

## **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 Salerno**

## **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. IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....	4
3. ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM .....	5
4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM.....	10
4.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ.....	11
4.2 RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE .....	19
4.3 FORMAZIONE E SVILUPPO.....	31
4.4 RELAZIONI SINDACALI, DISCIPLINA DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO .....	36
4.5 PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI.....	37
4.6 SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE .....	51
5. INDICATORI DI PERFORMANCE .....	51
6. POLITICHE DI HRM.....	53
7. IMPATTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO.....	54
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO.....	54

## LA PROVINCIA DI SALERNO

### 1. Premessa<sup>1</sup>

L’analisi del sistema di gestione del personale della Provincia di Salerno<sup>2</sup>, oggetto di questo studio, è stata realizzata applicando il percorso metodologico ideato nell’ambito del programma *Governance delle risorse umane, Linea progettuale A. Modelli innovativi*, attuato dal Formez in convenzione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, *Ufficio per il personale delle Pubbliche amministrazioni*.

Lo studio si concentra sui seguenti aspetti:

- la concezione che i vertici politici e amministrativi dell’Ente hanno del ruolo che la funzione di gestione del personale ha riguardo il perseguimento delle sue finalità istituzionali (*Idea di Human Resource Management*);
- la collocazione organizzativa e le responsabilità delle diverse strutture che presidiano la funzione, quindi i relativi processi operativi (*Organizzazione della funzione di HRM*);
- il livello di attivazione, articolazione e integrazione dei processi operativi che sostanziano la funzione (*Processi e metodologie di HRM*);
- una stima del valore generato dai processi attivi attraverso la declinazione di indicazioni qualitative di performance (*Indici di performance dei singoli processi di gestione messi in atto*);
- l’applicazione concreta (gli utilizzi reali) e gli effetti sull’organizzazione dell’Idea di sistema di gestione del personale (*Politiche di HRM*);
- le conseguenze che l’esercizio della funzione produce sull’intera organizzazione (*Impatto organizzativo e istituzionale*).

### 2. Idea di Human resource management

Con l’espressione “idea di HRM” si fa riferimento alla concezione di fondo circa lo scopo che la leva di gestione del personale assume nel perseguimento delle finalità dell’Amministrazione.

Prima di addentrarci nell’analisi di aspetti più propriamente tecnici e organizzativi, è opportuno riflettere su alcune condizioni di contesto che influenzano a partire dalla seconda metà degli anni 90 la situazione delle risorse umane nella Provincia di Salerno.

Sono due, in particolare, gli aspetti che, nel corso degli anni, hanno caratterizzato in termini di instabilità la Provincia:

- la presenza di un significativo numero di risorse assunte con contratto di lavoro a tempo determinato,

---

<sup>1</sup> Popolazione residente: 1.075.451 ab (Censimento della popolazione, Istat 2001);

<sup>2</sup> Studio realizzato dal Vincenzo Danilo Esposito, grazie alla fattiva collaborazione di Roberto Casini, Dirigente del Settore Gestione Risorse Umane, di Graziano Lardo, Dirigente del Servizio politiche del lavoro, e di Gaetano Vaccaro, Responsabile del Servizio sviluppo risorse umane, della Provincia di Salerno.

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

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

- Il consistente numero di lavoratori socialmente utili<sup>3</sup>.

Le origini di questi fenomeni possono essere ricondotte a fenomeni sia esogene che endogene dell'amministrazione. Da un lato i blocchi delle assunzioni, stabiliti dal Governo al fine di rispettare il patto di stabilità interno che a partire dal 1999, hanno indotto le amministrazioni ad utilizzare formule alternative per il reclutamento di risorse dalle competenze specialistiche sempre più necessarie per un'amministrazione in fase di rinnovamento. Dall'altro l'atteggiamento culturale presente nel Mezzogiorno, storicamente caratterizzato da problemi di sviluppo e disoccupazione, che ha condotto l'amministrazione ad assumere misure di assistenzialismo che hanno originato il fenomeno tipicamente meridionale dei Lavoratori socialmente utili (LSU)

Su un organico di circa 850 unità di personale questi numeri rappresentano una problema effettivo e sicuramente di non semplice gestione. All'aspetto numerico, inoltre, si aggiunge quello qualitativo, infatti i lavoratori socialmente utili (LSU) sono, generalmente, in possesso di profili professionali basso, pertanto difficilmente ricollocabili in assenza di un consistente intervento formativo di riqualificazione.

Le strategie attraverso le quali si è cercato di superare i limiti che questa situazione di contesto comportava sono state sostanzialmente di due tipi.

Da un lato si è cercato di limitare l'impatto numerico dei lavoratori socialmente utili attraverso il loro parziale assorbimento nella Salerno multiservizi s.p.a., dall'altro si è puntato all'impiego dei lavoratori a tempo determinato con l'attivazione di progetti finalizzati. Nel frattempo, a partire dal 2000, si è attivato un processo di riorganizzazione interno centrato sulle risorse umane nel corso del quale le funzioni di organizzazione e sviluppo del personale hanno assunto un peso sempre più importante all'interno dell'Ente.

L'idea alla base del processo di trasformazione, sui cui aspetti ci soffermeremo nei successivi paragrafi, è che solo attraverso una dotazione professionale adeguata e una strumentazione che ne consente una gestione flessibile è possibile affrontare le sfide, endogene ed esogene, di cambiamento garantendo comunque alti livelli di servizio/prestazioni ai cittadini e alla comunità.

Applicando le tipizzazioni definite nel modello teorico, emerge un'idea di HRM al servizio delle strategie dell'Ente, ma anche rivolte al cambiamento e allo sviluppo organizzativo. Da un lato, infatti, la funzione di direzione del personale è complessivamente orientata al supporto all'innovazione e l'attenzione è rivolta soprattutto allo sviluppo dei sistemi di gestione del personale, in coerenza con le finalità di sviluppo strategico dell'Ente. Dall'altro la stessa funzione mira all'innovazione e alla gestione di un cambiamento organizzativo che è considerato come processo di adeguamento continuo alle nuove esigenze. Si registra un forte orientamento allo sviluppo delle competenze professionali e alle capacità umane e alla creazione di nuovi sistemi di organizzazione del lavoro e di gestione delle conoscenze.

### **3. Organizzazione della funzione HRM**

L'assetto organizzativo del Provincia di Salerno è complessivamente strutturato su tre livelli, in Settori, Servizi e Uffici. L'assetto è gerarchico funzionale e l'organigramma ad albero (Figura 1) ne conferma graficamente l'impostazione.

Ogni settore è gestito da un Dirigente che in stretta collaborazione con il Dirigente di Servizio

---

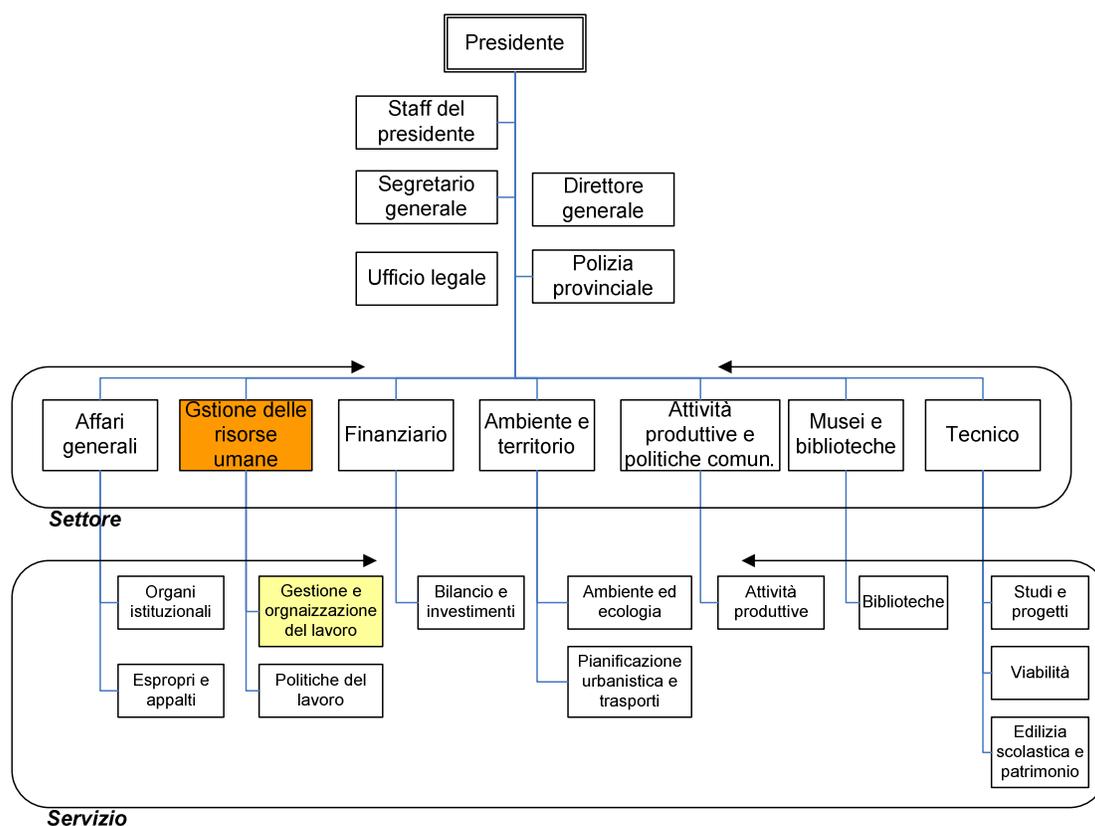
<sup>3</sup> Circa 500 unità.

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

esercita poteri di gestione e risponde della realizzazione dei programmi e del raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano esecutivo di gestione (Peg).

Figura 1 - Organigramma complessivo dell'ente



Nella raggiungimenti di questi obiettivi e, quindi, per la realizzazione dei programmi dell'amministrazione il personale dirigente della Provincia può contare sulla collaborazione delle posizioni organizzative che nel caso specifico sono distinte in tre differenti tipologie (vedi paragrafo 4.7) riconducibili ad un unico criterio: assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato<sup>4</sup>

Tipologia	Livello gerarchico	Funzioni	Responsabilità
Settore	I livelli	Dirigente	Dirigenziali
Servizio	II livello	Dirigente	Dirigenziali
U.O.C.*	III livello	Posizione organizzativa	Coordinamento

\* Unità organizzativa complessa

Il Servizio gestione e organizzazione del lavoro è ulteriormente suddiviso in unità organizzative complesse (U.O.C) (Figura 2) a cui sono assegnate tutte le funzioni giuridico amministrative e

<sup>4</sup> Paragrafo 1 - Criteri di individuazione, CCNL 1998/2001 Posizioni organizzative, Allegato A alla delibera di Giunta provinciale n. 1057 del 2 ottobre 2000, "".

## 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.

organizzative delle risorse umane dell'Ente. In dettaglio all'interno del settore sono individuate anche due unità organizzative semplici (U.O.S) incardinata alle U.O.C. Trattamento giuridico e Trattamento economico previdenziale.

Figura 2 - Organigramma del Servizio gestione e organizzazione del lavoro



Le funzioni assegnate alle quattro U.O.C. dal regolamento di organizzazione sono rispettivamente:

### UOC - Trattamento Giuridico

- supporta il dirigente nelle relazioni sindacali nell'Ente;
- cura l'organizzazione e la gestione degli incontri sindacali e le attività correlate alla contrattazione decentrata, concertazione e consultazione predisponendo materiali e testi contrattuali, organizzando gli incontri, curandone la verbalizzazione e i successivi adempimenti;
- si occupa della gestione e delle elezioni della RSU;
- organizza, supporta ed assiste le commissioni e in gruppi di lavoro in materia di personale;
- gestisce i procedimenti disciplinari;
- cura le attività relative ai ricorsi e al contenzioso del lavoro anche in materia giurisdizionale;
- cura eventuali reclami relativi alla revisione della valutazione dei dipendenti dell'Ente;
- cura la tenuta dell'archivio dei fascicoli del personale dipendente;
- cura la gestione del protocollo di settore;
- cura la gestione del sistema informatico di settore anche in rapporto alle altre UU.OO.CC.
- Cura il sistema informatico interno che si compone di:
  - 1) Protocollo
  - 2) Sistema di rilevazione delle presenze;
  - 3) Sistema paghe;
  - 4) Sistema trattamento giuridico;
  - 5) Gestione Dotazione Organica;
  - 6) Gestione concorsi
- Cura lo sviluppo di software gestionale capace di supportare varie linee di produzione interna al settore;
- Cura la pubblicazione sul sito web dell'Ente di informazioni, atti gestionali, bandi di selezione e concorsi di emanazione del settore;
- Cura la progettazione di sistema informativi che consentano il dialogo a distanza fra le varie organizzazioni dell'Ente e anche con le risorse umane;
- cura l'istruttoria delle pratiche relative a cause di servizio;
- cura la gestione degli infortuni sul lavoro e delle relative pratiche;
- cura la liquidazione di equo indennizzo;
- cura la gestione degli istituti relativi alla verifica delle compatibilità fra stato fisico del dipendente e prestazioni di lavoro;
- cura la tenuta dell'archivio di settore;

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

- cura la tenuta dei fascicoli del personale dipendente;
- trattamento giuridico amministrativo dei dipendenti;
- rilascio di certificati e documentazione;
- verifica a campione delle dichiarazioni di atto notorio;
- assenze per sciopero, gestione programma GEDAP;
- autorizzazioni a prestazioni extra;
- cura la resa del conto annuale del personale e la rilevazione trimestrale;
- cura la tenuta degli atti settore (determine,delibere, circolari etc.);
- cura le tenuta della biblioteca giuridica di settore relativa a leggi e a disposizioni di qualsiasi natura;
- cura la tenuta del registro contratti di lavoro e conferimento di incarichi di alta professionalità o di responsabili di posizioni organizzative;
- cura la tenuta dei rapporti con l'INAIL per quanto attiene comunicazioni di assunzioni e licenziamenti.

### UOC - Sviluppo Risorse Umane

- Collabora all'attività di programmazione quantitativa e qualitativa delle risorse umane e fornisce supporto al dirigente del settore personale per la formazione dell'allegato al PEG, al Bilancio e per il piano della formazione e delle assunzioni;
- Provvedere al reclutamento del personale in relazione ai programmi annuali e pluriennali dell'Ente anche mediante il ricorso al lavoro interinale e alle convenzioni comunque previste da leggi e da regolamenti;
- gestisce le risorse umane per gli aspetti giuridico amministrativi in applicazione della normativa in materia di impiego negli EE.LL e del CCNL vigenti;
- gestisci gli istituti inerenti lo stato giuridico del personale;
- gestisce ed aggiorna la dotazione organica dell'Ente;
- attua gli istituti previsti dall'ordinamento professionale per lo sviluppo del personale (verticalizzazione percorsi di carriera interna);
- fornisce consulenza per problemi connessi alla gestione delle risorse umane;
- atti di gestione in materia di formazione del personale interno;
- rilevazione delle necessità di adeguamento delle competenze dei dipendenti;
- verifica dei sistemi di apprendimento;
- collabora per l'attuazione delle politiche delle pari opportunità;
- cura l'introduzione e la gestione del tele lavoro;
- predispone anche con gli altri responsabile di UU.OO.CC. di settore i regolamenti ordinatori e gestionali;
- aggiorna i regolamenti.

### UOC - Trattamento Economico e Previdenziale

- Assicura la formazione della proposta di bilancio di previsione per le spese del personale provvedendo alle correlate attività di rendicontazione effettuando controlli contabili relativi alle disponibilità finanziarie e garantendo la corretta gestione della spesa;
- provvede curando la predisposizione dei relativi atti, al trattamento economico, assistenziale, previdenziale ed assicurativo del personale ed ai collegati adempimenti di natura fiscale, svolgendo funzioni di sostituto d'imposta;
- assicura il pagamento delle indennità agli amministratori;
- assicura il pagamento delle retribuzione e personale non dell'ente ma comunque in servizio a qualsiasi titolo presso l'Ente (operai idraulico forestali etc.);
- assicura la liquidazione delle competenze dovute a personale convenzionato;
- assicura la liquidazione delle competenze agli obiettivi di coscienza;
- cura l'applicazione delle disposizioni in materia fiscale, contributiva, assicurativa, nonché di nuovi istituti contrattuali;

### **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.

- supporta il dirigente nei rapporti con le OO.SS. per l'applicazione del contratto nazionale di lavoro e per la definizione degli accordi decentrati in relazione alle innovazioni economiche o a prevalente riflesso economico;
- emissione di mandati di pagamento e reversali anche per acquisti relativi all'interno settore;
- cura tutti gli atti relativi al collocamento a riposo;
- cura i rapporti con gli istituti Previdenziali ed Assistenziali;
- provvede a tutti gli atti relativi agli istituti connessi al riscatto ed alla ricongiunzione;
- effettua report trimestrali sul personale che maturerà il diritto al collocamento in quiescenza;
- assicura continue informazioni agli utenti
- cura di trattamento retributivo e contributo del personale a qualsiasi titolo in servizio nell'Ente;
- cura la liquidazione delle competenze dovute agli amministratori;
- cura la liquidazione mediante emissione di mandati per qualsiasi attività connessa a tutto il settore;
- provvede agli impegni di spesa;
- segnala le eventuali variazioni di PEG;
- tiene i contatti con la tesoreria provinciale.

