamento operativo dell’Ente.

3. Metodi utilizzati nello sviluppo dei processi di gestione RU

Emerge, dalla analisi dei fenomeni, sopra rappresentati, come sia connaturata ad essi una funzione del personale orientata alla “Gestione dei servizi”, vale a dire con un’attenzione pronunciata alle ricadute sulle risorse umane dello sviluppo dei processi tecnici, come quello dei sistemi informativi interni, e delle innovazioni, decise e consistenti, operate sulla dimensione organizzativa.

Logico corollario di un tale status è anche la focalizzazione su una funzione di “Partner strategico”, vale a dire di supporto alla realizzazione delle strategie dell’Ente, con particolare riguardo al perseguimento di politiche di comunicazione e di orientamento delle risorse professionali ai fini del loro coinvolgimento sugli obiettivi definiti.

In questa prospettiva, notevole è stato lo sforzo di favorire un cambiamento dell’approccio del personale agli strumenti utilizzati per la sua gestione che fosse di tipo “culturale”, prima ancora che determinato – e, in definitiva, imposto - dalle necessarie innovazioni tecnologiche.

Un tale metodo di diffusione dei cambiamenti via via introdotti, orientato, quindi, a stili in prevalenza persuasivi più che di “trasmissione dall’alto”, ha consentito di raggiungere, ad oggi, un soddisfacente grado di alfabetizzazione informatica e di interazione del personale con i supporti tecnologici.

Ciò sta consentendo non solo di valorizzare al meglio il dialogo tra la funzione del personale ed i suoi clienti interni, ciascuno dei quali può accedere on-line alle informazioni che riguardano la propria posizione e per la stessa via attivare le principali richieste che lo riguardano.

Ma anche di ottenere proficui ritorni dall’investimento e dallo sviluppo della intranet aziendale (per ora limitata all’interno di ciascuno dei Settori), che permette la diretta pubblicazione dei documenti da parte dei diversi uffici interessati, consente uno standard di comunicazione e di relazioni di reciprocità che esula dalla dimensione puramente interna dell’organizzazione, per costituire valida base a sostegno anche del rapporto ente – cittadini.

I profili di innovazione gestionale nei quali la funzione risorse umane si trova coinvolta in questi ultimi anni sta determinando, pertanto, un atteggiarsi della stessa che in parte riequilibra la dimensione tradizionale – pur se determinante - di detta funzione, dimensione nella quale rimane sempre fondamentale garantire la corretta esecuzione delle funzioni giuridiche-contabili del personale.

4. Organizzazione interna dell’Area personale

Come evidenziato dall’organigramma, la funzione HR è uno degli otto settori che coincidono, come detto, con l’unità di vertice della gerarchia organizzativa.

Sia la terminologia identificativa utilizzata per contraddistinguere il Settore (“Valorizzazione e gestione delle risorse umane”) sia l’articolazione interna ad esso (ripartito in tre Servizi, nei quali

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.

convivono competenze sia consolidate – Organizzazione e formazione in uno, Gestione economica e previdenziale in altro - che di taglio più squisitamente innovativo, come "l'attuazione delle politiche del personale") risultano ampiamente indicative della volontà di dare al Settore un ruolo di interlocutore diretto dei processi strategici e di pianificazione operativa dell'azione dell'Ente, sia pure in termini più di supporto tecnico e metodologico, che non di centro di decisione immediata (questo emerge, ad esempio nelle scelte di modifiche organizzative finora compiute e nella definizione dei piani delle assunzioni, in cui l'organo di indirizzo ha un ruolo centrale sia pure con un'interlocuzione forte della Direzione Generale).

Il servizio personale si presenta non frammentato nelle sue funzioni tra i diversi settori dell'ente, ma si rileva l'obiettivo di decentrare responsabilità di direzione alla dirigenza; in particolare, attualmente i dirigenti di linea hanno responsabilità specifiche in tema di direzione del personale (es. procedimenti disciplinari, autorizzazioni dei dipendenti, presenze assenze, definizione dell'orario di lavoro, valutazione delle prestazioni, gestione delle progressioni, progettazione micro-organizzativa all'interno dell'area).

Per cui si può affermare che il livello di decentramento del personale è buono, considerata anche la dimensione dell'ente (oltre 560 dipendenti).

Il processo di delega alla dirigenza è, quindi, coerente con lo spazio ad essa destinato nel processo di pianificazione e controllo (più sopra riportato in sintesi), ragion per cui si rileva un buon coinvolgimento della stessa nella definizione delle scelte e tecniche di gestione del personale.

5. I processi di gestione attivati

Per quanto attiene ai sistemi operativi di gestione del personale, sui quali vi è maggiore investimento, si può dire che gli stessi si muovono nel solco della tradizione organizzativa, della P.A. in particolare, e sono rappresentati da:

1. Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità
2. Valutazione e carriere - Retribuzione
3. Formazione e sviluppo
4. Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza
5. Comunicazione
6. Disciplina risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso
7. Relazioni sindacali
8. Profili professionali e ruoli
9. Politiche di flessibilità

5.1 Pianificazione, Acquisizione e selezione, mobilità

Pianificazione

Il Piano occupazionale è annuale, e strettamente collegato con i documenti di bilancio; esso risente, pertanto, in modo deciso delle logiche di pianificazione in tali documenti presenti con contenuti di tipo fortemente strutturato e viene elaborato in funzione di detta pianificazione.

D'altro canto, il percorso, non ancora completato, di sistematizzazione dei ruoli professionali, e relativi profili di competenza, rende non ancora matura l'affermazione di veri e propri sistemi (es. job analysis, di produttività, ecc..) di analisi del fabbisogno, e questo determina l'affermazione di

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

sistemi in prevalenza negoziali nell'esplicitazione – da parte dei responsabili dei Settori - di quelli che dovrebbero essere i fabbisogni professionali da inserire, poi, nel piano annuale.

Peraltro, la convivenza delle due variabili ora illustrate fa sì che il suddetto passaggio negoziale, che tipicamente si accompagna alle proposte dei dirigenti dei diversi Settori ed al loro contemperamento con i vincoli di bilancio e di finanza pubblica, risulti in qualche modo più influenzato da elementi obiettivi derivanti, appunto, dall'esigenza di coordinare le suddette indicazioni con i fabbisogni di professionalità derivanti dagli impegni istituzionali da assicurare in base al documento programmatico.

In tal senso, quindi, la definizione del piano muove – per ciascun Settore - dalla ricognizione del patrimonio professionale esistente e dalla valutazione dell'impatto dei nuovi innesti da assegnare, così da rendere il più possibile equilibrata la gestione del PEG di competenza.

Viene, quindi, predisposto un piano delle assunzioni a tempo indeterminato, che comprende eventualmente anche le progressioni verticali; oggetto di acquisizione programmata sono anche le risorse a tempo determinato.

I contenuti del piano delle assunzioni sono definiti dalla Direzione generale in stretto raccordo con la Presidenza di Giunta che utilizza i dati elaborati dal personale. L'ufficio del personale decide poi la modalità di reclutamento.

Emerge, in sintesi, un ruolo della funzione personale di supporto tecnico alle politiche di pianificazione che sono definite a livello di Direzione generale e di organo di indirizzo.

Mobilità

Diversa è la dimensione del fenomeno, e la conseguente produzione di regole per disciplinarlo, a seconda che si tratti di spostamenti all'interno dell'Ente, ovvero da e verso quest'ultimo, su base volontaria.

Nel primo caso la consistenza delle diverse allocazioni riguardanti il personale in servizio è risultata alquanto contenuta (meno del 5% delle unità lavorative complessivamente negli ultimi quattro anni); ciò sta a dimostrare il carattere del tutto contingente di siffatti movimenti, posti in essere con tutta probabilità per rispondere rapidamente a necessità operative a quel momento manifestatesi, al di fuori, quindi, di una fase di ricognizione degli assetti professionali interni ai Settori che possa determinare processi virtuosi di circolazione interna delle risorse, in una tipica logica di sviluppo in grado di coniugare esigenze organizzative, da una parte, ed inclinazioni e attitudini professionali dall'altra.

L'intento è quello di raggiungere un tale livello di integrazione tra strumenti organizzativi e gestionali, una volta portato a regime il sistema dei ruoli professionali di cui si dirà in seguito.

La mobilità volontaria, sia in entrata che in uscita, è stata, invece, oggetto di un intervento organico in sede di integrazione al regolamento di organizzazione.

Dalla regolazione posta emerge un ruolo centrale della direzione del personale, alla quale è affidato il compito di provvedere direttamente, sia pure in base alle direttive dell'organo politico:

- all'acquisizione delle nuove figure, una volta valutata positivamente la domanda;
- al rilascio del nulla-osta al trasferimento all'esterno, sentito il responsabile della struttura di appartenenza.

In questi anni, peraltro, la scelta dell'Amministrazione provinciale è stata quella di privilegiare immissioni dall'esterno in modo progressivo, passando attraverso istituti – quali il comando –

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.

che, di fatto, hanno consentito di misurare capacità ed attitudini dei singoli, per poi evolvere verso la stabilizzazione del rapporto mediante appunto il ricorso alla mobilità.

MOBILITA' ESTERNA VOLONTARIA

Art. 1. Disposizioni preliminari.