#### **UOC - Organizzazione del Lavoro**

- Si occupa della promozione sensibilizzazione sul tema della sicurezza a livello generale, all'attuazione della normativa sulla sicurezza e salute nei luoghi di lavoro all'interno dell'Ente coordinandosi col dirigente e con il medico competente;
- Funge da supporto ai dirigenti datori di lavoro;
- Predispose le convenzioni e tutti gli atti relativi all'attuazione del d. lgs. 626/94;
- Individua e valuta rischi, misure preventive e protettive nell'ambito della sicurezza e della salubrità ambientale;
- Elabora misure e sistemi di controllo circa le procedure di sicurezza;
- Formula le proposte per i programmi di informazione e formazione dei lavoratori;
- Partecipa a tutti i momenti di consultazione con i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
- Fornisce ai lavoratori tutte le informazioni sui rischi e sulle misure preventive;
- Collabora alla predisposizione dei piani per la sicurezza e l'evacuazione;
- Supporta il dirigente nella trattazione dei dati sensibili e della difesa della privacy;
- Studia l'ambiente di lavoro e propone gli interventi per superare le barriere fisico ambientali e soggettive che ostacolano la resa delle migliori performances lavorative.

Nel dettaglio, all'interno del settore sono individuate tre figure dirigenziali (1 Dirigente di Settore, 2 Dirigenti di Servizio) di cui ad oggi una risulta vacante. A livello di U.O.C. la responsabilità gestionale è affidata alle Posizioni organizzative. Delle quattro posizioni per il momento solo tre sono coperte.

Al netto delle figure dirigenziali e delle Posizioni organizzative il Settore fruisce delle prestazioni di 16 unità di personale distribuite come di seguito.

Numero	Inquadramento giuridico	Disponibilità
6	categoria C	2 unità a tempo pieno
		4 part time (24/36)
3	categoria B3	part time (24/36)
6	categoria B1	tempo pieno
1	categoria A	tempo pieno

Queste risorse, in virtù del nuovo ordinamento professionale e dei principi in esso sanciti (vedi paragrafo 4.7) risultano complessivamente a “disposizione” del Settore e non rigidamente assegnate alle UOC e UOS che lo compongono.

Concludendo, il modello organizzativo della Provincia di Salerno risponde teoricamente ad un’impostazione tradizionale di tipo gerarchico funzionale in cui alla gestione delle risorse umane è attribuito un ruolo importante confermato dal fatto che ad essa è assegnata una delle sette strutture di primo livello (Settori) dell’Ente.

In effetti, le peculiarità del caso non si rendono evidenti se ci si limita a riflettere sugli aspetti prettamente strutturali. La rappresentazione grafica degli organigrammi dell’ente e, nel dettaglio, del Servizio gestione e organizzazione del lavoro, ci consegnano solo una rappresentazione fotografica, quindi statica, del caso. Per comprendere fino in fondo le caratteristiche del modello organizzativo delle funzioni di HRM bisogna andare oltre e riflettere sulle funzioni e sui processi che ad essa afferiscono.

Prevale comunque un’impostazione centralizzata (modello unitario) delle funzioni e delle responsabilità di gestione del personale. Il responsabile di Settore presidia la maggior parte delle funzioni strategiche (formazione e sviluppo, carriera, mobilità) e nel far ciò si avvale della collaborazione dei responsabili di servizio e delle posizioni organizzative a cui è affidata la responsabilità operativa.

La centralizzazione risulta ben equilibrata dall’articolazione procedurale, infatti, come già prima osservato (nei successivi paragrafi si entrerà nel dettaglio), le funzioni evolute di *management* delle risorse umane (programmazione, formazione, sviluppo, altro) coinvolgono a diverso livello e in diversa misura la gran parte delle figure di responsabilità, e non solo, dell’Ente.

#### **4. Metodologie e processi di HRM**

Proseguendo l’analisi alla ricerca di indicazioni utili per posizionare il sistema di HRM della Provincia di Salerno nel quadro teorico e metodologico di riferimento, si passa ad analizzare le dimensioni operative e di processo che si sviluppano nel contesto strutturale fin qui descritto.

Riportando nel testo alcuni stralci della documentazione ufficiale (regolamenti, relazioni, atti deliberativi di Giunta e di Consiglio), si descrivono quelle che sono le modalità operative di gestione del personale in uso nell’Ente, in particolare:

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

1. *Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità*
2. *Retribuzioni, valutazione e carriere*
3. *Formazione e sviluppo*
4. *Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza*
5. *Relazioni sindacali, disciplina risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso*
6. *Servizi ai dipendenti*
7. *Profili professionali e ruoli*
8. *Sistema informativo del personale e comunicazione interna*
9. *Politiche di flessibilità*

### 4.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

Per quanto concerne la pianificazione del personale dipendente la Provincia di Salerno, così come tutte gli Enti locali, è impegnata nell'adozione di adeguate misure di razionalizzazione e riorganizzazione degli uffici anche provvedendo alle necessarie riduzioni di personale.

Le limitazioni alle assunzioni a tempo determinato (convenzioni o contratti di collaborazione coordinata e continuativa) non riguardano le autonomie locali, tranne quelle che non hanno rispettato il patto di stabilità, pertanto non risultano essere soggette a blocco:

- assunzioni a tempo determinato;
- assunzioni di unità appartenenti a categorie protette
- assunzioni connesse al passaggio di funzioni e competenze alle regioni e agli enti locali il cui onere sia coperto dai trasferimenti erariali compensativi della mancata assegnazione di unità di personale.

In buona sostanza, come descritto dalla relazione che accompagnava la delibera di Giunta provinciale del 2005 ad oggetto il Piano annuale e triennale delle assunzioni – indirizzi<sup>5</sup>, la copertura finanziaria per assunzioni a tempo indeterminato previste nel 2005 non può che attestarsi sulla somma derivante dal turn over che si è realizzato nel corso dell'anno 2004. A tali somme vanno sicuramente aggiunte quelle eventualmente scaturenti dalla verifica delle somme che sono state trasferite all'Ente nelle materie delegate ed in modo particolare per quelle materie delegate per le quali c'è stato un trasferimento erariale compensativo della mancata assegnazione di unità di personale. A queste vanno aggiunte in ogni caso, previa quantificazione, le somme che l'Ente anticipa in attesa che lo Stato trasferisca le risorse per il pagamento delle retribuzioni di quei dipendenti che a seguito di sentenze siano stati riassegnati nei ruoli organici dell'Ente.

Analizzando la composizione della dotazione organica della Provincia così com'era al 31 dicembre del 2004 si osserva un maggiore peso delle risorse di categorie A e B sul totale del personale.

---

<sup>5</sup> Il piano triennale e annuale non sono stati redatti in attesa che l'Ente definisse la nuova dotazione organica, subordinata, a sua volta, alla emanazione dei decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri in cui sono stabiliti appositi criteri e limiti per le assunzioni relative al triennio 2005/2007.

### 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.

Categoria	Numero	Perso %
A	131	14,31
B1	298	32,57
B3	143	15,74
C	221	24,16
D1	50	5,46
D3	60	6,54
Dirigenti	11	1,20
<b>Tot.</b>	<b>915</b>	<b>100%</b>

Mentre la categoria C risulta caratterizzata da una notevole presenza di unità in *part-time* (59 unità pari al 26,69%), 62 unità che sono in servizio nei Centri per l'Impiego e 40 unità in servizio presso la Polizia Provinciale.

Risulta pertanto evidente che *l'Ente si caratterizza con una scarsa dotazione organica riferita al profilo di istruttore, sia esso appartenente all'area amministrativa, che tecnica o contabile.*

*Nella categoria D e nell'area della dirigenza vi è una notevole carenza di personale che di fatto limita l'avvio dei necessari e non più eludibili processi organizzativi o di riorganizzazione dell'Ente anche nei settori avanzati quali l'informatica.*

Al di là degli aspetti quantitativi, le priorità perseguite dall'amministrazione lasciano trasparire una volontà dell'ente a riqualificare il personale interno e a investire in profili professionali tecnico informatici. *In tale ottica va tenuto conto nel programmare le assunzioni di:*

- 1. dei concorsi interni in atto alla data del 30 novembre 2004;*
- 2. le eventuali disponibilità finanziarie, appena noto il contenuto del decreto attuativo, verranno destinate all'assunzione di personale necessario alle strutture dell'Ente avendo cura di avviare, prima del concorso pubblico, un bando di selezione per attivare l'istituto della mobilità;*
- 3. sin d'ora appare opportuno indicare nei profili professionali delle categorie C e D le unità che eventualmente possono essere interessate alla mobilità e all'assunzione.;*
- 4. non può essere ulteriormente rimandata la creazione all'interno dell'Ente dell'area informatica;*
- 5. vanno attuate le procedure per la verticalizzazione per quei profili professionali la cui professionalità è acquisibile solo all'interno dell'Ente;*
- 6. va effettuata la riclassificazione delle unità appartenenti alla categoria A.*

La definizione dei profili professionali da reclutare esternamente non può prescindere dalle risorse già reclutate nel 2002, mediante concorso pubblico.

**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.

Categoria	Profilo	Note
B 3	Collaboratori professionali	Le graduatorie di tali concorsi sono esaurite per mancanza di candidati che hanno conseguito l'idoneità. Le unità in servizio sono contrattualizzate con rapporto di lavoro a part time (24 ore/settimana). Nel caso necessitano ulteriori unità appartenenti a tale profilo professionale si dovrebbe procedere mediante l'incremento delle prestazioni orarie settimanali delle unità in servizio.
	Istruttore specializzato perito chimico	La graduatoria del concorsi è esaurita per mancanza di candidati che hanno conseguito l'idoneità. Le unità in servizio sono contrattualizzate con rapporto di lavoro a part time (24 ore/settimana). Nel caso necessitano ulteriori unità appartenenti a tale profilo professionale si dovrebbe procedere mediante l'incremento delle prestazioni orarie settimanali delle unità in servizio
C	Istruttore specializzato informatico	Le unità in servizio sono contrattualizzate con rapporto di lavoro a part time (24 ore/settimana). Nel caso necessitano ulteriori unità appartenenti a tale profilo professionale si dovrebbe procedere mediante l'incremento delle prestazioni orarie settimanali delle unità in servizio
	Istruttore amministrativo	Le unità in servizio sono contrattualizzate con rapporto di lavoro a part time (24 ore/settimana). Nel caso necessitano ulteriori unità appartenenti a tale profilo professionale si dovrebbe procedere mediante l'incremento delle prestazioni orarie settimanali delle unità in servizio
	Istruttore specializzato geometra	Le unità in servizio sono contrattualizzate con rapporto di lavoro a part time (24 ore/settimana). Nel caso necessitano ulteriori unità appartenenti a tale profilo professionale si dovrebbe procedere mediante l'incremento delle prestazioni orarie settimanali delle unità in servizio
	Istruttore specializzato – contabile	Le unità in servizio sono contrattualizzate con rapporto di lavoro a part time (24 ore/settimana). Nel caso necessitano ulteriori unità appartenenti a tale profilo professionale si dovrebbe procedere mediante l'incremento delle prestazioni orarie settimanali delle unità in servizio

Questo perché, il riempimento delle posizioni che progressivamente si rendono vacanti dovrà essere soddisfatto con il reclutamento di profili professionali diversi da quelli innanzi elencati tenendo conto altresì delle graduatorie concorsuali ancora valide.

Analizzando la situazione dal punto di vista dell'anzianità del personale è prevedibile che nel triennio 2005/2007 si avrà una riduzione di almeno 70 unità di personale.

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Età (anni)	Numero	Perso %
fino a 30	24	2,61
fra i 31 e i 40	135	14,64
fra i 41 e i 50	335	36,61
fra i 51 e i 60	319	34,86
superiore a 60	103	11,26
<b>Tot.</b>	<b>915</b>	<b>100%</b>

Dai dati riportati in tabella emerge una bassa percentuale di personale giovane (solo il 17% circa ha una età compresa nei 40) mentre ben il 46% dei dipendenti si colloca in una fascia di età superiore ai 50 anni.

In considerazione di ciò le azioni che l'amministrazione prevede di attivare nel breve medio periodo sono:

- a) *quantificare le risorse disponibili da apportate in bilancio per le assunzioni per l'anno 2005;*
- b) *indicare i profili professionali che prioritariamente necessitano all'Ente tenendo conto che per alcuni si potrà procedere allo scorrimento di graduatorie valide, per altri occorrerà attivare le procedure della mobilità;*
- c) *concludere a breve tutte le procedure concorsuali riservate a personale interno dando un limite alle commissioni esaminatrici entro cui devono concludere le procedure;*
- d) *riaprire i termini di alcuni concorsi già banditi per l'area informatica;*
- e) *recuperare il contratto valido e sottoscritto per la fornitura di prestazioni di lavoro interinale e ciò per sopperire ad inderogabili necessità di carenza di personale;*
- f) *formulare il piano delle assunzioni appena vi sarà l'emanaazione dei decreti da parte del Presidente del C.d.M.;*
- g) *approvare la modifica del regolamento per l'accesso agli impieghi nella parte relativa alle selezioni interne;*
- f) *predisporre i percorsi della verticalizzazione interna impegnando le relative risorse economiche;*
- g) *censire le materie delegate e le eventuali risorse economiche assegnate per le risorse umane necessarie alla corretta gestione della delega;*
- f) *dotarsi di una nuova dotazione organica che tenga conto anche dei processi di riqualificazione del personale .*

Inoltre, in attesa della definizione del piano annuale e triennale delle assunzioni la Provincia ha definito i profili professionali su cui intervenire.

### 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.

Categoria	Profili professionali	Modalità reclutamento
A	Operatori polivalenti	Riqualificazione
Varie	vari	Verticalizzazione interna
Varie	vari	Completamento concorsi interni
D	Funzionari	Mediante ricorso istituto della mobilità

Dal punto di vista prettamente procedurale l'accesso all'impiego dall'esterno si allinea ai principali orientamenti assunti dalle altre amministrazioni pubbliche. Un elemento distintivo formalmente regolamentato (art 3, requisiti generali, del Regolamento sull'accesso agli impieghi e ad altre forme di assunzione) è rappresentato dalla possibilità di derogare ai requisiti generali di accesso in caso di circostanze particolari, quali la ricerca di requisiti speciali. In questo caso della provincia prevede che *con apposito provvedimento di Giunta sono stabiliti, ad integrazione del presente disciplinare, i requisiti speciali necessari per l'ammissione a concorsi per particolari profili professionali per i quali sono richiesti:*

- a) *esperienze di servizio e di attività in specifiche posizioni di lavoro, per periodi di durata prestabilita sia pubblica che privata;*
- b) *titoli comprovanti il conseguimento di particolari specializzazioni od esperienze professionali;*
- c) *abilitazioni all'esercizio di attività professionali, alla conduzione di mezzi e macchine speciali;*
- d) *altri eventuali requisiti previsti per particolari profili professionali.*

Il ricorso alla mobilità interna è finalizzato alla valorizzazione dell'impiego del personale, all'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse umane, al migliore ed efficace funzionamento dei servizi, alla flessibilità degli organici e alla adeguamento delle strutture agli obiettivi indicati dall'Amministrazione. Il regolamento recante i "Criteri generali per la gestione della mobilità interna" definisce quattro diverse "forme" di mobilità, distinguendo tra: mobilità straordinaria, ordinaria, d'ufficio e a favore dei beneficiari di agevolazioni secondo la legge n. 104 del 1992.

La responsabilità ultima della corretta attivazione delle procedure di mobilità ricadono comunque in capo al dirigente, sia esso di Servizio, se la mobilità riguarda posizioni interne al servizio, che di Settore, se la mobilità investe il Settore.

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

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

### **art. 3**

#### **La mobilità straordinaria**

1. La mobilità straordinaria viene disposta per esigenze eccezionali e non prevedibili, ovvero sia per tutte quelle necessità, provocate anche da eventi di natura calamitosa, per far fronte alle quali l'Amministrazione deve poter contare su competenze specifiche presenti all'interno dell'Ente. Essa ha carattere provvisorio essendo disposta per il tempo strettamente necessario al perdurare delle situazioni di emergenza e comunque non può superare il limite massimo di un mese salvo consenso del dipendente.
2. Il Responsabile del Settore interessato individua le competenze specifiche di cui necessita per far fronte alle esigenze di cui al comma 1 in primo luogo all'interno del proprio Settore e ne dispone la mobilità.
3. In mancanza delle competenze necessarie all'interno del Settore, il Responsabile inoltra richiesta di mobilità al Settore Gestione Risorse Umane. Il Settore predispone un elenco dei nominativi dei dipendenti in possesso delle competenze necessarie dandone comunicazione agli stessi. Il personale inserito in questo elenco può manifestare il proprio assenso alla mobilità. In tal caso la mobilità viene disposta con provvedimento del Responsabile del Settore Gestione Risorse Umane, sentito il Responsabile del Settore di appartenenza del dipendente.
4. Nel caso in cui non vi siano adesioni ovvero le adesioni manifestate non siano sufficienti a soddisfare il fabbisogno individuato, il Responsabile del Settore Gestione Risorse Umane può, sentiti i dipendenti interessati e i Responsabili dei Settori di appartenenza degli stessi, disporre d'ufficio la mobilità per un periodo massimo di gg. 30. Il parere negativo del dirigente del Settore di appartenenza non ha valore vincolante.
5. Il Settore Gestione Risorse Umane può proporre, inoltre, un'adeguata sostituzione dell'unità.
6. Al collaboratore temporaneamente distolto dalla normale attività viene corrisposta l'indennità di missione se dovuta.