Il presente Regolamento, in attuazione dell'art. 30 1^a comma del D. L. vo 165/2001 che prevede la possibilità di coprire posti in organico mediante passaggio diretto di personale tra amministrazioni diverse, disciplina la mobilità esterna da e verso altri Enti.

I principi ispiratori della seguente normativa sono l'interesse pubblico, la flessibilità, la valutazione delle esigenze di servizio e della funzionalità dei singoli uffici da realizzare nel rispetto delle esigenze di famiglia e dell'interesse del lavoratore alla migliore collocazione e per favorire lo sviluppo professionale e l'esplicazione delle proprie capacità.

Art. 2) Trasferimenti da altri Enti Pubblici:

Le domande di trasferimento provenienti da dipendenti in servizio presso altri Enti pubblici dello stesso comparto o di altro comparto, che possono essere ricevute senza limiti temporali, sono valutate dal Dirigente del servizio AA.GG. e Personale tenendo conto della:

- a) dati di assunzione al protocollo dell'istanza di trasferimento;
- b) anzianità di servizio dell'interessato presso l'Ente di appartenenza;
- c) disponibilità e vacanza del posto di corrispondente qualifica e profilo professionale;
- d) competenze e capacità professionali dell'interessato;
- e) disponibilità finanziaria;
- f) interesse della Provincia ad acquisire professionalità specifiche per il soddisfacimento di esigenze ed obiettivi di funzionalità
- g) motivazioni effettive e rilevanti espresse dall'interessato.

Il Dirigente del Settore AA.GG., Organizzazione e Personale, acquisito il nulla osta dell'Ente di appartenenza, procede all'assunzione mediante mobilità con propria determina, in base alle direttive del Presidente, sentita la Giunta.

Art. 3) Trasferimenti per altro Ente.

La domanda di trasferimento presso altro Ente pubblico, Amministrazione Statale od altra Amministrazione pubblica debitamente motivata può essere presentata dai dipendenti con anzianità di servizio presso la Provincia di Pescara non inferiore a due anni.

Il Dirigente del settore AA.GG., Organizzazione e Personale concede il nulla osta al trasferimento, sentito il Responsabile della struttura di appartenenza del richiedente e in base alle direttive del Presidente, sentita la Giunta.

L'Amministrazione dà priorità ai trasferimenti che prevedono la compensazione con altri dipendenti che hanno chiesto il trasferimento, previo accertamento della disponibilità finanziaria e verifica dei criteri di cui al precedente art. 2);

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.

Acquisizione e selezione

La disciplina in materia di selezione, piuttosto sintetica, rimanda agli atti di direzione del personale (bando e direttive interne sulla selezione) nella definizione dei contenuti tecnici.

5.2 Valutazione e carriere – Retribuzione

La definizione del sistema permanente di valutazione discende dalla contrattazione integrativa del quadriennio precedente; di tale sistema si sta facendo applicazione da qualche anno, secondo una logica integrata tra progressioni orizzontali, incentivi e retribuzione di risultato. In tale contesto, il CCDI sottoscritto nel 2005 per il quadriennio 2002-05 ha apportato solo alcuni ritocchi, mantenendo inalterato l'impianto. Più articolata la disciplina per le progressioni verticali, secondo il regolamento sugli accessi sopra ricordato, disciplina che tende a valorizzare in modo decisivo il momento selettivo ai fini della verifica delle capacità e delle attitudini del candidato interno a ricoprire la posizione destinata a tale modalità di sviluppo professionale.

Il sistema di valutazione si presenta piuttosto articolato nelle sue componenti e può contare su una disponibilità adeguata di risorse economiche correlate (l'ammontare delle risorse decentrate vincolato ad impegni pregressi, sulla base del meccanismo introdotto dal CCNL 22.01.2004, è pari al 60%); elemento – quest'ultimo – che nel settore pubblico (da poco alle prese con logiche e sistemi di valutazione dell'operato del singolo dipendente e, quindi, con le implicazioni e le utilità che essi possono offrire alle organizzazioni, non solo dal punto di vista della convincente gestione del salario variabile) si rivela in questo frangente decisivo per decretare attenzione verso tali sistemi, in quanto la correlazione tra esiti della valutazione e ricadute economiche per i valutati è ancora l'unica dimensione percepita all'interno delle organizzazioni pubbliche. Le scelte compiute, diffuse anche sul processo che porta all'esito valutativo, denotano attenzione nel definire gli ambiti della ricognizione che il valutatore deve compiere a seconda delle finalità per le quali l'espressione di giudizio viene utilizzata (soprattutto produttività e progressione economica orizzontale). Funge da cerniera, per così dire, tra l'una e l'altra finalità la valutazione che i dirigenti compiono nei riguardi delle unità assegnate e che analizza dimensioni della prestazione lavorativa e dei comportamenti organizzativi in parte contigui. Da segnalare come la soluzione contrattuale, rinvenuta in ordine alla valutazione intesa ad assegnare il beneficio della progressione economica interna alla categoria, individua un buon livello di compromesso tra il peso assegnato all'anzianità di servizio e quello riconosciuto alla valutazione dirigenziale, la quale – se non consente di soddisfare un grado minimo, peraltro collocato piuttosto in alto nella scala di punteggio disponibile – non permette l'accesso al beneficio, pur in presenza di una consistente esperienza lavorativa.

CCDI 2002-2005
(estratto)

ART. 11

PROGRESSIONE ORIZZONTALE

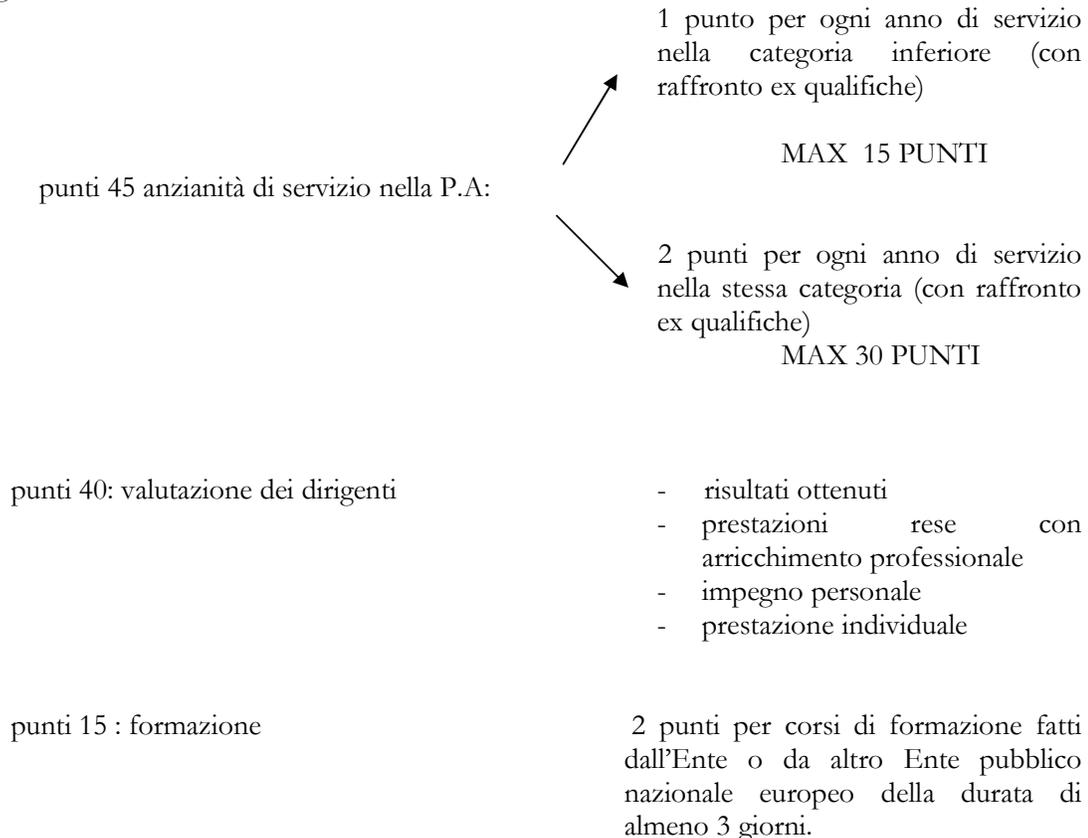
Le progressioni orizzontali verranno attribuite annualmente, previa selezione, con i criteri già in vigore salvo le modifiche contenute nel presente accordo, e sulla base delle posizioni economiche rivestite al primo gennaio dell'anno di riferimento.

Al personale risultato vincitore della selezione per la progressione economica, sarà assegnato al nuova fascia retributiva, a far data dall'inizio del periodo di riferimento.

Alle selezioni possono partecipare i dipendenti che, alla data della selezione, abbiano maturato almeno due anni di servizio nell'Ente, due anni di permanenza nella relativa categoria di accesso e almeno due anni nella posizione economica in godimento.

Ai sensi degli artt. 5 e 16 del C.C.N.L. le selezioni avverranno sulla base dei seguenti criteri:

- 1) per le progressioni all'interno della categoria A, per la progressione da B1 a B2, da B3 giuridica a B4 e da C1 a C2:



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.