### **art. 4**

#### **Mobilità ordinaria**

1. All'interno di ciascuna categoria di classificazione, posto il vincolo dell'appartenenza alla medesima e quello della dotazione organica, viene garantita la mobilità a richiesta del dipendente.
2. Nel caso di posti comunque vacanti, il Settore Gestione Risorse Umane, nel mese di dicembre di ogni anno, rende pubblico l'elenco dei posti disponibili da ricoprire attraverso i processi di mobilità ordinaria. I dipendenti in possesso dei requisiti necessari per ricoprire i posti vacanti e interessati alla nuova assegnazione presentano istanza di mobilità al Settore Gestione Risorse Umane che provvede alle verifiche necessarie.
3. Nel caso in cui, per uno stesso posto, siano presentate più domande, il Settore Gestione Risorse Umane provvede a redigere una graduatoria utilizzando i criteri e i punteggi di seguito indicati:
  - a. anzianità di servizio nella categoria (1 punto per anno)
  - b. anzianità di servizio nelle categorie inferiori (1punti 0.50 per anno)
  - c. titoli culturali:

scuola obbligo	p.1
scuola media superiore	p.3
diploma di laurea	p.5

In caso di parità di punteggio tra più lavoratori documentati problemi familiari e/o di salute costituiscono titolo di precedenza.

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

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

4. Il dipendente che, nell'ultimo triennio, abbia già fruito dell'istituto della mobilità, salvo casi eccezionali e documentati, viene comunque posto alla fine della graduatoria.
5. L'assegnazione ai posti vacanti avviene, con provvedimento del Settore Gestione Risorse Umane, sulla base della graduatoria di cui al comma 3.
6. In caso di contestazione sulle assegnazioni disposte ai sensi del comma precedente, il lavoratore interessato può presentare ricorso al Responsabile del Settore Gestione Risorse Umane.
7. La mobilità che comporti cambiamenti nella tipologia di prestazione professionale richiesta deve essere accompagnata da un'adeguata formazione.

#### **art. 5**

##### **Mobilità d'ufficio**

1. La mobilità d'ufficio è disposta, in alternativa a quella ordinaria, per ricoprire posti resisi vacanti per dimissioni o quiescenza, per cause straordinarie od altre cause riconducibili ad una diversa organizzazione e/o modificazione e /o esigenze dei servizi.
2. L'Amministrazione ha facoltà di disporre la mobilità necessaria che, dovrà tener conto delle seguenti valutazioni, elencate in ordine di priorità:
  - a) Professionalità;
  - b) minore anzianità di servizio;
  - c) minore anzianità anagrafica.
3. In caso di contestazione sul provvedimento adottato ai sensi del comma precedente, il dipendente interessato può presentare ricorso, facendosi assistere da un proprio rappresentante sindacale.

#### **art. 6**

##### **Mobilità a favore di beneficiari della L.104/92**

1. La mobilità disciplinata dal presente articolo è prevista per i dipendenti che, ai sensi della L.104/92, sono genitori di minori con handicap ovvero assistono parenti o affini entro il terzo grado e portatori di handicap in situazione di gravità che non siano ricoverati a tempo pieno.
2. Tali dipendenti, purché unici beneficiari della L.104/92, sono tenuti a presentare istanza corredata da apposita certificazione rilasciata dalla Commissione Medica prevista dall'art. 4 della norma, presso l' A.S.L. competente per territorio e che attesta lo stato di una "situazione di gravità". A seguito di richiesta di mobilità per i detti motivi, il dipendente segnala nell'apposito modello il Settore e/ o Servizio che vuole raggiungere e l'istanza viene accolta a condizione che il profilo di appartenenza del dipendente sia compatibile con quelli operanti nel settore prescelto..
3. In ogni caso l'Amministrazione si impegna a prestare particolare attenzione alle richieste provenienti dai dipendenti beneficiari della L.104/92 al fine di cercare di dare soddisfazione alle esigenze dagli stessi manifestate.

In alcuni casi, si può verificare il conferimento di mansioni superiori. Questa circostanza è praticabile solamente per il personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato. La verifica dei requisiti di idoneità e il conferimento delle mansioni superiori coinvolge i Dirigenti del Settore interessato e del Settore gestione delle risorse umane. Alla procedura, comunque, viene dato seguito solo dopo un'attenta verifica dell'indisponibilità presso il settore dei requisiti necessari (culturali, professionali e di esperienza) a ricoprire quello specifico ruolo.

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

L' idoneità a ricoprire le mansioni superiori è subordinata alla valutazione di un *mix* di variabili che prendono in considerazione la professionalità, la cultura, l'anzianità di servizio e la produttività del soggetto. Ad ogni variabile è associato uno specifico sistema classificazione e attribuzione punteggi grazie al quale è possibile valutare ed eventualmente confrontare le candidature dei dipendenti ad accedere alle mansioni superiori. Al Titolo II, Criteri per il conferimento delle mansioni superiori di cui all'art .3, comma 3, del CCNL 31.03.1999, del suddetto regolamento sono riportati puntualmente i criteri di valutazione.

### art. 7

#### Conferimento di mansioni superiori

Per la partecipazione a selezioni finalizzate all'attribuzione di mansioni superiori, quando ne ricorra la necessità, è richiesto il possesso dei seguenti requisiti:

1. Titoli culturali e professionali attinenti e/o equipollenti al titolo richiesto per l'accesso dall' esterno o titolo di studio immediatamente inferiore a "quello richiesto per l'accesso dall' esterno;
2. Possesso di titoli professionali (partecipazione a corsi di formazione programmati dall' Amministrazione e definiti in sede di contrattazione decentrata, di durata non inferiore a n. 80 ore e con superamento di prova finale);
3. Possesso della posizione economica della categoria immediatamente inferiore legata all'appartenenza allo stesso Settore e/o Servizio, con una anzianità minima di almeno tre anni nell'ultimo quinquennio;
4. Vincolo della rotazione;
5. Vincolo dell'utilizzo per non più di 6 mesi nei limiti dell'art. 8 del CCNL del 14/09/2000;

#### TITOLI (max 20 punti)

- Figure professionali: titolo di studio previsto per l'accesso dall'esterno;
- Altre figure: titolo di studio immediatamente inferiore a quello richiesto per l'accesso dall' esterno;

Licenza scuola media inferiore: valutazione riportata	Diploma di scuola media superiore: punteggio riportato	Laurea: voto riportato	Punti da assegnare
Sufficiente	da 36 a 41	da 66 a 67	4
Buono	da 42 a 47	da 77 a 87	8
Distinto	da 48 a 53	da 88 a 98	12
Ottimo	da 54 a 60	da 99 a 110	16
		110 e lode	18
Altro titolo			2

#### VALUTAZIONE (max 30 punti)

Media delle schede di valutazione dell'ultimo biennio

Sufficiente	da 51 a 60	punti 8
Significativo	da 61 a 75	punti 14
Rilevante	da 76 a 90	punti 22
Elevato	da 91 a 100	punti 30

#### ATTITUDINE (max 20 punti)

Profilo professionale attinente alla mansioni da svolgere

punti 20

Profilo professionale non attinente alle mansioni da svolgere punti 10

**ANZIANITÀ di SERVIZIO (max. 30 p. per maz. 30 anni di servizio)**

Anzianità nello stesso Servizio dove ricade il posto vacante: punti .1,00 per anno di servizio;

Anzianità nello stesso Settore dove ricade il posto vacante: punti 0,80 per anno di servizio;

Anzianità in altro Settore: punti .0,50 per anno di servizio.

**In caso di procedimenti disciplinari il punteggio sarà ridotto nella seguente misura:**

- 15 % in caso di censura;
- 30% per multa con importo non superiore a 4 ore;
- 50% per sanzioni superiori.

#### 4.2 Retribuzioni, valutazione e carriere

Le retribuzioni economiche del personale dipendente della Provincia di Salerno si compongono di una parte ordinaria e di un'altra parte accessoria. Quest'ultima è strettamente correlata alla produttività e per il suo calcolo e assegnazione è stata elaborata specifica metodologia di valutazione di prestazione e risultato<sup>6</sup>.

Come per il personale Dirigente, i dipendenti della Provincia di Salerno sono valutati rispetto agli effettivi incrementi della produttività ed al miglioramento quali-quantitativo dei servizi. I compensi devono essere corrisposti soltanto a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG.

Alcuni criteri generali a cui il sistema, nel rispetto della normativa, si rifà prevedono:

- il concetto di produttività deve intendersi quale risultato apprezzabile rispetto all'ordinario risultato derivante dalla ordinaria prestazione di lavoro;
- la ordinaria prestazione di lavoro non può che essere ricondotta che al PEG ovvero all'unico iniziale strumento di programmazione degli obiettivi e dei risultati conseguibili in ragione delle risorse finanziarie, strumentali ed umane disponibili;
- in presenza di risultati aggiuntivi ed apprezzabili può essere erogato il compenso incentivante la produttività;
- il compenso, deve essere proporzionato all'apporto dato, nel corso d'anno, da ogni componente la struttura;
- di fronte al non raggiungimento degli obiettivi generali il compenso non va erogato;
- la valutazione relativa alla partecipazione del singolo spetta al dirigente.

La valutazione degli obiettivi e dei risultati avverrà mediante la compilazione di alcune "schede riepilogative" attraverso le quali sarà possibile confrontare gli obiettivi programmati e riportati nel PEG e i risultati raggiunti. Nel dettaglio le schede che dovranno essere compilate per ogni dipendente sono tre:

A) scheda 1 – **risultati attesi – risultati conseguiti**

La scheda compilata su foglio excel si compone di n. 5 colonne:

<sup>6</sup> Art. 37 CCNL 2002/2003 – compensi per la produttività – metodologia di valutazione e di assegnazione dei compensi ai dipendenti 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.

- la prima denominata – obiettivi del PEG – verrà utilizzata per ogni struttura (settore, servizio. UOC) per trascrivervi gli obiettivi delle struttura interessata così come riportati nel PEG;
- la seconda denominata – risultati attesi – verrà utilizzata per riportare a fianco di ognuno dei obiettivi della colonna 1 i risultati attesi così come indicati nel PEG ;
- la terza denominata- tempistica – verrà utilizzata per riportare, così come definiti nel PEG i tempi di attuazione degli obiettivi;
- la quarta denominata – risultati raggiunti – va compilata riportando in modo sintetico gli effettivi risultati raggiunti nel corso dell'anno;
- la quinta denominata – risultati aggiuntivi – va compilata riportandovi, se ricorrono, i risultati aggiuntivi, riferiti all'obiettivo del PEG che inizialmente non erano stati previsti.

#### **B) scheda 2 – obiettivi che non sono presenti nel PEG sono stati raggiunti:**

La scheda compilata su foglio excel si compone anch' essa di 5 colonne:

- la prima denominata – obiettivi aggiuntivi- riporterà gli obiettivi aggiuntivi che si sono concretizzati nel corso dell'anno;
- la seconda denominata – motivi che li hanno determinati – in essa vanno indicate le motivazioni che hanno determinato gli obiettivi aggiuntivi;
- la terza, denominata – tempi di realizzazione – in essa vanno indicati i periodi in cui sono stati realizzati;
- la quarta, denominata – grado di partecipazione delle unità assegnate alla struttura, riporterà i livelli di partecipazione della struttura ovverosia , tutti, parte di essi etc;
- la quinta , denominata annotazioni, verrà utilizzata per riportare elementi che non rientrano tra gli elementi da inserire nelle precedenti colonne.

#### **C) scheda 3 – valutazione delle unità delle struttura ai fini della corresponsione del compenso per la produttività**

Su tale scheda, compilata su foglio excel, sono riportate una serie di elementi che porteranno alla assegnazione del compenso:

- cognome, nome del dipendente e categoria giuridica di appartenenza;
- compiti che sono stati assegnati al dipendente;
- livello di partecipazione con valutazione mediante giudizio sintetico (vedi parametri di valutazione);
- livello di partecipazione con voto sintetico espresso in centesimi (vedi parametri di valutazione);
- apporto individuale con valutazione mediante giudizio sintetico (vedi parametri di valutazione);
- apporto individuale con voto sintetico espresso in centesimi (vedi parametri di valutazione);
- livello di autonomia con valutazione mediante giudizio sintetico (vedi parametri di valutazione);
- livello di autonomia con voto sintetico espresso in centesimi (vedi parametri di valutazione);

La valutazione dei tre elementi centrali del sistema (livello di partecipazione, apporto individuale e livello di autonomia) avviene sulla base di determinati parametri predefiniti.

I parametri di valutazione relativi all'apporto individuale sono:

- a) Livello di partecipazione: deve intendersi il grado di partecipazione del dipendente alla realizzazione degli obiettivi insiti nel PEG e al raggiungimento dei risultati aggiuntivi. Il livello

### 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.

di partecipazione non è parametro legato alla presenza fisica ma legato all'apporto dato dal dipendente, in ragione del proprio livello di inquadramento e dei compiti assegnati.

La valutazione verrà effettuata in modo sintetico utilizzando il seguente schema:

Giudizio sintetico	Corrispondenza fra giudizio sintetico e voto	Elementi della valutazione
mediocre	60/100	partecipazione discontinua, poca affidabilità nel rispetto della tempistica, necessita di continue sollecitazioni.
sufficiente	70/100	svolge le attività assegnate assicurando un livello normale di partecipazione
soddisfacente	80/100	la partecipazione avviene con continuità anche al di fuori del normale orario di lavoro
buono	90/100	partecipazione assidua, assicura competenza e rispetto della tempistica assegnata
ottimo	100/100	partecipazione al di sopra della norma; l'assiduità nella partecipazione consente alla struttura di accelerare i tempi di realizzazione degli obiettivi

N. B. Non vanno effettuate valutazioni intermedie mediante l'assegnazione ad esempio di 65/100, 50/100, 97/100 etc.

- b) apporto individuale: deve intendersi il livello di apporto che in termini di raggiungimento degli obiettivi il valutato ha dato: Gli elementi valutabili sono la competenza intesa quale conoscenza degli elementi legati alla procedura e alla materia trattata, l'autonomia nel portare a termine i compiti assegnati, una preparazione non monotematica;

La valutazione verrà effettuata in modo sintetico utilizzando il seguente schema:

Giudizio sintetico	Corrispondenza fra giudizio sintetico e voto	Elementi della valutazione
mediocre	60/100	apporto di scarso peso dovuto a una limitata o datata conoscenza delle procedure;
sufficiente	70/100	apporto sufficiente a garantire il solo normale raggiungimento degli obiettivi;
soddisfacente	80/100	apporto al di sopra della media in termini di competenza e conoscenza;
buono	90/100	apporto che consente di raggiungere risultati aggiuntivi a quelli programmati e a migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi in cui opera;
ottimo	100/100	apporto notevole sia in termini di competenza che in termini di completezza del procedimento assegnato. E' un sicuro punto di riferimento all'interno del team in cui opera.

N. B. Non vanno effettuate valutazioni intermedie mediante l'assegnazione ad esempio di 65/100, 50/100, 97/100 etc.

- c) livello di autonomia: deve intendersi il livello di apporto che il valutato dà nel raggiungimento del risultato senza che si ricorra a continue informazioni di natura generale sia sulle procedure che sulla interpretazione di norme e regolamenti che sulla conduzione di apparecchiature sia

**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.

esse semplici che complesse;

La valutazione verrà effettuata in modo sintetico utilizzando il seguente schema:

Giudizio sintetico	Corrispondenza fra giudizio sintetico e voto	Elementi della valutazione
mediocre	60/100	non ha un sufficiente livello di autonomia, necessita di informazioni ad ogni innovazione di natura procedurale o normativa, non ha una sufficiente dimestichezza nell'uso delle apparecchiature che eventualmente utilizza per lo svolgimento delle proprie funzioni.
sufficiente	70/100	è sufficientemente autonomo nell'assicurare la realizzazione degli obiettivi assegnati;
soddisfacente	80/100	dotato di una apprezzabile autonomia, utilizza con sufficiente dimestichezza le apparecchiature che eventualmente usa per lo svolgimento delle proprie funzioni
buono	90/100	ha una buona autonomia operativa e si pone quale soggetto che all'interno della struttura in cui opera è capace di recepire le innovazioni procedurali e di tradurle in atti concreti.
ottimo	100/100	Notevole autonomia operativa; è punto di riferimento all'interno del team in cui opera, puntuale e preciso negli aggiornamenti procedimentali, sa assumere la responsabilità dei procedimenti in cui è coinvolto.