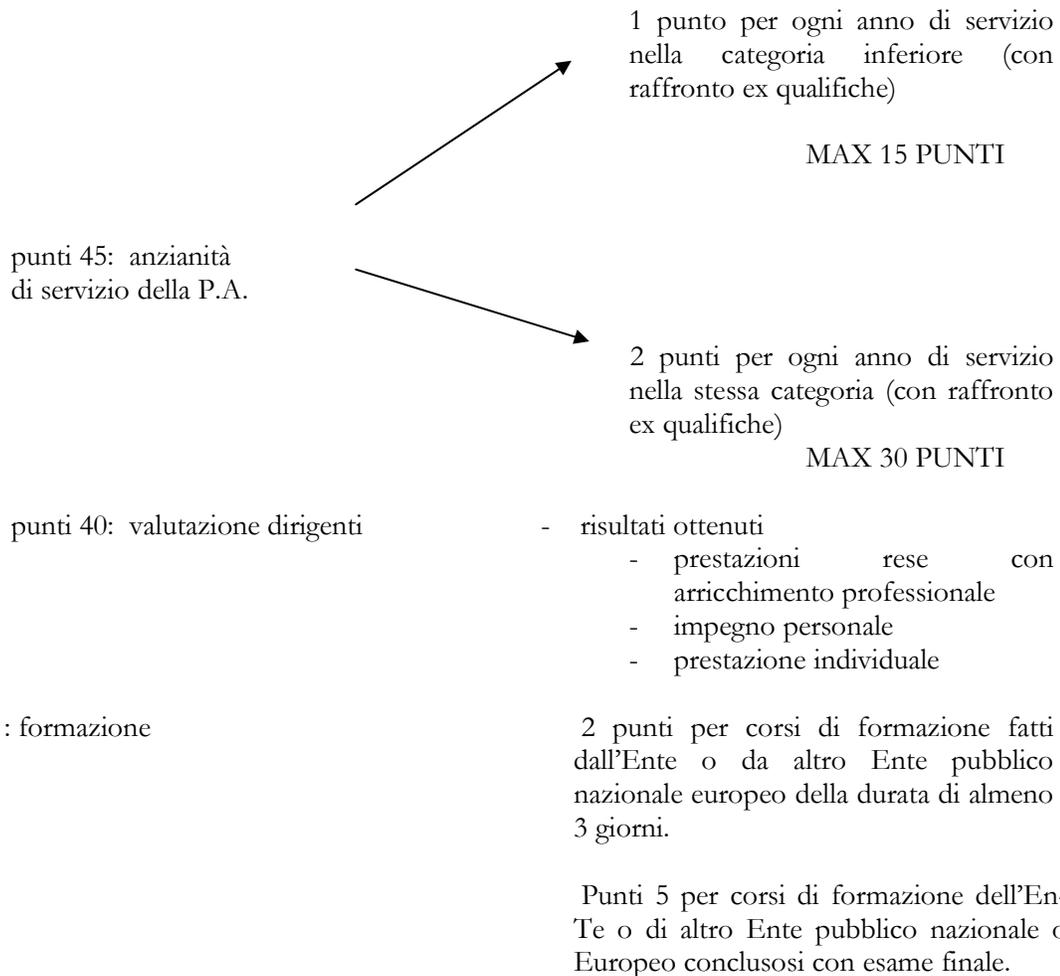
Punti 5 per corsi di formazione dell'Ente o di altro Ente pubblico nazionale o Europeo conclusosi con esame finale.

Punti 10 per corsi di formazione dell'Ente o di altro Ente pubblico nazionale o europeo di almeno 90 ore conclusosi con esame finale.

Ottiene la progressione chi raggiunge i seguenti punteggi:

- minimo 25 punti nella valutazione dei dirigenti
- minimo 40 punti nella somma delle due valutazioni.

2) per le progressioni da B2 a B3, da B4 a B5 e da C2 a C3



Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

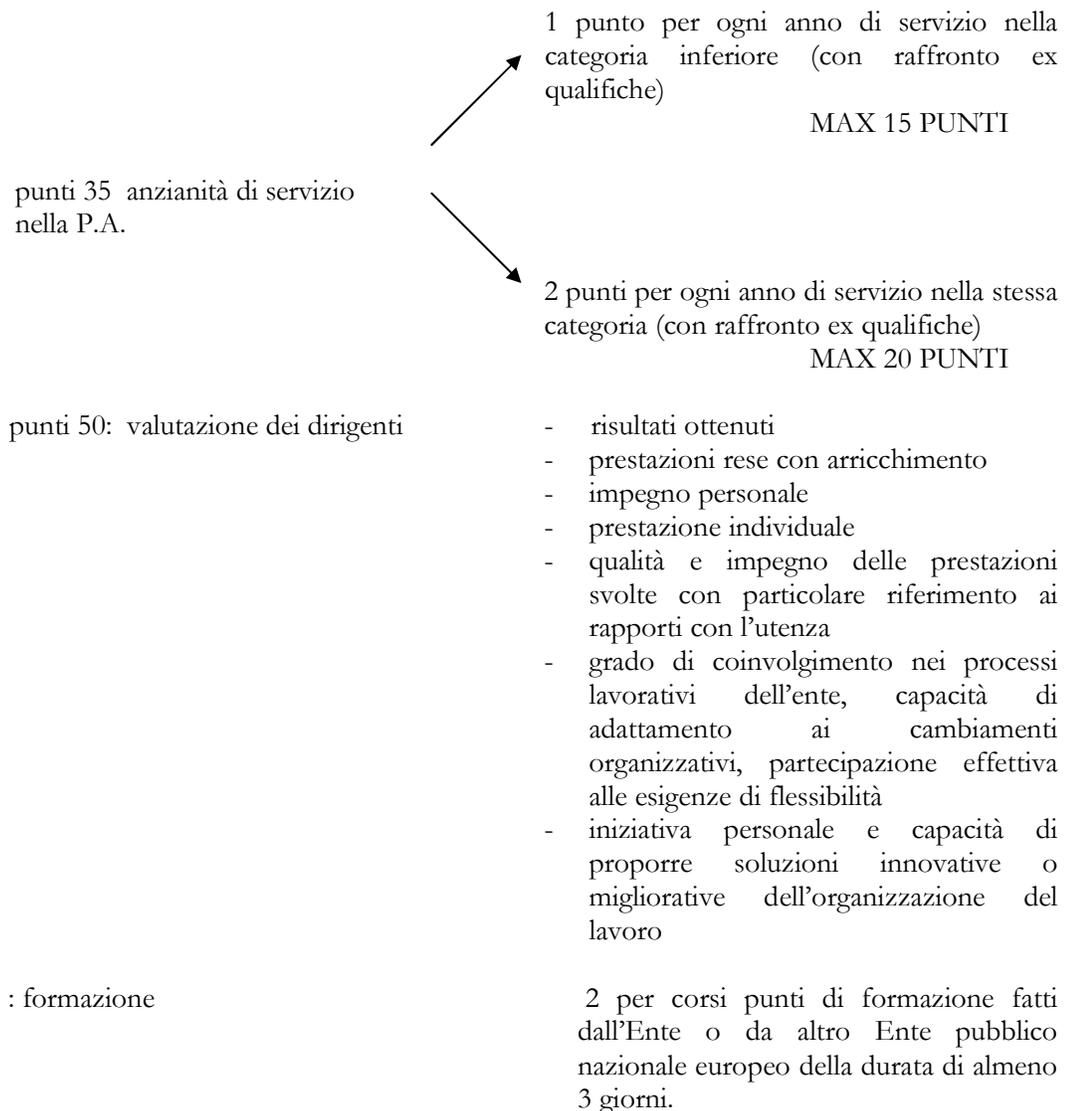
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Punti 10 per corsi di formazione dell'Ente o di altro Ente pubblico nazionale o europeo di almeno 90 ore conclusosi con esame finale.

Ottiene la progressione chi raggiunge i seguenti punteggi:

- minimo 25 punti nella valutazione dei dirigenti
- minimo 50 punti nella somma delle due valutazioni.

3) per le progressioni delle Categorie B3-B4, B5-B6, B6-B7 e C3-C4, C4-C5 nonché per quelle della categoria D:



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.

Punti 5 per corsi di formazione dell'Ente o di altro Ente pubblico nazionale o Europeo conclusosi con esame finale.

Punti 10 per corsi di formazione dell'Ente o di altro Ente pubblico nazionale o europeo di almeno 90 ore conclusosi con esame finale.

Ottiene la progressione chi raggiunge i seguenti punteggi:

- minimo 35 punti nella valutazione dei dirigenti
- minimo 60 punti nella somma delle due valutazioni

PROCEDIMENTO

Ai fini dell'assegnazione della progressione economica orizzontale sarà predisposta una scheda composta delle seguenti parti:

- a) la prima parte, relativa all'assegnazione del punteggio per l'anzianità di servizio, sarà predisposta d'ufficio;
- b) la seconda parte, relativa alla valutazione dei dirigenti, avverrà secondo una griglia valutativa degli elementi individuati ai punti 1, 2 e 3 predisposta dalla conferenza dei dirigenti. Tale griglia sarà preventivamente resa pubblica e comunicata alle OO.SS.. Il dirigente del settore, sentito il direttore del servizio, sulla base di quanto sopra, assegnerà il punteggio al singolo dipendente.

Le graduatorie, formulate ai sensi dei punti precedenti, saranno affisse per 10 giorni all'Albo Pretorio e comunicate al dipendente. Entro i 10 giorni successivi ogni lavoratore, limitatamente alla valutazione che lo riguarda, potrà, per iscritto, segnalare le proprie osservazioni e/o contestazioni. Prima di formulare la graduatoria finale, il dirigente in presenza di osservazioni e/o contestazioni, nel termine massimo di 10 gg. è tenuto ad esaminare le medesime alla presenza del dipendente interessato se richiesto, il quale può farsi assistere da un rappresentante sindacale. Di detto incontro viene redatto apposito verbale. Trascorsi i termini di cui sopra le graduatorie finali verranno trasmesse all'ufficio personale per i conseguenti adempimenti.

La valutazione dei dirigenti, relativamente al personale collocato in aspettativa a vario titolo, avverrà nei modi e con i valori già in vigore per il CCID precedente validi anche per i progetti di produttività.

ART. 13

PRODUTTIVITA' COLLETTIVA ED INDIVIDUALE

Le risorse di cui all'art. 17, comma 2, lett. a CCNL 1/4/1999 sono utilizzate per l'attivazione di progetti di cambiamento organizzativo e di riprogettazione dei processi il cui

18

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.

completamento e consolidamento incide sulla valutazione per l'attribuzione della progressione orizzontale. Pertanto i Progetti di Produttività riguardano l'attività dell'ufficio o del servizio si riferiscono agli effettivi incrementi di produttività e di miglioramento quali - quantitativo dei servizi .

La produttività è collegata:

- a) agli obiettivi definiti dal Piano Esecutivo di Gestione (PEG) ed ai risultati effettivamente conseguiti;
- b) alle prestazioni individuali che si distinguono per un apporto distintivo ai risultati ottenuti, in base ad una valutazione che tenga conto dei carichi di lavoro, della loro esecuzione, dell'impegno profuso e della risultanza nei confronti dell'organizzazione e/o dell'utenza.

Le risorse finanziarie, assegnate per ciascun anno, sono ripartite in budget di settore, in relazione al numero dei dipendenti a tempo indeterminato e determinato in servizio nel settore alla data del 1° gennaio dell'anno di riferimento, comprese le assunzioni programmate per l'anno di riferimento, distinto per categorie, tenendo conto dell'articolazione e della durata del rapporto e moltiplicato per i seguenti parametri:

CATEGORIA A	100
CATEGORIA B	120
CATEGORIA C	150
CATEGORIA D	190

Se in corso d'anno un dipendente viene trasferito in un altro settore la sua quota di produttività è inserita nel budget destinato al settore dove proporzionalmente è rimasto più tempo. In tal caso, il dirigente, prima di effettuare la valutazione della prestazione acquisirà il parere del dirigente in cui il dipendente ha lavorato precedentemente. In caso di nuove assunzioni programmate successivamente alla ripartizione del budget, gli assunti attingeranno proporzionalmente al budget già assegnato al settore in cui saranno inseriti.

Le risorse destinate ai progetti di produttività e ripartite tra i settori sono destinate al finanziamento:

- per il 60%, della produttività collettiva, che riguarda tutti i dipendenti e verrà liquidata in rapporto alla categoria in godimento di ogni dipendente e alla sua presenza in servizio riferita alla durata del progetto.
- per il 40%, della produttività individuale, che riguarda ogni singolo dipendente sulla base della valutazione individuale che sarà fatta dal dirigente in relazione ai seguenti criteri:
 - capacità di relazione nel servizio e verso l'esterno;
 - impegno nella prestazione e rispetto delle scadenze;
 - capacità di apportare innovazioni o proporre soluzioni;
 - quantità e qualità del lavoro svolto ;
 - disponibilità dimostrata verso l'innovazione ;

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.

- disponibilità e partecipazione alle iniziative formative e all'aggiornamento.

MODALITA' DI EROGAZIONE DELLA PRODUTTIVITA' COLLETTIVA

Ogni dirigente entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento accerta il raggiungimento degli obiettivi assegnati con i piani di lavoro.

Perché si possa procedere all'erogazione dell'incentivo, l'obiettivo assegnato al gruppo deve essere raggiunto almeno al 60% e verrà corrisposto in percentuale rispetto al raggiungimento dell'obiettivo, tenuto conto dei seguenti parametri di categoria:

CATEGORIA A	100
CATEGORIA B	120
CATEGORIA C	150
CATEGORIA D	190

Se nell'ambito di un gruppo si realizzano delle economie a seguito di riduzione dell'importo complessivo spettante, l'importo verrà riacquisito sul fondo dell'anno successivo.

Il risultato dei progetti sarà oggetto di valutazione da parte del nucleo di valutazione .

Le giornate lavoro, per calcolare le presenze, sono convenzionalmente definite in 250 giorni per i lavoratori che prestano servizio su 5 giorni settimanali e 300 giorni per i lavoratori che prestano servizio su 6 giorni settimanali. Non sono da considerarsi assenze:

- le ferie e le festività soppresse godute;
- il riposo compensativo per straordinario prestato;
- i permessi per donazione sangue;
- gli infortuni sul lavoro e le malattie per causa di servizio;
- le assemblee sindacali e le assenze dal servizio per motivi sindacali;
- i permessi per mandato elettorale;

Relativamente al personale in distacco o in aspettativa (sindacale – politica) la valutazione individuale viene convenzionalmente stabilita al 75%.

Il personale assegnato, ai sensi del regolamento, ai Gruppi Consiliari sarà valutato dal Dirigente del Settore di provenienza.

L'esperienza in tema di valutazione del personale degli ultimi anni ha fatto emergere logiche di tipo ancora in buona misura distributivo, all'interno però di regole definite e metodologie evolute. Emerge, invece, come adeguatamente sviluppata la direzione per obiettivi e l'utilizzo della stessa ai fini della valutazione della dirigenza.

L'attenzione pronunciata verso tale aspetto – percepito con chiarezza quale importante corollario del processo di pianificazione e controllo - ha indotto a rafforzare le scelte compiute su di esso, inserendole nel regolamento di organizzazione e dando, quindi, ad esse il carattere e l'evidenza propri delle disposizioni contenute in tale fonte.



REGOLAMENTO PER L'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI (estratto)

ART. 30 - VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

1. Il sistema di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti è uno dei principali strumenti con cui l'Amministrazione gestisce e valorizza le proprie risorse umane e professionali e si realizza sulla base dei principi contenuti nell'art.14 del vigente CCNL della Dirigenza.
2. La valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti tiene particolarmente conto dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione. La valutazione ha periodicità annuale.
3. Con riferimento all'ordinamento degli uffici e dei servizi disciplinato dal presente regolamento, la valutazione dei dirigenti dell'Amministrazione Provinciale è effettuata come segue, nell'osservanza dei principi di cui al comma 1 e dei criteri stabiliti nell'art.31:
 - a) la valutazione del segretario generale, dei dirigenti di area e dei dirigenti di settore è adottata dal Presidente della Provincia, su proposta motivata del Servizio di controllo interno;
 - b) la valutazione dei dirigenti di unità organizzative speciali temporanee e degli altri dirigenti è adottata dal direttore generale.

ART. 31 - CRITERI DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

- 1- I criteri che informano il sistema di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti, anche in relazione ai risultati del controllo di gestione, sono stabiliti, all'inizio di ciascun anno, con deliberazione della Giunta, su proposta del Servizio di controllo interno e sulla base degli elementi indicati al comma 3 del presente articolo. Tali criteri sono oggetto di informazione alle rappresentanze sindacali, ai sensi dell'art.9 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165 e con le modalità previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro.
- 2- La deliberazione della Giunta concernente i criteri di valutazione è comunicata ai dirigenti entro il 31 gennaio di ciascun anno da parte del direttore generale.
- 3- Gli elementi di riferimento per la valutazione dei dirigenti, da assumere a base per la determinazione preventiva dei criteri di cui al comma 1, terranno conto:
 - a) del volume e della qualità dell'attività svolta dall'unità organizzativa cui il dirigente è preposto in relazione agli obiettivi assegnati;

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

- b) del livello di difficoltà del conseguimento degli obiettivi in relazione alle risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate,
 - c) dei risultati del controllo di gestione in termini di efficienza, efficacia ed economicità delle prestazioni rese,
 - d) delle attitudini manageriali dimostrate espresse in spirito di iniziativa capacità di programmazione e di organizzazione del lavoro, capacità di relazione con gli organi istituzionali e con i soggetti esterni, capacità di motivare i propri collaboratori, capacità di miglioramento qualitativo dei processi e dei risultati.
- 4. Per i dirigenti che svolgono funzioni diverse da quelle di direzione di una unità organizzativa, gli elementi di valutazione di cui al comma 3 sono riferiti al volume e alla qualità dell'attività svolta in relazione all'incarico conferito, al livello di difficoltà
 - 5. Gli elementi di valutazione di cui al presente articolo devono essere tradotti in parametri numerici in modo tale da assicurare valutazioni oggettive