N. B. Non vanno effettuate valutazioni intermedie mediante l'assegnazione ad esempio di 65/100, 50/100, 97/100 etc.

Una volta effettuata la valutazione relativa all'apporto individuale, tenuto conto che i tre parametri oggetto della valutazione della performance hanno identico peso, si passa alla somma dei voti assegnati e ne si ricava la media ovvero.

Dal punto di vista procedurale la valutazione vede il coinvolgimento diretto dei responsabili delle unità organizzative presso le quali il dipendente ha operato durante l'anno di esercizio amministrativo (al 31 dicembre). L'aspetto però più interessante è dato dal ruolo di "conciliatore" e decisore ultimo che viene assegnato al dirigente del Settore gestione risorse umane.

Nel caso in cui, così come previsto dalla procedura (art. 10 e 11 del regolamento sull'metodologia di valutazione e di assegnazione dei compensi ai dipendenti dell'Ente), il dipendente dovesse dissentire dalla valutazione e presentare istanza entro i successivi 5 giorni dalla sua ricezione, spetta al dirigente del settore personale definire la problematica, ascoltando le parti interessate ed emettendo, nei 5 giorni successivi, il definitivo pronunciamento.

Questa metodologia di valutazione delle prestazioni trova alcune eccezioni nella sua applicazione (art. 6 del regolamento sull'metodologia di valutazione e di assegnazione dei compensi ai dipendenti dell'Ente). Ad essa, infatti, non si ricorre per la valutazione delle Posizioni organizzative per le quali la Provincia di Salerno ha sviluppato specifici sistemi di definizione e classificazione del ruolo la cui spiegazione approfondita è rimandata al paragrafo (4.7 Profili professionali e ruoli)

Collegato a questo complesso sistema di definizione, classificazione e attribuzione dei ruoli di Posizione organizzativa è associato un sistema di valutazione strutturato su due livelli:

### 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.

- Parametri di risultato
- Parametri ambientali e soggettivi

il primo, espresso in maniera percentuale, è riferito al grado di raggiungimento dei risultati assegnati. Il punteggio massimo totalizzabile in questo ambito è di 50 punti, il punteggio è assegnato secondo i seguenti criteri:

*Il titolare della posizione organizzativa consegue l'attribuzione di 50 punti nel caso del raggiungimento del 100% degli obiettivi fissati nell'atto di conferimento dell'incarico ovvero in misura minore e sempre riferita al grado di obiettivo raggiunto. Ai fini della valutazione del raggiungimento dei risultati si fa riferimento anche a parametri oggettivi (PEG –rispetto dei termini assegnati- maggiore trend positivo realizzato dalla struttura, etc.). Il punteggio di risultato viene assegnato dal dirigente.*

Es.

- a) incaricato di posizione organizzativa che ha conseguito il raggiungimento degli obiettivi consegue 50 punti.
- b) incaricato di posizione organizzativa che ha conseguito l'80% degli obiettivi consegue 40 punti ( $80\% \times 50 = 40$ );
- c) incaricato di posizione organizzativa che ha conseguito il 60% degli obiettivi consegue 30 punti ( $60\% \times 50 = 30$ ).

Il secondo parametro si riferisce a cinque sottoparametri: flessibilità, capacità di direzione, tempi di lavoro e innovazione. La somma dei punteggi massimi attribuibili a questi sottoparametri ulteriori 50 punti, per il cui calcolo si procede nel seguente modo:

- a) **La flessibilità**, ossia la capacità di porsi dell'incaricato della posizione organizzativa nei confronti del sistema produttivo e di accadimenti non preventivabili e che richiedono il cambio di strategie operative.

Valutazione:

Minima	_____	2
Modesta	_____	4
Discreta	_____	5
Significativa	_____	6
Elevata	_____	8
Molto elevata	_____	10

- b) **La capacità di direzione**, ossia la capacità di motivare le risorse umane a disposizione nel raggiungimento degli obiettivi e di dirigerle quale punto di riferimento costante e di leader;

Valutazione:

Minima	_____	2
Modesta	_____	4
Discreta	_____	5
Significativa	_____	6
Elevata	_____	8
Molto elevata	_____	10

- c) **Tempi lavorati**, ossia la presenza costante in servizio. Alla fine dell'attribuzione dei punteggi conseguiti in tale casistica si tiene conto dei giorni teorici annui massimi lavorabili (da 365 si detraggono i giorni di ferie, i

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

*giorni da sabato e di domenica e le festività infrasettimanali compreso la festa del Santo Patrono);*

- d) **Innovazione**, ossia la capacità di ridurre le rigidità del sistema produttivo introducendo meccanismi innovativi nel modo di produrre o di approccio all'utenza migliorando il livello di servizio reso o di avviare processi formativi innovativi anche di natura autonoma nei riguardi delle risorse umane gestite;

*Valutazione:*

Minima	_____	. 2
Modesta	_____	. 4
Discreta	_____	. 5
Significativa	_____	. 6
Elevata	_____	. 8
Molto elevata	_____	. 10

- e) **Approfondimento**, ossia la capacità di studiare le problematiche per rendere il prodotto lavorato al passo con le innovazioni o di anticiparle.

*Valutazione:*

Minima	_____	. 2
Modesta	_____	. 4
Discreta	_____	. 5
Significativa	_____	. 6
Elevata	_____	. 8
Molto elevata	_____	. 10

Il valore finale ottenuto dalla somma dei valori totalizzati dai due parametri viene ulteriormente raffinato moltiplicandolo per i valori assegnati ad elementi definiti "accessori", che come vedremo esprimono una valutazione prettamente di tipo qualitativo (il come e non il quanto) delle performance delle P.O.

Elementi Accessori di Valutazione:

- 1) *conseguimento di economie reali;*
- 2) *minori o maggiori risorse umane che vi hanno partecipato;*

*Gli elementi accessori esprimono non il "quanto" di conseguimento degli obiettivi, piuttosto il "come" i risultati sono stati conseguiti.*

*La valutazione (positiva o negativa) di tali elementi accessori può produrre un incremento o un decremento del valore di risultato parziale complessivo. A tal fine ad ogni elemento accessorio di valutazione il Dirigente assegna un valore compreso tra 0,8 e 1,2. Moltiplicando il Valore di risultato parziale assegnato per gli indici di valutazione dei 2 elementi accessori, si ottiene il Valore di Risultato Definitivo riguardante la posizione organizzativa.*

Es. 1):

Posizione organizzativa X Valore parziale assegnato = 76 (40 punti risultato, 6 flessibilità, 6 capacità di direzione, 6 tempo lavorati, 6 innovazione, 2 approfondimento)

Conseguimento di economie reali = 1,2

### 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.

Maggiori risorse umane utilizzate nel corso dell'anno	= 0,9
Valore risultato definitivo	= $78 \times 1,2 \times 0,9 = 82,08$
Es. 2):	
Posizione organizzativa Y V. R. P. C. = 60,5	
Conseguimento di economie reali	= 0,9
Maggiori risorse umane utilizzate nel corso dell'anno	= 0,8
Valore risultato definitivo	= $60,5 \times 0,9 \times 0,8 = 43,56$

Rispetto a questi valori viene quindi calcolata, se dovuta, l'indennità di risultato da corrispondere alle Posizioni organizzative.

Essa non viene corrisposta nel caso in cui non si sia raggiunto almeno il 50% del punteggio massimo assegnabile. In caso si raggiunga un risultato di valutazione inferiore a 50 punti l'incarico della posizione viene destituito e rassegnato ai medesimi compiti cui attendeva prima dell'incarico.

Il valore massimo della retribuzione di risultato è calcolata in percentuale al retribuzione di posizione (art. 10, comma 3 del C.C.N.L. 31.03.1999) nel dettaglio essa corrisponde al 20%. Per ottenere il quantum da corrispondere alla Posizione organizzativa basta moltiplicare questo valore per il valore risultato definitivo (VRD) raggiunto durante l'anno.

Es.
Posizione A Indennità di posizione annua = Lire 25.000.000
Indennità di risultato è uguale al 20% dell'indennità di posizione ovvero Lire 5.000.000.
Indennità da corrispondere al titolare della posizione <b>X</b>
Punteggio conseguito = 82,08
Indennità da corrispondere = lire $(5.000.000 \times 82,08/100) =$ Lire 4.104.000
Indennità da corrispondere al titolare della posizione <b>Y</b>
Nessuna indennità di risultato in quanto ha conseguito una valutazione inferiore al 50%.

Per quanto riguarda la valutazione dei Dirigenti la Provincia di Salerno ha adottato il modello previsto dal contratto collettivo nazionale dell'area separata della dirigenza del Comparto degli Enti Locali agli art. 23 (valutazione dei dirigenti). Di seguito, si riportano i criteri di valutazione dell'attività del dirigente.

#### NUCLEO DI VALUTAZIONE

Valutazione complessiva dei risultati dell'attività dirigenziale, riferita al periodo \_\_\_\_\_

COGNOME \_\_\_\_\_

NOME \_\_\_\_\_

DIREZIONE STRUTTURA O STAFF \_\_\_\_\_

CONFERIMENTO PROVVEDIMENTO N \_\_\_\_\_ DEL \_\_\_\_\_

#### METODOLOGIA VALUTATIVA

- 1) Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati
- 2) Capacità di risoluzione dei problemi emergenti
- 3) Capacità di coinvolgimento nell'attività lavorativa del personale assegnato

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

- 4) Grado di raggiungimento dei progetti obiettivi e dei piani di lavoro affidato alla struttura nella contrattazione decentrata per il personale assegnato
- 5) Grado di coinvolgimento del personale assegnato all'attività lavorativa
- 6) Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemporaneamente ai diversi impegni
- 7) Capacità di individuazione della priorità
- 8) Autorevolezza manifestata nell'esercizio delle proprie funzioni nell'attività interna ed esterna
- 9) Capacità nel promuovere iniziative per migliorare la qualità dei servizi
- 10) Capacità dimostrata nel gestire e nel promuovere innovazioni procedurali con riflessi interni ed esterni.
- 11) Individuazione dei responsabili dei procedimenti amministrativi presenti nella struttura
- 12) Verifica periodica dei carichi di lavoro ed interventi strutturali e metodologici che migliorano la flessibilità del lavoro ed il cambiamento di procedure
- 13) Capacità nella gestione del “ budget” assegnato alla struttura per la remunerazione del salario accessorio al personale presente nella struttura.
- 14) Grado e qualità delle relazioni sindacali
- 15) Partecipazione a corsi di formazione e aggiornamento professionale
- 16) Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione.
- 17) Capacità nel promuovere processi formativi nei confronti del personale assegnato
- 18) Capacità di motivare il personale presente nelle strutture e di favorire il massimo rendimento o lo sviluppo professionale.
- 19) Capacità relazionali e collaborative.
- 20) Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e adattamento al conteso di intervento operativo e al cambiamento delle modalità operative.

*Il Comitato tecnico di Valutazione determinerà gli elementi che dovranno essere riportati nella relazione annuale presentata da ciascun dirigente, riscontrabili in modo obiettivo, per poter attribuire i punteggi più sotto riportati, che esprimono il giudizio, sintetico. Tali elementi dovranno essere riprodotti nella relazione di accompagnamento quale motivazione del giudizio sintetico*

#### PUNTEGGI

Per ognuno dei venti parametri di valutazione Comitato Tecnico di Valutazione assegna un punteggio compreso tra 0 e 10 utilizzando la seguente scala di graduazione.

\_\_\_\_\_4\_\_\_\_\_6\_\_\_\_\_8\_\_\_\_\_9\_\_\_\_\_

Il punteggio complessivo del singolo dirigente può portare alle seguenti valutazioni:

- a) **fino a 100: negativa**
- b) **da 101 a 140: sufficiente - Positiva**
- c) **da 141 a 160: ottima – Positiva**
- d) **oltre 160: eccellente – Positiva**

(il punteggio s'intende riferito ai 20 parametri di valutazione sopra riportati; ove, per qualsiasi motivo, il Comitato Tecnico di Valutazione prenda a riferimento un numero di parametri inferiore a 20, il punteggio di cui alle precedenti lett. a), b), c) e d) deve essere proporzionalmente ridotto).

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Il “Comitato Tecnico di Valutazione”, prima di procedere alla formalizzazione di una valutazione “negativa”, acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dirigente interessato che, eventualmente assistito dal sindacato designato o da persona di fiducia, dovrà motivare gli scostamenti tra gli obiettivi programmati assegnati alla propria struttura ed i risultati raggiunti nel periodo preso a riferimento o motivare l'inosservanza delle direttive impartite dall'amministrazione.

### VALUTAZIONE NEGATIVA

In caso di valutazione negativa scattano le seguenti penalità:

- a) la prima valutazione negativa comporta la non corresponsione della retribuzione di risultato a premio di qualità di cui all'art. 43 del C.C.N.L.;
- b) la seconda valutazione negativa comporta l'assegnazione di funzioni dirigenziali di valore economico immediatamente inferiore;
- c) la terza valutazione negativa comporta la perdita della retribuzione di posizione e la messa in disponibilità per un anno. Decorso il periodo della messa in disponibilità, al dirigente viene conferito l'incarico di funzioni dirigenziali di valore economico iniziale.

La valutazione “negativa” si prescrive con il decorso di anni 5 riferito al periodo di valutazione non positiva (esempio: il giudizio negativo riferito all'anno 1996 si prescrive nell'anno 2001).

In caso di affidamento di incarichi ad interim per strutture organizzative previste nella pianta organica, in aggiunta a quello relativo alla struttura affidata in via principale, il Comitato Tecnico di Valutazione deve tenere presente il maggior carico di lavoro per il Dirigente; attribuendo un punteggio correttivo correlato alla eventuale assenza di dirigenti, funzionari ed altri dipendenti previsti nella pianta organica per le strutture organizzative affidate.

### VALUTAZIONE POSITIVA

I Dirigenti la cui valutazione è positiva partecipano alla retribuzione accessoria di cui all'art. 43 con le seguenti modalità:

#### a) retribuzione di risultato: valutazione sufficiente – ottima – eccellente.

Il 50% delle risorse di cui all'art. 43 viene assegnato:

- 1) il 40% delle risorse di cui al punto a ) viene ripartito ai dirigenti valutati “sufficienti” in misura eguale;
- 2) il 60% delle risorse di cui al punto a) a tutti i dirigenti valutati “ottimi” in misura eguale;
- 3) nel caso in cui la valutazione “eccellente” dei dirigenti fosse superiore alla percentuale di cui alla successiva lettera b), si dovranno assegnare ai predetti, nel rispetto dell'assegnazione del punto 2), quote comunque superiori rispetto ai dirigenti valutati “ottimi”.

#### b) premio per la qualità della prestazione individuale: valutazione eccellente.

Il 50% residuo delle risorse di cui all'art. 43 viene attribuito al personale dirigenziale la cui valutazione è stata ritenuta, dal Nucleo di valutazione, eccellente, in aggiunta alla quota di cui alla precedente lettera a). Il premio di qualità della prestazione individuale, comunque, può essere attribuito a non più del 20% dei dirigenti in servizio e con esclusione dei dirigenti che già beneficiano dell'indennità di vigilanza di cui alla legge n. 65/860 o dirigente tecnici (compensi ex 1.109/94).

Nel caso in cui i dirigenti valutati “eccellenti” fossero in numero inferiore al 20% la quota mancante viene prelevata tra quelli valutati “ottimi”.

Per quanto riguarda le progressioni orizzontali è in vigore una metodologia permanente 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.

valutazione<sup>7</sup>. La metodologia consiste nella valutazione di alcuni parametri (variabili da tre a cinque a seconda delle categorie considerate) identificativi delle caratteristiche del dipendente.

Gli item complessivamente considerati sono:

1. Esperienza acquisita (anzianità)
2. Risultati conseguiti
3. Maggior arricchimento professionale, acquisito anche a seguito di interventi formativi e d'aggiornamento Prestazioni rese con
4. Impegno profuso
5. Qualità della prestazione individuale resa

Ad ognuno di questi è associato un sistema di classificazione e assegnazione di ponteggi. A titolo esemplificativo riportiamo il caso degli incrementi di categoria B e C.

L'acquisizione della **prima posizione economica** successiva al trattamento tabellare iniziale (**posizioni B2, B4 e C2**) è operata mediante **valutazione congiunta** dei seguenti elementi ponderativi, secondo quanto stabilito dall'art.5 comma 2 lett.b) NOP, vale a dire:

1. esperienza acquisita (anzianità)
2. risultati conseguiti
3. prestazioni rese con maggior grado di arricchimento professionale conseguito a seguito di interventi formativi e d'aggiornamento
4. impegno profuso
5. qualità della prestazione individuale resa

### VALUTAZIONE CONGIUNTA

Sulla scorta dei rappresentati elementi valutativi, da considerare integralmente ed integratamente, può svilupparsi un sistema d'apprezzamento così articolato, pur sempre con riferimento alla metodica sopra delineata ed avuto riguardo, pertanto, al **valore massimo globale (V.M.G.)** di progressione **pari a 90** ed alla determinazione del **valore massimo parziale (V.M.P.)** come di seguito indicato:

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 1. Esperienza acquisita (anzianità)  | <i>valore massimo parziale 20</i> |
| 2. Risultati conseguiti  | <i>valore massimo parziale 20</i> |
| 3. Prestazioni rese con maggior arricchimento professionale, acquisito anche a seguito di interventi formativi e d'aggiornamento | <i>valore massimo parziale 20</i> |
| 4. Impegno profuso   | <i>valore massimo parziale 10</i> |
| 5. Qualità della prestazione individuale resa  | <i>valore massimo parziale 20</i> |

#### **1. ESPERIENZA ACQUISITA (V.M.P. 20)**

• anzianità acquisita nell'ambito della "vita lavorativa" valutata con riguardo al contenuto funzionale assolto nelle diverse posizioni operative, mediante comparazione professionale condotta in riferimento alle declaratorie della stessa categoria ("B" o "C") o di categoria inferiore ("A"):

**1.1** - attività prestata in posizione professionale riferibile a **categoria inferiore** a quella di ascrizione in **mansioni non attinenti al ruolo rivestito:**

**valore massimo 5, così articolato:**

- punti 0,5 per ogni anno di servizio prestato sino ad un massimo di 10

**1.2** - attività prestata in posizione professionale riferibile a **categoria inferiore** a quella di ascrizione in **mansioni**

<sup>7</sup> Atto approvato con Delibera di giunta provinciale n.393 del 3 maggio 2000

## 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.

*affendenti al ruolo rivestito:*

**valore massimo 10**, così articolato:

- punti 1 per ogni anno di servizio prestato sino ad un massimo di 10

**1.3** - attività prestata in posizione professionale riferibile alla **medesima categoria** (o superiore) di quella di ascrizione in **mansioni non attinenti** al ruolo rivestito:

**valore massimo 15**, così articolato:

- punti 1,5 per ogni anno di servizio prestato sino ad un massimo di 15

**1.4** - attività prestata in posizione professionale riferibile alla **medesima categoria** (o superiore) di quella di ascrizione in **mansioni afferenti** al ruolo rivestito:

**valore massimo 20**, così articolato:

- punti 2 per ogni anno di servizio prestato sino ad un massimo di 20.

### **2. RISULTATI CONSEGUITI (V.M.P. 20)**

2.1 - livello di conseguimento degli obiettivi e dei risultati affidati dall'amministrazione, nonché grado di realizzazione dei programmi e dei progetti definiti dall'ente, valutati sulla scorta dei seguenti parametri di massima:

<input type="checkbox"/>	<i>minimo livello di raggiungimento e di realizzazione</i>	<i>alore 2</i>
<input type="checkbox"/>	<i>mediocre livello di raggiungimento e di realizzazione</i>	<i>alore 4</i>
<input type="checkbox"/>	<i>significativo livello di raggiungimento e di realizzazione</i>	<i>valore 8</i>
<input type="checkbox"/>	<i>elevato livello di raggiungimento e di realizzazione</i>	<i>alore 14</i>
<input type="checkbox"/>	<i>massimo livello di raggiungimento e di realizzazione</i>	<i>alore 20</i>

### **3. PRESTAZIONI RESE CON MAGGIOR GRADO DI ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE (V.M.P. 20)**

**3.1•** **capacità di autonomia funzionale** nell'ambito di istruzioni o direttive di massima ricevute (valore massimo attribuito al sottoelemento = 10)

<i>scarsa</i>	<i>alore 2</i>
<i>minima</i>	<i>alore 4</i>
<i>significativa</i>	<i>valore 6</i>
<i>rilevante</i>	<i>valore 8</i>
<i>massima</i>	<i>alore 10</i>

**3.2•** **abilità applicativa e di sfruttamento razionale ed ottimizzato delle cognizioni apprese in ambito operativo e/o a seguito di processi formativi, in funzione della migliore produttività ed efficienza del servizio di adibizione** (valore massimo attribuito al sottoelemento = 10)

<i>scarsa</i>	<i>valore 2</i>
<i>minima</i>	<i>valore 4</i>
<i>significativa</i>	<i>valore 6</i>
<i>rilevante</i>	<i>valore 8</i>
<i>massima</i>	<i>valore 10</i>

### **4. IMPEGNO PROFUSO (V. M. P. 10)**

**41-**grado d'impegnatività espresso nell'assolvimento funzionale, rappresentato con il seguente giudizio di valore:

<i>scarso</i>	<i>valore 1</i>
<i>limitato con apprezzabile qualità di rapporti con l'utenza(*)</i>	<i>valore 2</i>
<i>significativo con apprezzabile qualità di rapporti con l'utenza</i>	<i>valore 4</i>
<i>rilevante con apprezzabile qualità di rapporti con l'utenza</i>	<i>valore 6</i>
<i>elevato con apprezzabile qualità di rapporti con l'utenza</i>	<i>valore 8</i>
<i>elevato con ottima qualità di rapporti con l'utenza</i>	<i>valore 10</i>

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

(\*) per "utenza" s'intende sia la dimensione interna che quella esterna di destinatarietà delle funzioni e/o servizi

### 5. QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE RESA (V.M.P. 20)

• livello qualitativo delle prestazioni rese nell'assolvimento funzionale, proiettato sulla base della seguente valutazione:	
scarso	valore 2
limitato con scarsa qualità di rapporti con l'utenza	valore 4
limitato con ottima qualità di rapporti con l'utenza	valore 6
significativo con apprezzabile qualità di rapporti con l'utenza	valore 8
significativo con ottima qualità di rapporti con l'utenza	valore 10
rilevante con apprezzabile qualità di rapporti con l'utenza	valore 12
rilevante con ottima qualità di rapporti con l'utenza	valore 14
elevato con apprezzabile qualità di rapporti con l'utenza	valore 18
elevato con ottima qualità di rapporti con l'utenza	valore 20

In fine per quanto riguarda le progressioni verticali esse sono regolamentate dall'art. 25, commi A, B, C e D del Regolamento sull'accesso agli impieghi e ad altre forme di assunzione. È infatti il piano occupazionale annuale a determinare il numero di posti disponibili per le progressioni verticali.

Le procedure selettive per le progressioni sono attive:

- per la progressione verticale finalizzata al passaggio dei dipendenti alla categoria immediatamente superiore del sistema di classificazione, nel limite dei posti vacanti della dotazione organica di tale categoria che non siano stati destinati all'accesso dall'esterno;*
- per le procedure selettive infracategoriali per la copertura dei posti vacanti afferenti a particolari profili professionali delle categorie B e D (posizioni B3 e D3), ai sensi dell'art. 4, comma 1 del CCNL del 31.03.99;*
- per la copertura dei posti vacanti in relazione a particolari profili o figure professionali caratterizzati da una professionalità acquisibile esclusivamente all'interno dell'Ente, a condizione che l'Ente non versi nelle condizioni strutturalmente deficitarie ai sensi delle vigenti disposizioni, ai sensi dell'art. 4 comma 2 del CCNL 31.03.99 e sempre nei limiti dei posti vacanti previsti nella dotazione organica di categoria;*

Alle procedure selettive per le progressioni al punto a) sono ammessi i dipendenti appartenenti da una categoria professionale immediatamente inferiore a quella di destinazione e in possesso:

- del titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno alla categoria di destinazione. Si prescinde in tal caso, dal possesso di specifici requisiti di anzianità di servizio comunque maturata;*
- del titolo di studio immediatamente inferiore a quello richiesto per l'accesso dall'esterno, con un'anzianità di servizio maturata, presso la Provincia di Salerno, in posizioni riconducibili alla categoria professionale immediatamente inferiore, in misura corrispondente a quanto previsto nell'allegato 1) al presente regolamento.*

Alle procedure selettive per le progressioni al punto b) sono ammessi i dipendenti appartenenti da una categoria professionale immediatamente inferiore a quella di destinazione e in possesso:

- del titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno alla categoria di destinazione. Si prescinde in tal caso, dal possesso di specifici requisiti di anzianità di servizio comunque maturata;*
- del titolo di studio immediatamente inferiore a quello richiesto per l'accesso dall'esterno, con un'anzianità di servizio maturata, presso la Provincia di Salerno, in posizioni riconducibili alla stessa categoria professionale di quella di appartenenza del posto messo a selezione, in misura corrispondente a quanto previsto nell'allegato 1) al presente regolamento;*

Alle procedure selettive per le progressioni al punto c) sono ammessi i dipendenti appartenenti da una categoria professionale immediatamente inferiore a quella di destinazione e in possesso dei requisiti richiesti nei primi due casi e nella necessaria appartenenza del dipendente interessato,

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

da almeno 18 mesi al profilo propedeutico alla posizione da ricoprire;

I candidati possono partecipare a idonei momenti formativi e/o professionalizzanti, nel caso in cui l'accesso dall'esterno alla posizione interessata non garantisca all'Ente un adeguato assolvimento delle funzioni ascritte al ruolo. Le procedure selettive interne devono prevedere le seguenti tipologie di prove distinte per categoria:

- a) per l'accesso alle categorie B1 e B3 l'idoneità del candidato alle funzioni che risulta chiamato ad assolvere sarà valutata tramite l'effettuazione di una prova pratico-attitudinale;
- b) per l'accesso alla categoria C l'idoneità del candidato allo svolgimento delle funzioni che risulta chiamato ad assolvere sarà valutata tramite procedure selettive del tipo concorso con prova d'esame finale;
- c) per l'accesso alla categoria D l'idoneità del candidato allo svolgimento di funzioni di carattere multi-specialistico sarà valutata tramite un corso-concorso con esame finale consistente in una prova scritta ed una orale.

### 4.3 Formazione e sviluppo

Per quanto riguarda la formazione del personale la provinciale di Salerno dimostra un'attenzione particolare che la colloca sicuramente tra le amministrazioni in tal senso maggiormente performanti. Il principale documento che attesta la modernità dell'approccio al tema della formazione, tanto in termini di procedure che di forma e contenuti è il Piano triennale della formazione 2005/2007<sup>8</sup>.

Secondo le indicazioni in esso contenute la Formazione assume un valore assolutamente strategico per l'Ente che deve affrontare una trasformazione strutturale e culturale. Gli interventi formativi intervengono a supportare dei processi di semplificazione amministrativa, di implementazione dei sistemi di controllo interni e di valutazione delle prestazioni del personale, inoltre operano per il rafforzamento delle competenze necessarie per la gestione del personale in termini manageriali.

*Erogare prestazioni e servizi adeguati ai bisogni della collettività significa adeguare le caratteristiche del personale agli scopi che si vogliono raggiungere, significa sviluppare innovative culture di servizio ed in ultima analisi curare lo sviluppo professionale delle risorse umane presenti nell'ente.*

La programmazione della formazione nella Provincia di Salerno è un processo globale che coinvolge tutta l'amministrazione, dal vertice politico ai profili professionali più operativi, quindi, il progressivo coinvolgimento di più soggetti costituisce un presupposto indispensabile. La programmazione degli interventi, quindi, avviene a partire dall'analisi dei fabbisogni formativi la cui realizzazione avviene tramite la somministrazione di interviste al personale incardinato ai diversi livelli della scala gerarchica dell'amministrazione.

Il coordinamento e la gestione di tutti gli aspetti operativi del processo è gestito dal Comitato Tecnico Operativo (C.T.O.) nella persona del Dirigente del Settore Gestione risorse umane quale suo responsabile ultimo. Partecipano al C.T.O. il Dirigente del Servizio organizzazione del lavoro, il responsabile U.O.C. Sviluppo risorse umane, un funzionario dei Centri per l'impiego, e dal Responsabile U.O.C. Trattamento giuridico.

<sup>8</sup> Il piano triennale della formazione di dipendenti della provincia di Salerno - 2005 - 2007

## 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.

Altro aspetto caratteristico di quello che si comincia a configurare come un “modello” è il coinvolgimento diretto, nell'erogazione della formazione, del personale interno in qualità di formatore.

*I Dirigenti del Settore Gestione Risorse Umane, e i funzionari del medesimo, svolgeranno anche il ruolo di docenti realizzando principalmente le unità didattiche relative ad alcuni processi di innovazione in essere nell'Ente e alle tematiche della gestione delle risorse umane. Verrà istituito presso il settore Gestione Risorse Umane l'albo dei formatori interni aperto alla partecipazione dei dirigenti e dei funzionari dell'Ente che hanno spiccata attitudine nel “trasferimento dei saperi”.*

Il piano triennale prevede un intervento strutturato in due fasi tendenzialmente sequenziali ma che potrebbero svilupparsi anche in parallelo.

*Il Dirigente del Settore Gestione Risorse Umane e il Dirigente del Servizio Personale e Organizzazione del Lavoro, hanno proposto l'orientamento del presente piano con l'indicazione di due fasi logico-temporali riferite a formazione generale e formazione/aggiornamento specialistico, pur non escludendo uno sviluppo parzialmente parallelo delle stesse.*

Fasi del piano formativo	Descrizione
La formazione per lo sviluppo delle competenze generali	Interventi formativi orientati a fornire le competenze che servono per operare all'interno di un'organizzazione che cambia, a comprenderne senso e finalità a migliorare la qualità della relazione con gli altri a svolgere responsabilmente il proprio ruolo a favorire una cultura dell'integrazione interfunzionale. Si rivolge in via straordinaria a tutto il personale dell'Ente e ai neo assunti (entro sei mesi dal loro ingresso nella struttura).
L'aggiornamento per lo sviluppo delle competenze specialistiche	Interventi formativi orientati a fornire le competenze che servono per svolgere, migliorare, innovare le attività proprie dell'area di appartenenza, prevedendo corsi base e di sviluppo. In tale ambito saranno individuati e programmati - per le Aree in cui più necessarie sono le esigenze di un cambiamento funzionale all'evoluzione dei servizi - corsi contemporanei e coordinati con quelli del punto a). La finalità dell'aggiornamento specialistico deve prevedere inoltre un sistema permanente di sviluppo e di confronto fra gli operatori come formazione continua ed articolata su tempi e modelli formativi differenziati.

Ad occuparsi dello sviluppo operativo della seconda fase, raccordandola in maniera opportuna con i risultati della prima, sarà un Gruppo tecnico (G.T.) per la formazione. Questa è una struttura che si colloca ad un livello più operativo dell'amministrazione, immediatamente dopo il C. T.O. all'interno del G.T., infatti, operano il responsabile dell' U.O.C Sviluppo risorse umane (componente anche del C.T.O.) e da funzionari rappresentativi delle aree professionali individuate nella Provincia.

Ben delineati sono anche gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire, come descritto nel piano triennale della formazione *la Provincia di Salerno intende raggiungere i seguenti obiettivi:*

- *Innovazione tecnologica e dei processi della Provincia come strategia di cambiamento;*
- *Efficienza e miglioramento organizzativo;*
- *Investire sulle persone come risorsa principale per l'ente;*
- *Integrazione delle risorse umane presenti nell'ente con i nuovi ingressi, anche a seguito dei processi di decentramento amministrativo;*
- *Miglioramento qualità servizi erogati.*

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

*Le scelte strategiche sottese alla valorizzazione delle competenze sono:*

- *Formazione pianificata e non affidata ad interventi spot;*
- *Crescita professionale possibile per il personale di tutte le categorie;*
- *Competenza professionale diffusa su tutti i livelli di professionalità e in tutte le aree;*
- *Pari opportunità di crescita professionale e di sviluppo delle carriere;*

*Nel contesto appena delineato, attraverso il PF si vuole radicare, tra gli uomini e le donne di questa organizzazione, il processo di cambiamento di missione dell'ente e, più in generale della P.A., trasmettendo nuove idee di saperi adeguati alla nuova organizzazione.*

Probabilmente, l'aspetto più significativo è dato dalla definizione delle aree/famiglie e dai livelli professionali che, insieme alla (ri)definizione dei profili professionali (vedi paragrafo 4.7), rappresentano elementi di sicura innovazione e modernità dell'approccio salernitano alla formazione. L'identificazione dei "gruppi" professionali consente la razionalizzazione della complessità rappresentata dalla molteplicità dei ruoli che operano nell'amministrazione, quindi un approccio semplificato alla definizione dei fabbisogni formativi e quindi della pianificazione degli interventi stessi. Completa il quadro la scomposizione in tre livelli dei ruoli professionali (operativo, esperto e manageriale) rispetto ai quali è possibile sviluppare un ulteriore modello di orientamento nella definizione dei percorsi formativi.

*Per aree professionali si intendono "famiglie/insiemi" di ruoli operanti a diversi livelli di professionalità e/o ambiti di specializzazione, che hanno in comune processi lavorativi e/o competenze professionali di base.*

*La configurazione per aree professionali non coincide con la struttura organizzativa dell'ente: ruoli professionali appartenenti alla stessa area professionale sono collocati in settori/servizi/uoc/u.os. diverse; in uno stesso settore/servizio /uoc./uos possono trovarsi ruoli appartenenti ad aree professionali diverse.*

*Sulla base di queste considerazioni si ritiene opportuno procedere alla seguente articolazione in aree professionali:*

- *informatica;*
- *amministrativo – gestionale;*
- *servizi di front office;*
- *tecnica - manutentivo/progettuale;*
- *area della produttività;*
- *tecnica – tutela - ambientale, uso e sviluppo del territorio;*
- *lavoro e formazione professionale;*
- *vigilanza;*
- *economico finanziario;*
- *sociale e della cultura;*
- *legale.*

### *I livelli professionali*

*In ogni sistema organizzativo i ruoli lavorativi presentano diversi gradi di professionalità, semplici o complessi in base al contenuto del lavoro e al tipo di competenze richiesto.*

*Sulla base della complessità di compiti/competenze si ritiene opportuno individuare tre livelli professionali*

Livello	Descrizione	Obiettivo formativo
Operativo	prevede compiti basati su regole e competenze tecniche di base. Sono coloro che realizzano concretamente determinati servizi determinandone in gran parte la qualità percepita dall'utente; svolgono compiti fondati su competenze tecniche di base (es. personale servizi	rafforzare il senso del servizio pubblico e la capacità di esercitare il ruolo di erogatori di "servizi di qualità". Sviluppare competenze tecniche di base relative alla specifica area di appartenenza.