ART 32 – RELAZIONI SULLE ATTIVITA' SVOLTE

- 1. Ai fini della valutazione, i dirigenti sono tenuti a presentare, entro il 31 gennaio di ciascun anno, una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente sulla base di uno schema metodologico predisposto dal Servizio di controllo interno. Le relazioni del segretario generale, dei dirigenti di area e dei dirigenti di settore sono dirette al Presidente della Provincia e al Servizio di controllo interno. Le relazioni degli altri dirigenti sono dirette al direttore generale.
- 2. Entro il 28 febbraio, la Conferenza dei dirigenti trasmette al Servizio di controllo interno la relazione finale sui risultati del controllo di gestione svolto dai rispettivi dirigenti nell'ambito delle unità organizzative loro assegnate.
- 3. Le relazioni di cui ai precedenti commi, eventualmente integrate da altre informazioni ritenute necessarie, sono assunte a base dal Servizio di controllo interno per proporre al Presidente della Provincia, entro il successivo mese di marzo, le valutazioni di propria competenza di cui all'art.30, comma 3, lett.a), effettuate con le modalità di cui all'art.31. Le relazioni medesime sono, altresì, assunte a base per la redazione del rapporto finale del Servizio di controllo interno di cui all'art.38, comma 2, lett. e).
- 4. Il Presidente, o il direttore competente ai sensi dell'art.30, comma 3, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisisce in contraddittorio la valutazione del dirigente interessato, anche assistito da persona di fiducia. Il Presidente, nella fase di contraddittorio, si avvale del supporto tecnico del Servizio di controllo interno.
- 4 bis) Per valutazione non positiva, ai sensi del precedente comma, si intende una valutazione inferiore a punti 60 su 100;
- 5. L'esito della valutazione periodica è riportato nel fascicolo personale dei dirigenti interessati. Dello stesso si tiene conto nelle decisioni di affidamento degli incarichi.
- 6. Nel caso di valutazione non positiva, al dirigente non spetta la retribuzione di risultato. La valutazione medesima può, inoltre, determinare la revoca dell'incarico e/o il collocamento in disponibilità per la durata massima di un anno, secondo le disposizioni vigenti in materia.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

7. In caso di accertamento di responsabilità particolarmente grave e reiterata, si applicano le disposizioni contrattuali vigenti in materia di recesso dell'amministrazione.

Eguale funzionale rispetto alle finalità che la concernono risulta essere la definizione dei criteri idonei a definire il contenuto delle posizioni dirigenziali ed il peso, come suol dirsi, che ciascuna di esse riveste all'interno dell'organizzazione.

La declinazione degli indicatori costituenti la griglia di osservazione e conseguente valutazione della posizione dirigenziale, al fine di attribuire ad essa il relativo valore economico, pur se definita in sede di contrattazione integrativa (con il conseguente consenso forte delle rappresentanze sindacali, attente ad aspetti non sempre coincidenti con quelli tipici della tutela dell'interesse dell'Ente), risulta coerente con i contenuti professionali propri di tali figure; del pari adeguatamente articolato (rispetto alla complessità tipica delle posizioni in questione) si presenta il grado di formale esplicitazione delle motivazioni che inducono all'una o all'altra scelta in ordine alla valutazione dei diversi indicatori (si veda l'esempio riprodotto).

CCDI 2002-2005
(estratto)

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE
POSIZIONI DIRIGENZIALI**

(Il punteggio in percentuale si arrotonda in difetto o in eccesso:
tra 0,1 e 0,50 in difetto; tra 0,51 e 0,99 in eccesso).

A) Collocazione nella struttura

PARAMETRO	PESO	VALUTAZIONE			
		fino a 8	da 9 a 15	da 16 a 20	1/20=0,9
Funzioni di integrazione	18%				
Funzioni di supporto agli organi istituzionali	12%				

B) Complessità organizzativa

PARAMETRO	PESO	VALUTAZIONE			
		fino a 8	da 9 a 15	da 16 a 20	1/20=0,4
Sistema di relazioni	8%				
Tipologia dei procedimenti	6%				
Tipologia di attività	10%				
Risorse umane coordinate	8%	fino a 5	da 6 a 11	da 12 a 16	da 17 a 20
Risorse finanziarie gestite	8%	fino a 5	da 6 a 11	da 12 a 16	da 17 a 20

C) Responsabilità gestionali

PARAMETRO	PESO	VALUTAZIONE			
		fino a 8	da 9 a 15	da 16 a 20	1/20=0,6
Autonomia decisionale	12%				
Tipologia di utenza	10%				
Responsabilità verso l'esterno	8%				

76

Esempio di scala di valutazione dei parametri

COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA

SISTEMA DI RELAZIONI

Fino a 8: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è prevalentemente interno all'Ente e circoscritto all'ambito settoriale: gli altri rapporti sono limitati ad un numero molto ridotto di interlocutori sia interni che esterni e seguono procedure consolidate.

Da 9 a 15: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è caratterizzato da una fitta rete di rapporti e di interazioni con la generalità degli altri settori provinciali. Le interazioni con l'esterno - sia pure numerose - seguono normalmente procedure consolidate e non hanno natura negoziale.

Da 16 a 20: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è caratterizzato da un'elevata intensità di rapporti con Enti, istituzioni e organizzazioni esterne alla struttura provinciale, la cui gestione efficace è determinante per lo svolgimento delle attività procedimentali. Questi rapporti, anche di natura negoziale, raramente seguono procedure consolidate e richiedono una gestione flessibile e ad hoc.

TIPOLOGIA DEI PROCEDIMENTI

Fino a 8: i principali e più qualificanti procedimenti su cui opera la posizione sono prevalentemente semplici.

Da 9 a 15: l'insieme dei principali e più qualificanti procedimenti su cui opera la posizione è in gran parte semplice mentre alcuni sono complessi.

Da 16 a 20: i principali e più qualificanti procedimenti su cui opera la posizione sono complessi.

TIPOLOGIA DI ATTIVITA'

Fino a 8: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto tecnico-specialistico e interviene direttamente sui procedimenti operativi.

Da 9 a 15: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto "direzionale" con piena responsabilità sulla programmazione e controllo delle attività e sulla gestione delle risorse assegnate in vista dello svolgimento dei procedimenti.

Da 16 a 20: l'attività della posizione, per il carattere fortemente complesso dei procedimenti da svolgere, comporta un rilevante contenuto direzionale con forti implicazioni sulla programmazione e sullo svolgimento dei procedimenti stessi

Key

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 le posizioni organizzative, viene utilizzata una metodologia di pesatura delle stesse attraverso fattori di valutazione, anch'essi in grado di coadiuvare con efficacia il processo di formalizzazione delle decisioni relative.

POSIZIONI ORGANIZZATIVE (art.8, comma 1, lettera a) – CRITERI DI VALUTAZIONE

Parametri di valutazione della posizione

A- Autonomia gestionale (30%)

- autonomia decisionale
(considera i limiti e i livelli derivanti dal contesto direzionale e politico, nonché dal quadro normativo procedimentale)max punti 18

- responsabilità verso l'interno
(responsabilità per la elaborazione di piani e programmi di attività, per la realizzazione di obiettivi e volumi di attività conseguenti, per l'elaborazione di processi lavorativi innovativi e per la gestione del personale e dei procedimenti amministrativi e di spesa).....max punti 12

B- Autonomia organizzativa (70%)

- funzioni di integrazione
(definisce il grado e l'ampiezza delle funzioni di integrazione esercitate dalla posizione in relazione alla maggiore o minore omogeneità dei procedimenti).....max punti 30

- tipologia dei procedimenti e delle attività
(evidenzia il grado di semplicità e complessità dei procedimenti gestiti e gli elementi caratteristici dell'attività della posizione).....max punti 40

In sintesi emergono in tema di valutazione del personale, dirigente e non, metodologie complete e tecnicamente aggiornate, con una buona attenzione anche gli aspetti di corretta applicazione.

5.3 Formazione e sviluppo

Si è già detto in precedenza della rilevanza strategica che l'Amministrazione annette al ruolo di una formazione intesa come processo continuo di crescita professionale dei singoli e di migliore interazione degli stessi nei processi di lavoro e nell'organizzazione in quanto tale.

Per quanto attiene alla gestione della formazione, nell'Ente si realizza un piano di formazione annuale a inizio periodo, nell'ambito di un più generale programma pluriennale cui sono assegnati, all'esito di specifico accordo con le OO.SS., obiettivi, risorse, strumenti.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

La formazione costituisce un elemento determinante per lo sviluppo sia economico (orizzontale) sia professionale (verticale).

La gestione del budget della formazione è preceduta da un'analisi delle esigenze formative evidenziate dai dirigenti di linea, e sulla base di questa si definiscono contenuti e risorse economiche per percorsi formativi comuni e intersettoriali, che interessano prevalentemente i livelli medi e medio-bassi per quel che attiene all'aggiornamento professionale vero e proprio.

Sulle competenze dell'area, per così dire, manageriale (dirigenziale e pre-dirigenziale), invece, l'investimento formativo va facendosi da qualche tempo più attento e mirato, avendo l'Ente affidato a strutture esterne specializzate il compito di far crescere la capacità interna di analizzare i fabbisogni formativi.

Ad oggi non può dirsi maturo il processo che porta la struttura a saper compiere una vera e propria analisi del fabbisogno formativo (che passi magari attraverso una programmazione forte della HRM).

Non risulta che siano state sviluppate particolari innovazioni nei processi formativi quali l'utilizzazione di forme di e-learning e sostanzialmente l'attività formativa è attuata in modo frontale. I contenuti dei corsi tendono ad essere orientati al saper fare e al saper essere.