### 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.

	ausiliari, personale operaio addetto alle manutenzioni stradali/edilizie)	
Esperto	prevede compiti basati su conoscenze specifiche e competenze specialistiche. Sono gli esperti del sistema Provincia. Il loro compito principale è assicurare, attraverso l'attività diretta o il supporto ad altri, la qualità, il miglioramento l'innovazione dell'organizzazione. Possiedono una competenza tecnica che richiede di essere costantemente aggiornata	rafforzare la capacità di svolgere il ruolo di "esperti interni". Potenziare la capacità di essere risorsa dell'ente per qualificare i servizi, risolvere i problemi nuovi, far crescere le persone attraverso una competenza specialistica sempre aggiornata.
Manageriale	prevede compiti basati su obiettivi e competenze di tipo sistemico. Sono i responsabili della gestione di settori- servizi, uffici speciali, posizioni organizzative di cui devono assicurare un efficiente funzionamento e il raggiungimento dei risultati convenuti. Rivestono un ruolo chiave nell'assicurare la diffusione nell'organizzazione degli obiettivi e della cultura del cambiamento.	rafforzare la capacità di gestire in chiave manageriale la propria struttura, sia in relazione alle persone che alle risorse economiche assegnate. Promuovere comportamenti finalizzati a svolgere una funzione di supporto e integrazione del proprio gruppo e di diffusione della cultura dell'innovazione e della qualità.

Anche dal punto di vista delle metodologie e degli strumenti di erogazione degli interventi formativi si registrano, almeno nei programmi, aspetti di eccellenza.

Dalla sperimentazione di percorsi on-line di erogazione dei corsi (*In alcuni casi si potrà procedere a sperimentare anche forme innovative di formazione, quali la formazione a distanza e l'e-learning allo scopo di valutarne la possibile loro estensione anche a fasce di lavoratori sempre più ampie; saranno sperimentate, inoltre, forme di incontro e socializzazione delle migliori competenze ed esperienze sia in ambito pubblico che con il settore privato*) alla previsione di una diversificazione delle modalità didattiche (*La metodologia didattica si dovrà basare sulla continua alternanza di momenti di lezione frontale e momenti di lavoro di gruppo per facilitare la comprensione, il trasferimento e la verifica diretta dei contributi teorici con lo scopo di creare interazione e scambio tra le persone,.....La metodologia didattica dovrà prevedere, inoltre, diversi momenti in cui si analizzeranno casi concreti provenienti dall'esperienza lavorativa dei partecipanti, mettendo in comune le situazioni di difficoltà e disservizio vissute, le relative modalità di gestione, gli insuccessi e i successi*). In fine per tutti gli interventi formativi è prevista un'attività di valutazione *ex post* di gradimento e apprendimento.

Il piano triennale 2005/2007 definisce il "programma dei corsi" che dovranno essere realizzati. Per ogni linea di intervento su uno specifico tema sono descritte le ragioni, le finalità i destinatari e i programmi.

A titolo esemplificativo riportiamo il primo dei programmi contenuto nel piano:

<b>PROGRAMMA CORSI</b> <b><u>CORSO 1 - LA PROVINCIA CHE CAMBIA</u></b>
Nella prima fase saranno realizzate alcune edizioni del corso " <i>La Provincia che cambia: servizio, qualità, innovazione</i> " rivolte ai ruoli di front line il cui contenuto è caratterizzato dalla rilevanza della relazione diretta con gli utenti del servizio; tale scelta comporta che a tale corso parteciperanno gruppi appartenenti a diverse aree professionali. Il personale di livello operativo sarà il primo ad essere sottoposto ad intervento formativo; questa scelta, in qualche misura in controtendenza rispetto al passato, è motivata dalle seguenti considerazioni: a) il coinvolgimento e la condivisione del personale deve partire dal basso;

b) questo gruppo è stato poco informato/coinvolto nei processi di cambiamento e di innovazione avviati dalla Provincia di Salerno;

c) all'interno di questo gruppo si trovano molti di coloro che fanno in concreto la qualità finale del servizio;

d) questo gruppo ha avuto meno opportunità di formazione di altri gruppi.

Gli interventi saranno finalizzati a promuovere la conoscenza delle trasformazioni che interessano la PA e, in particolare, la Provincia di Salerno, accentuandone la caratteristica di ente erogatore di servizi; si tenderà a far acquisire la consapevolezza dei comportamenti necessari per promuovere attraverso il lavoro individuale la qualità dei servizi della Provincia.

### **DESTINATARI: RUOLI DI FRONT LINE**

#### **GRUPPI DI AULA:**

- A. PERSONALE AUSILIARIO, CENTRALINISTI, AUTISTI
- B. OPERATORI MANUTENZIONE STRADALE ED EDILIZIA
- C. AGENTI DI POLIZIA PROVINCIALE
- D. PERSONALE DI SEGRETERIA DI ORGANI ISTITUZIONALI ED ASSESSORI
- E – PERSONALE DELL'URP – ARCHIVIO E PROTOCOLLO – MUSEI E BIBLIOTECHE

### *PROGRAMMA*

La Provincia che cambia: ragioni e caratteristiche del cambiamento

- Il cambiamento nella Provincia di Salerno: ragioni, significato, progetti
- Le ragioni del cambiamento: la Provincia al servizio del territorio, dei Comuni, delle imprese e del cittadino
- Caratteristiche e qualità dei servizi: qualità attesa, qualità percepita e soddisfazione del cittadino/utente

Il comportamento professionale per la qualità del servizio :

- La comunicazione con il cittadino/utente
- La relazione con l'ascoltatore
- La comunicazione efficace e l'ascolto attivo

Sviluppo professionale e qualità dei servizi

- I fattori di qualità nel servizio di appartenenza: casi specifici
- Comportamento professionale per la qualità e spazi di miglioramento
- Lo sviluppo dell'integrazione nel lavoro di gruppo

Il Piano formativo prevede anche la realizzazione di *stage* presso altre amministrazioni, al fine di consentire:

- l'acquisizione di conoscenze "*in presa diretta*" in ordine a esperienze operative e soluzioni concrete sviluppate all'interno dell'Ente ospite relativamente all'organizzazione e alla gestione di processi rilevanti;
- rafforzamento dell'"*apertura*" verso altre esperienze e della capacità di confronto con diverse realtà
- il trasferimento critico all'interno dell'organizzazione della Provincia di Salerno di spunti di riflessione, stimoli, soluzioni, strumenti operativi.

### **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.

Nonostante la puntuale definizione delle finalità e delle modalità e delle linee di attuazione del programma formativo, nel corso del 2005, non si è provveduto a redigere il documento di programmazione annuale degli interventi formativi (Piano annuale della formazione) attraverso il quale si dà operatività al piano triennale.

La tensione nei confronti dei programmi e delle attività di riqualificazione e aggiornamento professionale non si è assolutamente sopita, anzi, in una evidente ottica di rilancio dell'amministrazione quale importante nodo della rete per lo sviluppo territoriale (in particolare degli altri enti di minori dimensioni) la Provincia di Salerno si è fatto veicolo delle istanze delle comunità locali per facilitarne l'accesso alle agevolazioni dei fondi comunitari (Por Campania 2000/2006, in particolare la misura 3.10 – Adeguamento delle competenze nella pubblica amministrazione).

Tra le iniziative a cui la Provincia ha aderito al fine di sviluppare le professionalità interne in grado di accompagnare i processi di cambiamento e miglioramento organizzativo e umano dell'Ente si segnala il progetto "Analisi e sviluppo delle competenze per l'innovazione della Pubblica Amministrazione" condotto in compartecipazione della Provincia di Bologna. Il progetto finanziato nell'ambito del PON ATAS (Ob. 1 IT161 PO 001) in un'ottica di ottimizzazione e trasferimento delle buone prassi della P.A. ha attivato un percorso di collaborazione con la Provincia di Bologna.

L'intento è stato lo sviluppo/trasferimento al personale interno di competenze e *technicalities* necessarie alla programmazione e alla gestione dei processi formativi. In effetti l'impatto dell'attività si è esteso oltre i confini dell'amministrazione provinciale, dato che alle attività di affiancamento e sviluppo professionale hanno partecipato anche personale dirigente e funzionari di altre amministrazioni presenti sul territorio<sup>9</sup>.

In termini di impatto, risultato tangibile frutto di questa esperienza è rappresentato dalla stesura del Piano annuale della formazione.

#### **4.4 Relazioni sindacali, disciplina e risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso**

I modelli di relazioni sindacali nella Provincia di Salerno non si caratterizzano per particolarità o eccezioni. Le relazioni sindacali si articolano secondo i seguenti modelli:

- contrattazione collettiva decentrata integrativa;
- informazione;
- concertazione;
- consultazione;
- forme di partecipazione

Si segnala un aumento del contenzioso individuale a partire dal 2000, esso si concentra in alcuni settori che risultano particolarmente interessati da questo fenomeno.

Le spiegazioni sono legate ad un *mix* di fattori endogeni ed esogeni. Esse riguardano sia l'amministrazione a cui si attribuisce la responsabilità di non presidiare e governare al meglio il fenomeno, sia allo "stress sociale" derivante dalla non proprio florida condizione dell'economia

---

<sup>9</sup> Il progetto ha visto coinvolti funzionari e dirigenti dei Comuni di Sarno, Roccapiemonte, S. Severino, Eboli, Pontecagnano, Faiano, Vallo della Lucania e Sala Consilina.

del Paese.

Un’altra parte del contenzioso (circa il 10%) riguarda invece il cosiddetto “contenzioso collettivo” che in Italia, in particolare nelle amministrazioni del Mezzogiorno, per le dinamiche che ne determinano il nascere, assume quasi un valore di costume sociale.

Complessivamente, quindi, non si registrano questioni rilevanti su cui operare approfondimenti

#### **4.4 Profili professionali e ruoli**

Per quanto concerne la gestione dei profili professionali (così come introdotto nel paragrafo 4.3), un elemento caratterizzante l’esperienza della Provincia di Salerno è dato dal nuovo ordinamento professionale adottato dall’amministrazione.

A guidare questo sostanziale intervento di razionalizzazione del repertorio professionale della Provincia è stata l’esigenza di aumentare l’efficienza gestionale del personale e l’efficace impiego delle professionalità disponibili.

Due importanti principi che hanno accompagnato questo processo sono dati dalla **fungibilità** e dalla **esigibilità** del personale. Il primo ha comportato l’estensione ad un più ampio e generico spettro delle mansioni specifiche di ogni singolo profilo professionale, il secondo, conseguenza diretta del primo, la possibilità di richiederne l’impiego.

L’introduzione di questi due principi hanno comportato il notevole aumento, nel pieno rispetto delle professionalità delle previsioni contrattuali, della flessibilità gestionale del personale.

L’applicazione del nuovo ordinamento professionale ha comportato la riconversione di circa quaranta profili professionali in undici nuovi profili professionali.

Nel documento, per ogni categoria, alla declaratoria delle mansioni, così come introdotte dal nuovo CCNL 1998/2001 (passaggio delle qualifiche funzionali in categorie) segue la definizione dei nuovi profili professionali e la chiara indicazione di quelli che in esso si devono considerare assorbiti. Segue una declaratoria delle mansioni di profilo e delle modalità di applicazione dei principi di fungibilità ed esigibilità,

#### **CATEGORIA “A” OPERATORE**

Appartengono a questa categoria i lavoratori che svolgono attività caratterizzata da:

- Conoscenza di tipo operativo generale attraverso l’esperienza diretta nelle mansioni;
- Contenuti di tipo ausiliario sia nei processi produttivi che amministrativi;
- Processi lavorativi di tipo semplice;
- Relazioni organizzative di tipo prevalentemente interno basata su interazione tra pochi soggetti;

#### **Requisiti per l’accesso:**

Licenza della scuola dell’obbligo.

#### **Mansioni**

Le mansioni ascrivibili alla categoria sono tutte esigibili ed ove particolari lavorazioni di processi legati anche ad innovazioni lo richiedano si procede con un addestramento di durata non superiore ad una settimana.

La fungibilità tra le mansioni trova prioritaria espressione nell’ambito di ciascun profilo per le mansioni allo stesso riconducibili.

## PROFILI

### **OPERATORE POLIFUNZIONALE**

Lavoratore che provvede ad attività di natura ausiliaria prevalentemente esecutiva con carattere tecnico manuale, amministrativo;

E' un operatore che a secondo del settore ove è funzionalmente assegnato assolve i compiti in attività:

- di custodia;
- di pulizia;
- ausiliarie in genere;
- anticamera;
- piccola manutenzione;
- sorveglianza;
- conduzione di apparecchiature semplici.

Fungibilità piena tra le mansioni ascritte al profilo da realizzarsi previo addestramento della durata max di una settimana.

### **CATEGORIA "B" COLLABORATORE**

Appartengono a questa categoria i lavoratori che svolgono attività caratterizzata da:

- buone conoscenze specialistiche (la base teorica di conoscenza acquisibile con la scuola dell'obbligo generalmente accompagnato da corsi di formazioni specifici) ed un grado di esperienza discreto;
- contenuto di tipo operativo con risultati parziali rispetto a più ampi processi produttivi/amministrativi;
- discreta complessità dei problemi da affrontare e discreta ampiezza delle soluzioni possibili;
- relazioni organizzative interne di tipo semplice anche tra più soggetti interagenti, relazioni esterne (con altre istituzioni) di tipo indiretto e formale. Relazioni con gli utenti di natura diretta.

Le mansioni ascrivibili rispettivamente alla categoria B1 ed alla categoria B3 sono esigibili se professionalmente equivalenti. Si desume l'equivalenza delle stesse a seguito dell'acquisizione di una specifica abilitazione ove richiesta ovvero nelle ulteriori ipotesi mediante un addestramento di durata non superiore a due settimane.

Sono "professionalmente equivalenti" e, pertanto, esigibili, con le modalità di seguito descritte, le mansioni caratterizzanti ciascun profilo.

## PROFILI B1

### **1) COLLABORATORE ESECUTORE**

Comprende gli attuali profili di:

Coadiutore Uffici – Archivistica – Agente Tecnico – Agente tecnico Biblioteca – cuoco IPI – centralinista N.V.- operatore socio Assistenziale.

Fungibilità piena ed automatica tra le mansioni ascritte da realizzarsi previo addestramento di durata max settimanale o previa acquisizione di una specifica abilitazione ovvero corso di formazione specifico.

#### **Requisiti di accesso:**

licenza della scuola dell'obbligo – qualifica di addetto a macchine da scrivere – contabili e P.C. o qualifica professionale;

#### **Mansioni:**

Assicurare attività professionali che richiedono anche l'utilizzo dei dati o di informazioni anche con l'ausilio di apparecchiature di video scrittura e PC. Necessita di istruzioni di massima riferite a procedure generali.

### **2) COLLABORATORE TECNICO DI VIGILANZA STRADALE**

Comprende l'attuale profilo di Agente Tecnico Stradale:

#### **Requisiti di accesso:**

licenza scuola media dell'obbligo – patente di guida tipo B o C.

**Mansioni**

Assicurare attività professionali di natura manutentiva, di controllo e di vigilanza sulla viabilità provinciale ha autonomia operativa nell'ambito di prescrizioni generali contenute in norme definite o in direttive di massima.

**3) COLLABORATORE SPECIALIZZATO:**

Comprende i profili di: -Autista Specializzato – Operaio specializzato (elettricista – muratore – idraulico – falegname – imbianchino – giardiniere)-

La fungibilità tra le mansioni avviene solo previa acquisizione di una specifica abilitazione ovvero corso di formazione specifico.

**Requisiti di accesso:**

Licenza media dell'obbligo e attestato di qualifica operaio specializzato – patente di guida B/C.

**Mansioni:**

Assicurare attività professionali relative alla qualifica richiesta per l'accesso anche con autonomia operativa nell'ambito di prescrizioni generali contenute in norme definite o in direttive di massima.

**PROFILI B3**

**1) COLLABORATORE PROFESSIONALE**

Comprende i profili professionali di: Collaboratore d'ufficio area informatica – Puericultrice – Collaboratore d'Ufficio.

La fungibilità tra i profili viene realizzata mediante corso di formazione specifico.

**Requisiti di accesso:**

Diploma di istruzione di secondo grado;

**Mansioni:**

Le unità svolgono attività amministrativa o specialistiche, operando nell'ambito di specifiche conoscenze professionali a seguito di istruzioni o di elementi informativi o ricognitivi, preparano atti o interventi anche trasponendo dati e informazioni per la materia di specifica competenza ovvero curano aspetti relazionali con gli utenti.

**2) COORDINATORE TECNICO E DI VIGILANZA STRADALE**

Comprende l'attuale profilo professionale di Agente di vigilanza coordinatore stradale.

**Requisiti di accesso**

Diploma di istruzione di secondo grado;

**Mansioni:**

Interventi atti a prevenire, controllare, reprimere in sede amministrativa comportamenti e atti contrari a norme regolamentari dello Stato in materia di viabilità nell'ambito del territorio provinciale; azioni di coordinamento di personale di più basso profilo professionale adibito a mansioni di natura manutentoria.

**3) COLLABORATORE TECNICO SPECIALIZZATO**

Comprende gli attuali profili di: Collaboratore tecnico – Disegnatore – Conduttore Caldaie.

**Requisiti di accesso:**

Diploma di istruzione di secondo grado per collaboratore tecnico e disegnatore e patentino specifico per conduttore caldaie;

**Mansioni:**

Le unità svolgono attività tecnico specialistica operando nell'ambito di specifiche conoscenze professionali a seguito di istruzioni o di elementi informativi o ricognitivi, collaborano nella predisposizione di atti di natura tecnica anche mediante riproduzione dei medesimi ovvero assolvono ai compiti di conduzione di apparecchiature termiche.

La fungibilità tra le mansioni è assicurata mediante corso di formazione specifico.

**CATEGORIA “C” ISTRUTTORE**

Appartengono a questa categoria i lavoratori che svolgono attività caratterizzata da:

- approfondite conoscenze mono specialistiche e un grado di esperienza pluriennale, con necessità di aggiornamento;
- contenuto di concetto con responsabilità di risultati relativi a specifici processi produttivi/amministrativi;
- media complessità dei problemi da affrontare basata su modelli esterni predefiniti e significativa ampiezza delle soluzioni possibili;
- relazioni organizzative interne anche di natura negoziale ed anche in posizioni organizzative al di fuori delle unità organizzative di appartenenza, relazioni esterne, con altre istituzioni, anche di tipo diretto. Relazioni con gli utenti di natura diretta, anche complessa e negoziale.

**PROFILI**

**ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO**

Comprende gli attuali profili di

Istruttore amministrativo, Collaboratore professionale Principale, ordinatore – Vigilatrice d'Infanzia – Educatrice.

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di Scuola Media Superiore.

**Mansioni:**

Funzioni di istruttoria di atti anche di media complessità anche mediante utilizzo di apparecchiature e sistemi di uso complesso. La figura professionale si contraddistingue per affidabilità, flessibilità d'impiego e continuità con rapporti prevalentemente interni ovvero, per il solo profilo di Vigilatrice d'infanzia – Educatrice, anche all'esterno con rapporti diretti limitatamente agli utenti.

**ISTRUTTORE DI VIGILANZA**

Comprende il profilo professionale di istruttore di Vigilanza.

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di Scuola media superiore.

**Mansioni:**

funzioni di interventi atti a prevenire, controllare, reprimere in sede amministrativa comportamenti e atti contrari a norme regolamentari dello Stato in materia di polizia ittica, faunistica, venatoria, edilizia e stradale, nell'ambito del territorio provinciale. Ai sensi della legge 65/86 sono ascrivibili anche le funzioni di polizia giudiziaria e di pubblica sicurezza.

**ISTRUTTORE TECNICO**

Comprende gli attuali profili professionali di:

Assistente Tecnico Museo, Istruttore Tecnico, Istruttore geometra – Perito Agrario – Disegnatore.

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di Scuola Media Superiore.

**Mansioni:**

Funzioni nell'ambito tecnico e/o culturale anche di media complessità nei settori di appartenenza. I rapporti sono di natura interna ma anche rivolti verso l'esterno con rapporti diretti limitatamente agli utenti.

Fungibilità piena tra i profili professionali anche mediante corso di addestramento non superiore a 15 giorni.

**Istruttore Specializzato**

Comprende gli attuali profili professionali di:

- a) area Tecnica:  
Perito chimico; restauratore.
- b) area Economica Finanziaria – Informatica:  
Istruttore Programmatore, Istruttore Ragioniere

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di Scuola Media Superiore specifico per ogni profilo;

**Mansioni:**

funzioni di natura tecnico specialistica richiedenti specifica competenza con rapporti di natura interna ed esterna limitatamente ai compiti specificatamente assegnati.

Fungibilità:

- tra i profili dell'area economica Finanziaria ed Informatica mediante corso di addestramento non superiore a 30 giorni;
- non fungibilità tra e con gli altri profili professionali.

**CATEGORIA "D" FUNZIONARIO**

Appartengono a questa categoria i lavoratori che svolgono attività caratterizzata da:

- elevate conoscenze pluri specialistiche (la base teorica di conoscenza è acquisibile con la laurea breve o il diploma di laurea), esperienza pluriennale, frequenti aggiornamenti;
- conoscenze di tipo tecnico, gestionale, direttivo-amministrativo – contabile – con diretta responsabilità di risultati relativi a processi produttivi di rilevante importanza e non ripetitivi;
- elevata complessità dei problemi da affrontare basata su modelli teorici, di natura sperimentale e con diverse ampiezze delle soluzioni possibili;

Relazioni organizzative:

**Interne:**

- sono caratterizzate da attività di negoziazione e dalla elevata complessità, con relazioni tra unità organizzative diverse:

**Esterne:**

- se rivolte ad altre istituzioni pubbliche sono di natura diretta anche con rappresentanza istituzionale.
- se rivolte agli utenti sono di natura diretta anche complesse e negoziale.

**PROFILI D1**

**Funzionario Direttivo amministrativo**

Comprende gli attuali profili di:

- Responsabile UOS Area Amministrativa
- Istruttore Direttivo Amministrativo

- Assistente Sociale

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di laurea

**Mansioni:**

Unità che espleta attività di istruzione, predisposizione e redazione di atti e documenti riferiti ad attività amministrativa dell'Ente, con significativo grado di complessità richiedenti attività di analisi, studio e ricerca. L'assistente sociale svolge attività nel campo del sociale con interazioni esterne.

**Funzionario Direttivo contabile**

Comprende gli attuali profili di:

- Responsabile UOS area Contabile
- Istruttore Direttivo Contabile

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di laurea specifico

**Mansioni:**

Unità che espleta attività ed elaborazione di dati in funzione della programmazione economica finanziaria e della predisposizione degli atti per l'elaborazione dei diversi documenti contabili e finanziari.

**Funzionario Direttivo tecnico**

Comprende gli attuali profili di:

- Responsabile UOS Area Tecnica e Tecnica Ambientale
- Istruttore Direttivo tecnico e Tecnico Ambientale

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di laurea specifico

**Mansioni:**

Unità che espleta compiti a contenuto specialistico professionale connessi ad attività di elaborazione e illustrazione di dati e di norme tecniche al fine della predisposizione di progetti relativi la realizzazione e/o manutenzione di edifici, impianti, sistemi di prevenzione, tutela ambientale ecc.

**Funzionario Direttivo di vigilanza**

Comprende gli attuali profili di:

- Istruttore Direttivo Vigilanza

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di laurea specifico

**Mansioni:**

Unità che espleta attività anche a correlazione esterna, in uno o più settori della prevenzione, della repressione dei reati in materia ambientale, ecologica, amministrativa, ittico-venatoria e azioni di coordinamento e di indirizzo di gruppi a più basso contenuto professionale.

**Funzionario Direttivo educativo – culturale – sociale**

Comprende gli attuali profili di

- Istruttore Direttivo area culturale Biblioteca
- Istruttore Direttivo area culturale Musei

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di laurea specifico.

**Mansioni:**

Funzionario che espleta attività:

- nel settore educativo e sociale (Assistenza): correlazioni esterne e all'interno per le attività di natura consulenziale e nel campo amministrativo per la predisposizione e redazione di atti e documenti riferiti al settore specifico;
- nel settore culturale: azioni esterne, di studio, di ricerca, anche in interazione con altre unità lavorative, predisposizione e redazione di atti e documenti riferiti ad attività amministrativa nel settore specifico;

**PROFILI D3**

**Funzionario Coordinatore Amministrativo:**

comprende gli attuali profili professionali di:

- Responsabile U.O.C. (area Amministrativa)

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di laurea;

**Mansioni:**

Funzionario che espleta attività di istruzione, predisposizione e redazione di atti e documenti riferiti ad attività amministrativa dell'Ente, con elevato grado di complessità, svolge attività di analisi, studio e ricerca.

**Funzionario Coordinatore Tecnico:**

comprende gli attuali profili professionali di:

- Responsabile UOC area tecnica e tecnica ambientale
- Laureato area tecnica e tecnica ambientale
- Agronomo Responsabile UOC

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di laurea specifico e/o iscrizione all'Albo professionale;

**Mansioni:**

Funzionario che espleta compiti di alto contenuto specialistico professionale di attività di ricerca, acquisizione, elaborazione e illustrazione di dati norme tecniche al fine della predisposizione di progetti relativi la realizzazione e/o manutenzione di edifici, impianti, sistemi di prevenzione, tutela ambientale ecc.

**Funzionario Coordinatore Contabile**

Comprende gli attuali profili di:

- Responsabile UOC Area contabile
- Responsabile UOC Area Economato e Provveditorato
- Staff professionale contabile

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di laurea specifico e/o iscrizione all'Albo professionale;

**Mansioni:**

Funzionario che espleta attività di ricerca, studio ed elaborazione di dati in funzione della programmazione economica finanziaria e della predisposizione degli atti per l'elaborazione dei diversi

documenti contabili e finanziari.

**Funzionario Coordinatore Informatico e statistico:**

Comprende gli attuali profili di:

- Responsabile UOC CED
- Analista CED

**Requisiti per l'accesso:**

- Diploma di laurea specifico e/o iscrizione all'Albo professionale;

**Mansioni:**

Funzionario che espleta attività di progettazione e gestione del sistema informativo anche con correlazioni esterne, delle reti informatiche e delle banche dati dell'Ente anche con correlazioni esterne, di assistenza e consulenza specialistica agli utenti di applicazioni informatiche.

**Funzionario Coordinatore di vigilanza:**

comprende gli attuali profili di:

- Responsabile UOC Vigilanza
- Staff professionale vigilanza

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di laurea e/o iscrizione all'Albo professionale.

**Mansioni:**

Funzionario che espleta attività a forte correlazione esterna, nei settori della prevenzione, della repressione dei reati in materia ambientale, ecologica, amministrativa, ittico-venatoria e azioni di coordinamento e di indirizzo di gruppi a più basso contenuto professionale.

**Funzionario Coordinatore legale:**

comprende gli attuali profili di:

- Responsabile UOC area legale
- Staff area legale

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di laurea specifico e/o iscrizione albo.

**Mansioni:**

Funzionario che espleta attività a forte correlazione esterna e di supporto interno, nei settori giuridico-amministrativo – legale – consulenziale con ampia delega a rappresentare l'Ente nei procedimenti del contenzioso legale e amministrativo in tutte le articolazioni.

**Funzionario Coordinatore educativo – culturale sociale**

Comprende gli attuali profili di:

- Responsabile UOC AA.GG. Musei
- UOC AA.GG. Biblioteca
- Laureato coordinatore area biblioteca
- Laureato coordinatore area museo

**Mansioni:**

Funzionario che espleta attività :

- nel settore educativo e sociale (Assistenza e IPAI): correlazioni esterne e all'interno attività di coordinamento di altre unità interne, predisposizione e redazione di atti e documenti riferiti ad

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

attività amministrativa e nel settore specifico;

- nel settore culturale: azioni esterne, di studio, di ricerca, gestione e coordinamento di altre unità lavorative di supporto interno, predisposizione e redazione di atti e documenti riferiti ad attività amministrativa e nel settore specifico.

**Requisiti per l'accesso:**

Diploma di laurea specifico e/o iscrizione albo.

Altro punto in ambito di profili e ruoli professionali su cui risulta interessante l'esperienza salernitana è dato dal processo di definizione delle Posizioni organizzative (allegato A alla delibera di G.P. n. 1057 del 2 ottobre 2000). Il regolamento sulle P.O. adottato dalla Provincia ne prevede la distinzione in tre diverse tipologie. La distinzione si basa sulla natura e sulle funzioni previste dal ruolo:

<b>Tipo</b>	<b>Natura e funzioni</b>
A	Posizioni che richiedono lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione;
B	Posizioni che richiedono lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate autonomia gestionale e organizzativa
C	Posizioni che comportano lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza

La definizione della tipologia di P.O. è subordinato alla sussistenza di determinati caratteristiche del ruolo, differenti per ognuna delle tre tipologie identificate.

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

Le caratteristiche che contraddistinguono il ruolo di un P.O. di tipo A sono:

Parametro	Descrizione
Delegabilità passiva	Esprime il grado di rilevanza delle attività passivamente delegabili, da parte del Dirigente alla posizione organizzativa, con effetti rivolti sia verso l'esterno, che verso l'interno, denotando l'obiettivo livello di potenziale di fiducia connesso alla posizione, in termini di funzioni gestibili in carenza di titolarità
Molteplicità delle discipline di riferimento	Esprime lo spettro di conoscenze professionali che la posizione richiede per l'assolvimento delle funzioni, rilevando la natura delle nozioni specialistiche richieste, (giuridica, tecnica, contabile, organizzativa, etc.). Il possesso necessario di cognizioni interdisciplinari incrementa la valutazione del ruolo
Delegabilità attiva	Definisce il grado di delegabilità delle competenze specialistiche di diretta pertinenza, operabile in capo ad altri livelli di responsabilità immediatamente gestiti. Ad un elevato profilo specialistico delle prestazioni richieste corrisponde una minore fungibilità delle funzioni stesse nei riguardi di altri livelli organizzativi
Supporto e/o consulenza ad organi collegiali o monocratici	Rileva la partecipazione necessaria, per attività di supporto e/o di consulenza, ad organi collegiali o stessa attività istituzionalmente resa, necessariamente, ad organi monocratici. Focalizza il grado di apporto, assorbimento e coinvolgimento richiesto, alla posizione organizzativa, in attività proprie dell'ambito funzionale di altri organi istituzionali
Attività consulenziale ad altri settori	Delinea il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa in attività di consulenza rivolte a settori dell'Amministrazione diversi da quello di appartenenza
Complessità del sistema relazionale	Rileva l'intensità del profilo rivestito, dalla posizione, nel complessivo sistema relazionale, esterno all'Ente, con specifico riferimento al grado di complessità ed eterogeneità dei rapporti intersoggettivi ed interorganici da gestire
Attività discrezionale	Rileva il grado di autonomia e il livello di "elasticità" della gestione, in termini di facoltà di responsabilità, assumibile, dalla posizione, nella determinazione delle attività da svolgere e del loro contenuto, con conseguente elevazione delle problematiche pianificatorie ed organizzative
Variazione del contesto disciplinatorio inerente all'ambito di attività	Definisce il grado di evoluzione della disciplina giuridica che governa le materie assegnate alla posizione organizzativa, misurato nel medio-lungo periodo (triennio-quinquennio).
Competenze professionali di elevata specializzazione	Esprime lo spessore professionale di profilo particolarmente rilevante richiesto, per il compiuto e regolare assolvimento dei compiti assegnati alla posizione organizzativa, nonché il livello applicativo delle conoscenze nello svolgimento delle funzioni di competenza.
Esposizione al giudizio e alla responsabilità nei confronti dell'ambiente esterno di riferimento	Osserva i profili di responsabilità, tipologicamente diversificati, cui risulta esposta la posizione organizzativa nell'azione svolta verso l'esterno. Esprime l'intensità del sistema responsabilizzante, che presiede la posizione, verso soggetti esterni all'Ente.
Attività di studio, ricerca e formazione/aggiornamento o - richiesta	Evidenzia l'attività di studio e ricerca richiesta per l'assolvimento dei compiti assegnati alla posizione organizzativa, nonché le esigenze di permanente accrescimento formativo ed aggiornamento professionale conseguente alla evoluzione tecnico-culturale delle materie di competenza

Le caratteristiche che contraddistinguono il ruolo di un P.O. di tipo B sono:

### 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.

Parametro	Descrizione
Complessità gestionale	Consiste nella quantificazione numerica delle unità di personale direttamente gestite o coordinate ed esprime, in termini quantitativi, il “peso” obiettivo del coordinamento gestionale, inteso quale attività direttiva e coordinamentale delle risorse umane.
Complessità funzionale	Consiste nella quantificazione numerica dei profili professionali direttamente gestiti o coordinati, ed esprime, in termini qualitativi, la portata dell'attività coordinamentale delle risorse umane.
Complessità organizzativa	Indica la presenza, nella struttura di preposizione, di più centri decisionali dotati di autonomia organizzativa o di responsabilità procedimentale con la conseguente esigenza di una consistente e qualificata attività di tipo coordinamentale di unità organizzative anche eterogenee
Autonomia strategica	Rileva il livello di strategia direttamente gestito e il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa nell'azione strategica dell'Ente, intesa quale possibilità, per la posizione stessa, di definire autonomamente le scelte strategiche e gli strumenti tecnici e organizzativi per perseguire gli obiettivi assegnati al settore dagli organi di vertice dell'ente
Autonomia decisionale	Focalizza l'ampiezza dell'autonomia decisionale e il livello di discrezionalità tecnica rimesso alla facoltà operativa della posizione organizzativa, con riguardo al grado di dettaglio recato alla formulazione degli obiettivi assegnati da parte del Dirigente e/o dalla normativa che disciplina la materia
Attività intersettoriali gestite	Delinea il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa in attività multisettoriali, con effetto esterno o interno, ed esprime il livello di polivalenza necessario per l'assolvimento delle attribuzioni connesse alla posizione, in termini professionali, organizzativi, gestionali, funzionali, cognitivi
Strumenti di organizzazione necessari allo svolgimento delle funzioni	Esprime il grado di complessità e innovazione strumentale e organizzativa richiesta dall'attività gestionale e/o di coordinamento e delle connesse cognizioni necessarie per l'assolvimento delle funzioni. Es. utilizzo degli strumenti di controllo di gestione, di gestione dei progetti, di controllo della qualità, di soluzioni telematiche innovative, ecc
Delegabilità passiva	Esprime il grado di rilevanza delle attività passivamente delegabili, da parte del Dirigente, alla posizione organizzativa, con effetti rivolti sia verso l'esterno, che verso l'interno, denotando l'obiettivo livello di potenziale fiduciarietà connesso alla posizione, in termini di funzioni gestibili in carenza di titolarità.
Attività pianificatorie necessarie per la gestione di competenza	Rileva il grado di programmazione e di progettualità necessario per l'assolvimento dei compiti, in relazione al livello di dinamicità delle attività di competenza ed alle esigenze di programmazione dei servizi.
Complessità dei procedimenti e/o progetti gestiti	Esprime il grado di complessità dei procedimenti e/o di progettualità, rilevando numericamente i procedimenti complessi (quali, esemplificativamente, quelli fasici a formazione progressiva, o quelli intersettoriali) o i progetti di elevata complessità gestiti dalla posizione organizzativa
Quantificazione complessiva delle risorse finanziarie gestite	Esprime l'obiettivo spessore economico delle attività di spesa svolte nell'ambito della posizione organizzativa ed è determinato dalla somma aritmetica delle risorse finanziarie allocate nei capitoli (o interventi) assegnati ai servizi gestiti e/o coordinati.