Emerge in sintesi un ruolo della formazione non marginale ma che richiede un ripensamento complessivo verso sistemi più articolati di progettazione e definizione di percorsi di sviluppo, collegati in modo più forte con le strategie dell'ente.

CCDI 2002-2005

(estratto)

Art.16

FORMAZIONE PROFESSIONALE E AGGIORNAMENTO

FORMAZIONE

Come da art.12 del CCNL 22.01.2004

Risorse finanziarie.

Alla formazione sono destinate risorse finanziarie pari almeno all'1% della spesa complessiva per il personale così come previsto dall'art.23, comma 2, del CCNL 1998-2001 del personale delle "Regioni e Autonomie Locali" e dall'art.32 del CCNL del personale con qualifica non dirigenziale del comparto "Regioni- Autonomie Locali".

Le somme destinate alla formazione hanno, per contratto, una destinazione d'uso vincolata e, qualora non vengano spese nell'esercizio finanziario di riferimento, sono vincolate al riutilizzo nell'esercizio successivo per le medesime finalità.

Le parti concordano sulla necessità di individuare ed utilizzare ulteriori fonti di finanziamento finalizzate alla formazione e all'aggiornamento del personale, ad integrazione di quanto stanziato dal bilancio provinciale.

Restano in vigore le norme del precedente CCID riguardo alle incentivazioni, al recupero o al pagamento delle ore eccedenti l'orario normale di servizio, ai rimborsi spesa e ai buoni mensa spettanti ai dipendenti che frequentano corsi di formazione fuori dalla sede dell'Ente.

L'indennità oraria per la partecipazione ai corsi fuori sede si conviene in Euro 2.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

c. Obiettivi formativi.

Ai sensi dell'art. 23 del CCNL, l'accrescimento e l'aggiornamento professionale sono assunti come metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze, per favorire il consolidarsi di una nuova cultura gestionale improntata al risultato, per sviluppare l'autonomia e la capacità innovativa e di iniziativa delle posizioni con più elevata responsabilità ed infine per orientare i percorsi di carriera di tutto il personale.

Pertanto gli interventi formativi sono finalizzati al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- 1) trasferire competenze, generali e specialistiche, manageriali e operative, correlate ai diversi ruoli professionali;
- 2) aggiornare il personale in merito alle modifiche normative, professionali, procedurali;
- 3) consentire lo sviluppo del potenziale ed il recupero delle competenze proprie del ruolo;
- 4) migliorare il clima organizzativo;
- 5) promuovere la conoscenza e la comprensione della funzione dell'Ente;
- 6) supportare le linee strategiche di sviluppo indicate dalla direzione politica.

Programmazione.

La programmazione pluriennale e annuale delle attività formative è oggetto di contrattazione tra le parti, così come previsto dall'art.4, comma 2, del CCNL 1998/2001 del comparto del personale delle "Regioni e Autonomie Locali".

La programmazione pluriennale è definita con specifico accordo che definisce obiettivi, risorse e strumenti.

La programmazione annuale è definita dal "Piano Annuale di Formazione del Personale", approvato ogni anno dalla Giunta entro il 31 marzo in armonia con le linee di indirizzo generale definite nel presente accordo.

Oltre alle finalità sopra menzionate l'attività formativa annuale e pluriennale ha il compito di promuovere e realizzare l'obiettivo di professionalizzare e riqualificare il personale dipendente interessato a processi di progressione verticale nell'ambito dei posti riservati a detta procedura.

Crediti formativi.

La formazione è un parametro determinante per la progressione sia orizzontale che verticale.

L'Ente riconosce valore di credito formativo ai corsi di formazione svolti dal personale e previsti nel Piano Annuale di Formazione.

Affinchè la partecipazione ad un corso possa dare diritto ad un credito formativo, occorre che il corso stesso si concluda con un giudizio valutativo tramite questionari predisposti dai formatori o altri strumenti ritenuti più idonei.

Non costituiscono titolo valutabile in sede di progressione orizzontale e verticale le certificazioni di corsi brevi (max 2 giornate),

Per quanto riguarda la partecipazione ai corsi, sono consentite assenze fino ad un limite massimo del 25% delle ore previste, pena l'esclusione dalla valutazione finale.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

5.4 Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza

Non si rilevano criticità particolari nella gestione, ormai ampiamente informatizzata, degli stipendi; buono, infatti, è il livello di controllo del processo. I cedolini sono, comunque, messi a disposizione dei singoli con modalità on-line, in modo da semplificare il rapporto con gli uffici.

5.5 Comunicazione

Vi è una buona attenzione ai sistemi di comunicazione interna in tema di personale, grazie soprattutto allo sviluppo delle tecnologie informatiche (intranet aziendale) ed al collegamento con procedure interne (regole del personale on-line, schede e moduli per richieste/istanze disponibili on line per dirigenti e dipendenti, cartellino e cedolino on-line).

L'uso della intranet permette lo scambio di documenti tra uffici e dipendenti, visione del cartellino in linea, Cral aziendale, documenti ed informazioni principali.

5.6 Disciplina, risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso

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

E' presente un ufficio per i procedimenti disciplinari. Il contenzioso può dirsi praticamente assente.

Il Settore personale ha un ruolo di supporto ai dirigenti di tipo tecnico e un ruolo di mediazione per prevenire la formalizzazione di procedimenti di contenzioso (anche disciplinare).

5.7 Relazioni sindacali

La funzione relazioni sindacali all'interno dell'area di HRM è gestita dal dirigente del personale, con l'ausilio di figure intermedie di supporto specialistiche.

Si è avvertita l'esigenza di rafforzare i principi ai quali l'Amministrazione ritiene debbano ispirarsi le relazioni sindacali, dando ad esse uno spazio anche nel regolamento di organizzazione e creando, così, almeno in via potenziale, un supporto importante per il governo del rapporto con le rappresentanze del personale.



REGOLAMENTO PER L'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI

(estratto)

ART. 5 - RELAZIONI CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

1. La Provincia garantisce lo sviluppo delle relazioni sindacali, nel rispetto dei ruoli e delle responsabilità dell'amministrazione e dei sindacati, in modo coerente all'obiettivo di contemperare l'interesse dei dipendenti al miglioramento delle condizioni di lavoro e allo

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.

sviluppo professionale con l'esigenza di incrementare e mantenere elevata l'efficacia dell'attività amministrativa e dei servizi erogati alla collettività.

Dal punto di vista formale la contrattazione segue le regole della distinzione tra materie di contrattazione e concertazione/informazione; ad oggi essa è seguita dal Segretario generale e dal dirigente del Settore personale.

Il Settore svolge un ruolo forte di opposizione alle tendenze di politiche di cogestione da parte delle rappresentanze sindacali; peraltro, la pressione da queste esercitata non sembra essere particolarmente incalzante, i contributi e le proposte sui temi da affrontare non sono determinanti.

Il personale dirigente non è organizzato con rappresentanze sindacali.

5.8 Profili professionali e ruoli

Si è già detto in apertura dell'importanza strategica che l'Ente annette ad un processo di potenziamento della struttura organizzativa che punti a disporre di un patrimonio professionale all'altezza del livello quali-quantitativo dei servizi che nel Programma di Governo l'Ente stesso si sta impegnando ad offrire ed a far crescere.

In tale contesto a forte valenza politica, pertanto, il sistema di classificazione del personale è stato definito sì in coerenza con le indicazioni provenienti dal CCNL di revisione dell'ordinamento professionale (31.3.1999), ma tale passaggio è oggi guardato come il primo *progress* di un lavoro che viene costantemente aggiornato (con decisioni dirigenziali della direzione del personale) per adeguarlo all'evoluzione dei processi e delle modalità gestionali ed operative che l'Amministrazione struttura in funzione del proprio sistema di pianificazione e controllo.

L'ulteriore prospettiva è rappresentata dal completamento delle caratteristiche identificative dei profili, oggi soprattutto concentrate sulle conoscenze professionali e di mestiere allargando la descrizione anche alle capacità ed attitudini proprie di ciascuno di essi.

Emerge un sistema dei profili coerente con i fabbisogni professionali e di conseguenza aggiornato.



I PROFILI DELLA PROVINCIA DI PESCARA

PROFILO PROFESSIONALE
CATEGORIA D3
Avvocato
Specialista Gare e Contratti
Specialista Affari Istituzionali
Specialista Sviluppo e Gestione Risorse Umane
Specialista Organizzazione e Gestione qualità
Archivista
Bibliotecario
Specialista Informatico
Statistico
Coordinatore URP
Coordinatore Ufficio Stampa
Specialista Contabile, fiscale e tributario
Specialista controllo di gestione
Specialista gestione acquisti e logistica
Architetto- Urbanista
Ingegnere
Specialista gestione e conservazione del patrimonio immobiliare (property manager)
Specialista Amministrativo
Specialista Sicurezza su lavoro
Geologo
Ingegnere Civile
Specialista dell’ ambiente
Specialista gestione faunistica-venatoria
Specialista agro-forestale
Comandante della Polizia Provinciale
Specialista Politiche Comunitarie
Specialista in servizi linguistici e interpretazione
Specialista mercato del lavoro
Specialista formazione professionale
Specialista servizi culturali
Specialista servizi sociali
CATEGORIA D1
Esperto attività giuridica e contenzioso
Esperto gare e contratti

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.

Esperto Affari istituzionali
Esperto Gestione Risorse Umane
Esperto Organizzazione e Gestione Qualità
Esperto gestione Archivi e Biblioteche
Esperto servizi informatici
Esperto Servizi statistici e studi
Esperto Contabile, fiscale e tributario
Esperto controllo di gestione
Esperto gestione acquisti e logistica
Esperto della pianificazione territoriale
Progettista territoriale
Esperto gestione e conservazione del patrimonio immobiliare (property manager)
Esperto amministrativo
Esperto sicurezza sul lavoro
Esperto del Territorio
Esperto Tecnico Lavori Pubblici
Esperto ambientale
Esperto gestione faunistico venatoria
Esperto agro-forestale
Esperto di Polizia provinciale
Esperto politiche comunitarie
Progettista comunitario
Esperto mercato del lavoro
Esperto formazione professionale
Progettista politiche lavorative e formative
Docente F.P (profilo della Regione Abruzzo)
Esperto marketing
Esperto servizi culturali
Esperto servizi sociali
Esperto promozione e sviluppo del turismo
CATEGORIA C
Istruttore Amministrativo
Istruttore Contabile
Tecnico dei servizi Informativi
Assistente di direzione
Tecnico Archivistico-protocollista e tecnico di biblioteca
Tecnico di progettazione (geometra)
Assistente di direzione dei lavori
Tecnico Ambientale
Agente di Polizia Provinciale
Tecnico delle politiche del lavoro e della formazione professionale
Assistente di cattedra (profilo Regione Abruzzo)
Tecnico delle politiche sociali
tecnico delle politiche culturali e promozione del turismo
CATEGORIA B3
Operaio Specializzato

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.

Autista
Operatore Specializzato dei sistemi informativi
Operatore Amministrativo Specializzato
Operatore Contabile Specializzato
Operatore Specializzato dell'archivio e/o della biblioteca
Operatore Specializzato della comunicazione front-back office
Operatore Specializzato di sistemi telefonici complessi
CATEGORIA B1
Operatore dei sistemi informativi
Operatore Amministrativo
Operatore Contabile
Operatore dell'archivio e/o della biblioteca
Operatore della comunicazione front-back office
Operatore del cerimoniale istituzionale
Operatore di sistemi telefonici complessi
Operatore polifunzionale
CATEGORIA A
Addetto ai servizi ausiliari

NOTA:

L'elenco delle attività inserite in ciascun profilo professionale è da intendersi indicativo e non esaustivo; pertanto lo stesso è da considerarsi suscettibile di modificazioni e integrazioni in relazione al conferimento e/o mutamento delle funzioni dell'Ente, e, conseguentemente, delle attività ad esse correlate richieste agli operatori.

Di seguito sono riportati alcuni esempi di profili:

Categoria D

D3

Specialista gare e contratti Responsabile della gestione di unità organizzative complesse ed articolate, del raggiungimento degli obiettivi preposti e della gestione ottimale delle risorse assegnate. Svolge compiti di studio, di ricerca, di progettazione, di elaborazione dei dati, di istruttorie di atti particolarmente complessi ed intersettoriali; espleta le attività proprie di specifiche discipline che comportano assunzioni di autonoma responsabilità, per la quale sia richiesta, ove prevista, l'abilitazione professionale; può esercitare, su delega del Dirigente, funzioni di rilevanza esterna; in particolare:

- collabora alla programmazione delle procedure concorsuali ad evidenza pubblica e/o negoziali per la realizzazione di opere pubbliche e per l'acquisto di beni e servizi;
- analizza, a fini applicativi, le tecniche di elaborazione degli atti di gara;
- gestisce le procedure di gara, coordinando le attività per la stesura e la pubblicazione dei bandi di gara, assistenza ed informazione alle ditte, verifica della documentazione e regolarità, esclusione ed ammissione delle ditte, approvazione progetto, etc.;

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.

- predispone e gestisce i contratti d'appalto e di diritto privato provvedendo, altresì, anche ai relativi adempimenti fiscali-amministrativi (registrazione contratti, rendicontazione delle spese sostenute per il rogito, per la registrazione, etc.);
- coordina le attività inerenti la tenuta e l'aggiornamento dei diversi registri del servizio: cauzioni, ditte, repertorio, etc.;
- cura i rapporti con l'Osservatorio sui Lavori pubblici, con la Procura della Repubblica e con altri Enti e/o organismi pubblici e privati .

Vecchio ordinamento:

Laurea in Giurisprudenza, Scienze politiche, Scienze dell'amministrazione, Economia e commercio e lauree equipollenti.

+ master o specializzazione universitaria

Nuovo ordinamento:

Laurea specialistica

Classe 22/S (Giurisprudenza), Classe 64/S (Scienze dell'Economia), Classe 71/S (Scienze delle pubbliche amministrazioni), Classe 84/S (Scienze economico-aziendali).

+ master o specializzazione universitaria

D

D1

Esperto gare e contratti Responsabile della gestione di unità organizzative complesse ed articolate, del raggiungimento degli obiettivi preposti e della gestione ottimale delle risorse assegnate. Svolge compiti di studio, di ricerca, di progettazione, di elaborazione dei dati, di istruttorie di atti particolarmente complessi ed intersettoriali; in particolare:

- collabora alla programmazione delle procedure concorsuali ad evidenza pubblica e/o negoziali per la realizzazione di oo.pp. e per l'acquisto di beni e servizi;
- analizza, a fini applicativi, le tecniche di elaborazione degli atti di gara;
- gestisce le procedure di gara, coordinando le attività per la stesura dei bandi di gara, pubblicazione dei bandi, assistenza ed informazione alle ditte, verifica della documentazione e regolarità, esclusione ed ammissione delle ditte, approvazione progetto, etc.;
- predispone e gestisce i contratti d'appalto e di diritto privato provvedendo, altresì, anche ai relativi adempimenti fiscali-amministrativi (registrazione contratti, rendicontazione delle spese sostenute per il rogito, per la registrazione, etc.);
- coordina le attività inerenti la tenuta e l'aggiornamento dei diversi registri del servizio: cauzioni, ditte, repertorio, etc.;
- cura i rapporti con l'Osservatorio sui LL.PP, con la Procura della Repubblica e con altri Enti e/o organismi pubblici e privati.

Vecchio ordinamento:

Laurea in Giurisprudenza, Scienze politiche, Scienze dell'amministrazione, Economia e commercio e lauree equipollenti.

Nuovo ordinamento:

Laurea specialistica

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.

Classe 22/S (Giurisprudenza), Classe 64/S (Scienze dell'Economia), Classe 71/S (Scienze delle pubbliche amministrazioni), Classe 84/S (Scienze economico-aziendali).

D3

Specialista

affari istituzionali Responsabile della gestione di unità organizzative complesse ed articolate, del raggiungimento degli obiettivi preposti e della gestione ottimale delle risorse assegnate. Svolge compiti di studio, di ricerca, di progettazione, di elaborazione dei dati, di istruttorie di atti particolarmente complessi ed intersettoriali; espleta le attività proprie di specifiche discipline che comportano assunzioni di autonoma responsabilità, per la quale sia richiesta, ove prevista, l'abilitazione professionale; può esercitare, si delega del Dirigente, funzioni di rilevanza esterna; in particolare:

- supporta l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo relativamente a:
 - proposte migliorative della funzionalità amministrativa;
 - analisi su politiche e programmi specifici dell'Ente;
 - suggerimenti e contributi a supporto dell'attività dirigenziale;
- coordina le attività istituzionali e gestionali.

Vecchio ordinamento:

Laurea in Giurisprudenza, Scienze politiche, Scienze dell'amministrazione e lauree equipollenti

+ master o specializzazione universitaria .

Nuovo ordinamento:

Laurea specialistica

Classe 22/S (Giurisprudenza), Classe 70 (Scienze della politica), Classe 71/S (Scienze delle pubbliche amministrazioni), Classe 102/S (Teoria e tecnica della normazione e dell'informazione giuridica).

+ master o specializzazione universitaria

D

D1

Esperto affari istituzionali Responsabile della gestione di unità organizzative complesse ed articolate, del raggiungimento degli obiettivi preposti e della gestione ottimale delle risorse assegnate. Svolge compiti di studio, di ricerca, di progettazione, di elaborazione dei dati, di istruttorie di atti particolarmente complessi ed intersettoriali; in particolare:

- supporta l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo relativamente a :
 - proposte migliorative della funzionalità amministrativa;

35

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.

- analisi su politiche e programmi specifici dell' Ente;
- suggerimenti e contributi a supporto dell' attività dirigenziale;
- coordina le attività istituzionali e gestionali.

Vecchio ordinamento:

Laurea in Giurisprudenza, Scienze politiche, Scienze dell'amministrazione e lauree equipollenti

Nuovo ordinamento:

Laurea specialistica

Classe 22/S (Giurisprudenza), Classe 70 (Scienze della politica), Classe 71/S (Scienze delle pubbliche amministrazioni), Classe 102/S (Teoria e tecnica della normazione e dell'informazione giuridica).

Per quanto riguarda il modello organizzativo, si segnala un buon livello di libertà decisionale in capo ai dirigenti nella scelta del modello di relazioni di reciprocità con i diretti collaboratori (direttori di servizio/posizioni organizzative) e di conseguente delega di funzioni.

5.9 Politiche di flessibilità

Si rivelano molto attente a coniugare esigenze di bilancio e necessità di presidio funzionale; il ricorso alle forme flessibili di lavoro dà vita alle seguenti fattispecie:

- tempo determinato, di dimensioni limitate (20 unità circa) impegnato su linee progettuali a valere su finanziamenti comunitari o negli uffici di supporto agli organi istituzionali;
- collaborazioni coordinate e continuative (60 unità circa), impegnate nei centri per l'impiego, con una professionalità molto specifica (trattasi di psicologi esperti in orientamento al lavoro), anch'essi in buona misura acquisiti avvalendosi di finanziamenti regionali.

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

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

Processi	Descrizione	Driver		
Valutazione	Il sistema di valutazione riferito agli incentivi di produttività ed alle progressioni orizzontali presenta elementi solo in parte comuni. L'orientamento è verso una crescita del peso della valutazione di competenze e prestazioni.	Di equità Problema di accettazione del sistema che ha portato alla modifica. Condivisione dei criteri con i dirigenti Formazione ai valutatori e valutati	Di qualità Metodologie sofisticate Crescente attenzione alla corretta gestione del processo	Di sviluppo Crescita delle competenze di valutazione
		Di efficienza Efficienza adeguata	Di immagine Pubblicazioni del sistema su riviste specializzate	Di politica (outcome)
Retribuzione, politiche retributive	Politiche retributive di tipo in parte ancora "distributivo" Progressioni orizzontali che, attraverso il ruolo importante della valutazione individuale, dimostrano l'orientamento ai principi di merito e professionalità. Metodologie adeguate per valutazione delle posizioni	Di equità Sistema formalmente equo, rispetto a finalità amministrative e di gestione del consenso interno. Buon livello dei sistemi connessi a valutazioni individuali e a direzione per obiettivi. Trasparenza delle retribuzioni e della loro struttura.	Di qualità Utilizzo di sistemi mediamente articolati, che richiedono sviluppi tecnici (es. maggiore sviluppo di una valutazione delle capacità ed attitudini)	Di sviluppo Ridefinire l'Integrazione con sistemi di sviluppo professionale

Processi	Descrizione	Driver		
Retribuzione, politiche retributive		Di efficienza Costo della parte fissa e variabile del personale in linea con i dati di comparto	Di immagine	Di politica
Acquisizione e selezione, mobilità	Orientamento alla flessibilità del processo di selezione Sviluppo di metodologie innovative	Di equità Promozione pari opportunità Equità nei processi di mobilità interna/esterna tra personale di diverse unità Trasparenza delle procedure di assunzione	Di qualità Buon grado di integrazione con i sistemi di pianificazione e controllo	Di sviluppo
		Di efficienza	Di immagine	Di politica
Formazione e sviluppo	Adeguate importanza attribuita all'area formazione Ruolo di supporto ad alcune politiche organizzative dell'ente	Di equità Trasparenza dei criteri e del processo di formazione	Di qualità Necessità di sviluppo dell'analisi del fabbisogno formativo Processi di formazione tradizionali (formazione frontale di aula)	Di sviluppo Integrazione della formazione con alcune strategie dell'ente
		Di efficienza Divisione del budget tra dirigenti e HRM	Di immagine	Di politica Orientamento anche allo sviluppo di competenze e non solo all'addestramento
Disciplina, risoluzione del rapporto di lavoro e contenzioso	Contenzioso non significativo	Di equità	Di qualità	Di sviluppo Necessità di sviluppare competenze da parte della dirigenza
		Di efficienza	Di immagine Assenza di pubblicità negativa derivante dai procedimenti in corso.	Di politica

Pianificazione	Ruolo tecnico del personale nella pianificazione del personale, finalizzato a perseguire obiettivi di tipo gestionale della linea; presente un accettabile sviluppo di politiche di pianificazione interna e riallocazione del personale tra unità.	Di equità Sistema gestito con regole formalizzate e chiare	Di qualità Necessità di sviluppare una maggiore attenzione alle esigenze future di professionalità. Metodologia di pianificazione interna negoziale, volontà di sviluppare sistemi tecnici	Di sviluppo Necessità di potenziare le politiche di sviluppo e carriera del personale.
		Di efficienza	Di immagine	Di politica Adeguatezza del personale alle strategie dell'ente

Relazioni sindacali	Cura continua dei rapporti con le rappresentanze sindacali aziendali e territoriali, delle procedure informative e dei momenti di negoziazione collettiva	Di equità Trasparenza dei rapporti sindacali	Di qualità Conflittualità sindacale limitata Stabilità dei rapporti con i sindacati	Di sviluppo Competenze interne specifiche relative alla contrattazione adeguate
		Di efficienza Costi della attività svolta Tempi assorbiti dalla attività	Di immagine Divulgazione all'esterno di esperienze realizzate attraverso pubblicazioni	Di politica
Gestione ordinaria e gestione retribuzioni e previdenza	Calcolo ed erogazione degli stipendi ed attuazione degli adempimenti fiscali, previdenziali Gestione del normale espletamento del rapporto di lavoro e registrazioni (es. presenze, assenze ecc..)	Di equità Rispetto e tutela dei diritti del personale	Di qualità Grado di soddisfazione dell'alta direzione e dei responsabili delle unità interessate per il servizio svolto Grado di soddisfazione del personale buono	Di sviluppo
		Di efficienza Costi adeguati di gestione dell'attività in rapporto all'entità dell'organico e all'entità delle pratiche	Di immagine Assenza di pubblicità negativa derivante dai procedimenti in corso.	Di politica Sviluppo di tecniche/processi innovativi Con uso intranet

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

7. 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 diviso tra le funzioni di perseguimento degli obiettivi specifici di gestione operativa e la dimensione di distribuzione del personale; emerge, soprattutto nella fase attuale, un orientamento crescente anche allo sviluppo di competenze individuali e istituzionali.

Nel caso di utilizzo di HRM per il “perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa”, la logica è quella di raggiungere specifiche finalità gestionali (es. introdurre i principi della valutazione, migliorare i processi di aggiornamento del personale, ecc..) collegate spesso a esigenze definite dell'ente, secondo una prospettiva tecnica finalizzata allo sviluppo di specifiche tecniche/soluzioni a macro-aree di questioni.

La focalizzazione sarà verso lo sviluppo dei sistemi di gestione del personale, con un orientamento di tipo professionale.

L'analisi del caso fa emergere una funzione di HRM molto orientata allo sviluppo di sistemi operativi di gestione e di supporto tecnico alla direzione dell'ente.

Permane, come spesso accade negli enti locali, una politica di distribuzione delle risorse, ovvero a fare in modo che le risorse economiche e di personale siano distribuite in modo da non creare tensioni interne all'ente; ma rispetto a questo emerge la volontà di riportare i criteri di distribuzione a principi di buona amministrazione e di gestione orientata al servizio.

Emerge anche una sostanziale tendenza allo “sviluppo delle competenze individuali e istituzionali”, in particolare con riferimento al ruolo strategico dei sistemi informativi e al lavoro intrapreso sul sistema dei ruoli di direzione.

I punti di forza sui quali si registra un deciso investimento in termini di politiche del personale sono costituiti da:

- intrapresa di azioni e misure intese a promuovere il benessere organizzativo;
- politiche di formazione tese a potenziare il patrimonio professionale dell'Ente;
- investimenti sul modello organizzativo che favoriscano – all'interno degli assetti che ne derivano – posizioni di lavoro identificate in modo da far chiarezza sui ruoli attesi.

Si conferma così nei fatti un ruolo della funzione personale orientato alla gestione dei servizi (in una prospettiva evoluta) e a una progressiva evoluzione verso il ruolo di partner strategico.

8. Impatto istituzionale ed organizzativo

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

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 impatto si intende le conseguenze che l'intero esercizio di funzioni di HRM hanno sull'organizzazione, è quindi 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 azione 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, sia delle competenze professionali, di corrispondere alle richieste di cambiamento indotte dal contesto competitivo e dal perseguimento delle strategie aziendali. L'inevitabilità del cambiamento richiede che si diffonda nell'organizzazione una capacità delle persone di rispondere ed adattarsi in modo positivo, focalizzato, flessibile, proattivo, sostenendo anche l'inevitabile carico di incertezza e ambiguità.

L'analisi della funzione di HRM e la definizione dei driver emersi permette di identificare un impatto orientato sicuramente alle forme di performance management, in particolare per quanto riguarda la dimensione di sviluppo tecnologico e orientamento alla comunicazione interna. In questo si collega il ruolo della HRM che sta crescendo nella funzione di Partner strategico della direzione soprattutto negli interventi di tipo organizzativo.

La dimensione di change management sembra emergere ad esempio nei percorsi di ridefinizione dei ruoli e dell'orientamento al rapporto con l'esterno loro significato, ma appare ancora in divenire.

In sintesi, è sicuramente molto complesso cogliere nel breve periodo l'impatto organizzativo di una funzione di HRM, poiché questo rimanda alla capacità di creare valore pubblico, vale a dire il valore prodotto dalle istituzioni, che determinano conseguenze importanti, volute o non volute che siano, per la società.