In ultima istanza i cinque parametri per identificare le PO di tipo C sono:

### 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.

Parametro	Descrizione
Supporto/ consulenza, ad organi collegiali o monarchici di natura politica e/o tecnica.	Evidenzia il grado di apporto e coinvolgimento richiesto, alla posizione organizzativa, in attività qualificate (e difficilmente fungibili con altre posizioni dotazionali) di consulenza e/o di supporto, al fine di consentire agli organi di direzione tecnica o politica di sviluppare l'attività decisionale di propria competenza.
Attività ispettiva e di controllo	Evidenzia la consistenza dell'attività ispettiva e/o di controllo svolta dalla posizione organizzativa per conto degli organi di vertice dell'Amministrazione nonché per gli organismi di controllo e di valutazione. Tale attività, rivolta agli altri uffici dell'Amministrazione, è finalizzata al controllo sulla qualità dei servizi, all'efficacia degli interventi, ai rapporti esterni all'Ente nei settori di competenza o perché espressamente delegato da norme Nazionali, Comunitarie, Regionali, ecc.
Tipologia delle cognizioni necessarie per l'assolvimento delle attribuzioni	Esprime lo spettro di conoscenze professionali che la posizione organizzativa richiede per l'assolvimento delle funzioni di competenza (giuridica, tecnica, contabile, organizzativa, etc.): incrementa la valutazione del ruolo il necessario possesso di cognizioni di elevatissima specializzazione o di carattere interdisciplinari
Necessarietà od opportunità di precedenti esperienze professionali	Valuta l'eventuale esigenza, od opportunità, di riservare l'assegnazione della posizione organizzativa a soggetti in possesso di adeguata ed idonea esperienza professionale o a personale iscritto a specifici albi professionali.
Attività di studio e ricerca applicata	Evidenzia l'attività di studio e ricerca richiesta per l'assolvimento dei compiti assegnati alla posizione organizzativa. E' esclusa da tale ambito l'attività di studio richiesta per lo svolgimento ordinario delle funzioni facenti capo alle posizioni dotazionali, mentre per "ricerca applicata" è da intendersi l'attività di ricerca finalizzata o propedeutica alla realizzazione di progetti concreti e innovativi (studi di fattibilità, ricerche riguardanti l'ambiente esterno con il quale vanno ad interagire gli interventi innovativi dell'amministrazione, ricerche di mercato, ecc.).

Ogni tipologia di posizione è sottoposta ad "graduazione". Ciò implica che per ogni singolo parametro delle suddette tipologie viene identificato ad un sistema di classificazione a cui sono associati dei punteggi. Di seguito riportiamo il sistema di graduazione elaborato per il ruolo di P.O. di tipo A.

#### Posizioni organizzative appartenenti alla tipologia A

##### A.1 Delegabilità passiva

attività passivamente delegabili, da parte del dirigente, alla posizione organizzativa:

<i>autorizzazione al personale (ferie, permessi, ecc.)</i>	_____	.2
<i>liquidazione di fatture</i>	_____	.5
<i>stipulazione di contratti</i>	_____	.8
<i>determinazioni di impegno di spesa</i>	_____	.10

##### A.2 Molteplicità delle discipline di riferimento

ambiti disciplinari di media complessità riferibili alla posizione organizzativa (oltre a quello di stretta competenza)

<i>punteggio cumulativo</i>	
<i>giuridico</i>	<i>fino a 8</i>
<i>tecnico</i>	<i>fino a 8</i>
<i>contabile</i>	<i>fino a 8</i>
<i>organizzativo</i>	<i>fino a 8</i>
<i>pedagogico</i>	<i>fino a 8</i>

##### A.3 Delegabilità attiva

## 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.

possibilità di porre le funzioni assegnate alla posizione organizzativa in capo ad altre posizioni dotazionali.

<i>discreta</i>	_____	2
<i>sufficiente</i>	_____	4
<i>limitata</i>	_____	8
<i>molto limitata</i>	_____	10

### A.4 Supporto e/o consulenza ad organi collegiali o monocratici

partecipazione necessaria, per attività di supporto e/o consulenza, ad organi collegiali e/o monocratici.

<i>discreta</i>	_____	2
<i>significativa</i>	_____	4
<i>elevata</i>	_____	7
<i>molto elevata</i>	_____	10

### A.5 Attività consulenziale ad altri settori

coinvolgimento della posizione organizzativa in attività consulenziali rivolte a settori dell'amministrazione diversi da quello di appartenenza.

<i>sporadica</i>	_____	2
<i>occasionale</i>	_____	4
<i>abbastanza ricorrente</i>	_____	7
<i>molto ricorrente</i>	_____	10

### A.6 Complessità del sistema relazionale

attività di relazioni qualificate con agenzie, enti, associazioni ed altri organismi esterni all'ente:

<i>sufficiente</i>	_____	2
<i>discreta</i>	_____	4
<i>rilevante</i>	_____	7
<i>elevata</i>	_____	10

*in caso di relazioni qualificate con un numero elevato di enti, associazioni, ed altri organismi esterni all'ente, il valore è moltiplicato per 1,5*

### A.7 Attività discrezionale

livello di discrezionalità rispetto alle attività riconducibili alla posizione organizzativa:

<i>sufficiente</i>	_____	2
<i>discreto</i>	_____	4
<i>significativo</i>	_____	5
<i>rilevante</i>	_____	6
<i>elevato</i>	_____	8
<i>molto elevato</i>	_____	10

### A.8 Variazione del contesto disciplinatorio inerente all'ambito di attività

livello di variazione del contesto disciplinatorio negli ultimi cinque anni.

<i>minimo</i>	_____	2
<i>modesto</i>	_____	4
<i>discreto</i>	_____	5
<i>significativo</i>	_____	6
<i>elevato</i>	_____	8
<i>molto elevato</i>	_____	10

### A.9 Competenze professionali di elevata specializzazione

grado di applicazione delle cognizioni specialistiche nello svolgimento delle funzioni attribuite alla posizione:

<i>sufficiente</i>	_____	2
<i>discreto</i>	_____	4
<i>significativo</i>	_____	6
<i>elevato</i>	_____	8

## 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.

*molto elevato* \_\_\_\_\_ 10

### **A.10 Esposizione al giudizio e alla responsabilità nei confronti dell'ambiente esterno di riferimento**

responsabilità, riconducibile alla posizione organizzativa, nei confronti di agenzie, enti, associazioni, ed altri organismi esterni al comune, nonché verso i cittadini:

*discreta* \_\_\_\_\_ 3  
*significativa* \_\_\_\_\_ 5  
*elevata* \_\_\_\_\_ 8  
*molto elevata* \_\_\_\_\_ 10

### **A.11 Attività di studio, ricerca e formazione/aggiornamento richiesta**

attività di studio e ricerca richiesta alla posizione organizzativa allo scopo di consentire costantemente l'innovazione all'interno dei propri ambiti di intervento.

*discreta* \_\_\_\_\_ 3  
*significativa* \_\_\_\_\_ 5  
*elevata* \_\_\_\_\_ 7  
*molto elevata* \_\_\_\_\_ 10

La sistema prosegue poi con la definizione dei criteri necessari a definire la titolarità delle P.O. Anche in questa circostanza, per ognuna delle tre tipologie vengono identificati specifici criteri distinti in quattro aree tematiche:

1. Requisiti culturali posseduti
2. Attitudini
3. Esperienza e capacità professionale acquisite con riguardo alle materie di competenza
4. Propensione al lavoro per obiettivi

A titolo esemplificativo riportiamo, all'interno delle quattro aree tematiche, la declaratoria dei titoli ritenuti necessari per ricoprire il ruolo di P.O. di tipo A

#### **A.1 REQUISITI CULTURALI POSSEDUTI**

- Titolo di studio posseduto
- Attestati di partecipazione a corsi su materie specifiche riguardanti la posizione organizzativa

#### **A.2 ATTITUDINI**

- Precisione nell'applicare la normativa di riferimento
- Capacità di tradurre in procedimenti semplici le disposizioni normative
- Capacità di risolvere i problemi in assenza di direttive precise
- Capacità di esaminare e scomporre in dettaglio i problemi

#### **A.3 ESPERIENZA E CAPACITÀ PROFESSIONALE ACQUISITE CON RIGUARDO ALLE MATERIE DI COMPETENZA**

Tale parametro va valutato con particolare riguardo ai risultati conseguiti in precedenti esperienze lavorative in ambiti specialistici, in misura inferiore riguardo al semplice periodo di servizio.

#### **A.4 PROPENSIONE AL LAVORO PER OBIETTIVI**

- capacità di lavorare in autonomia, ottimizzando l'impiego di tutte le risorse (strumentali, umane e finanziarie), disponibili per il raggiungimento degli obiettivi
- capacità di rispettare i tempi assegnati
- capacità di ridurre al minimo le fasi procedurali, evitandone inutili appesantimenti

#### 4.6 Sistema informativo del personale

I processi di gestione giuridica ed economica del personale della provincia sono tutti supportato da sistemi informativi/informatizzati<sup>10</sup>.

In dettaglio si è rilevata la presenza dei seguenti applicativi:

- sistema di rilevazione automatica delle presenze;
- sistema di gestione informatizzata delle paghe e l'emissione delle buste paghe (integrato con le presenze);
- sistema integrato con l'economico che gestisce tutte le procedure di natura giuridica relative al rapporto di lavoro;
- sistema per la gestione delle pensioni (mediante l'utilizzo del programma INPDAP e il programma URSUS);
- sistema per l'emissione di mandati e reversali (integrato con la Ragioneria).

Sono in fase di attivazione anche sistemi informativi a supporto di funzioni strategiche quali ad esempio, per quanto attiene alla Formazione del personale, il sistema INFORMAL<sup>11</sup>.

#### 5. Indicatori di performance

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

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

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

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

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

1. *driver di efficienza*. Considerano l'entità delle risorse impiegate nell'ambito di un processo, che pongono in relazione con il volume di attività svolta, o del risultato ottenuto;

<sup>10</sup> La Provincia di Salerno a tale riguardo si serve dei servizi offerti da Publisys S.p.a, società di consulenza localizzata a Salerno.

<sup>11</sup> Sistema informativo *open source* sviluppato dal Formez a sostegno dei processi di formazione degli Enti locali

### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

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

Nel caso della Provincia di Salerno, l'applicazione di questo metodo di valutazione è stata effettuata con riferimento ad un solo processo campione, identificato come maggiormente rilevante e più significativo rispetto all'idea guida che ispira il modello di direzione del personale dell'Ente.

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

**Performance del processo di *Pianificazione del personale***

<u>Processo</u> <b>Pianificazione del personale</b>	
<p><u>Driver di efficienza</u></p> <p>Livello alto: la metodologia ben strutturata alla base del modello facilita la gestione del processo distraendo un numero limitato di risorse</p>	<p><u>Driver di qualità</u></p> <p>Livello alto: conseguenza diretta degli alti livelli di flessibilità di impiego delle risorse garantiti dal nuovo modello professionale</p>
<p><u>Driver di equità</u></p> <p>Livello medio: il modello è saldamente ancorato alle indicazioni derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale, ciò ne garantisce la neutralità rispetto ad eventuali interessi di parte</p>	<p><u>Driver di impatto</u></p> <p>Livello alto: conseguente alla consistente riduzione di profili professionali (da 40 a 11) operata attraverso il nuovo sistema ordinamentale</p>
<p><u>Driver di sviluppo di risorse</u></p> <p>Livello alto: l’arricchimento professionale è determinato dalla possibilità dei dipendenti di sperimentarsi su un più vasto campo di applicazione teorico pratico</p>	<p><u>Driver di immagine e comunicazione</u></p> <p>Livello alto:</p>

**5 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.

Nel caso della Provincia di Salerno gli utilizzi reali dei sistemi gestione del personale intercettano due delle tre modalità indicate.

Da un lato è evidente la focalizzazione verso lo sviluppo di sistemi gestionali con orientamento di tipo professionale. Questo aspetto indica che le politiche di HRM della Provincia si orientano al modello “perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa”.

Al contempo l’utilizzo della HRM è rivolto alla crescita continua dell’organizzazione, attraverso l’innovazione e la gestione del cambiamento. L’orientamento in questo caso riguarderà soprattutto lo sviluppo delle competenze aziendali e individuali, secondo una visione integrata tra strategie complessive e piani di sviluppo del personale e tra sviluppo individuale e crescita della conoscenza aziendale. Per tanto le politiche di HRM si orientano anche allo “sviluppo di competenze individuali e istituzionali”.

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

### 6 Impatto istituzionale e organizzativo

Dopo la descrizione degli elementi che caratterizzano il sistema di HRM si possono ricercare i principali effetti del suo impatto istituzionale, ovvero l'insieme delle conseguenze che l'esercizio delle funzioni di HRM ha sull'organizzazione. I principali ambiti di impatto istituzionale ed organizzativo delle azioni di HRM possono essere classificati in tre tipologie:

- *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 di ente; 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 e necessita del supporto professionale di specialisti, rivolto a diffondere e rafforzare la capacità delle persone, sotto il profilo sia psicologico-comportamentale, che delle competenze professionali, di corrispondere alle richieste di cambiamento indotte dal contesto competitivo e dal perseguimento delle strategie aziendali. L'inevitabilità del cambiamento richiede che si diffonda nell'organizzazione una capacità delle persone di rispondere ed adattarsi in modo positivo, focalizzato, flessibile, pro-attivo, sostenendo anche l'inevitabile carico di incertezza e ambiguità.

L'approccio adottato dalla Provincia di Salerno implica un impatto generalizzato delle azioni di HRM sull'Ente. Le finalità dei sistemi gestionali (selezione, formazione, sviluppo, altro) sono strettamente collegate alle performance dell'amministrazione. Le dinamiche generate dal modello consentono lo sviluppo del consenso interno, il coinvolgimento del personale in attività di importanza strategica (pianificazione ed erogazione della formazione) favoriscono lo sviluppo della motivazione interna e l'attivazione di processi di apprendimento organizzativo.

Il particolare assetto organizzativo caratterizzato dal rigido incardinamento nelle strutture delle sole figure di responsabilità (Dirigenti e Posizioni organizzative) favorisce da un lato l'adeguamento continuo dell'organizzazione del lavoro alle esigenze del momento dall'altro aumenta il livello di responsabilizzazione del management che non può derogare al ruolo di decisore strategico.

Queste sono le principali indicazioni emergenti che ancora una volta rendono difficile identificare la Provincia di Salerno in maniera puntuale costringendola in un rigido sistema, pur se efficace, di classificazione.

### 8. Generalizzabilità del caso

L'approccio della Provincia di Salerno alla gestione delle risorse umane si connota certamente per un livello alto di attenzione al suo impatto strategico sulla vita dell'Ente. La possibilità di prendere a modello questa amministrazione (generalizzabilità del caso) dipende dalla sussistenza di alcuni

### **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.

presupposti fondamentali prescindendo dai quali risulterebbe alquanto incerto l'effetto di un'eventuale sua trasposizione.

Al di là degli aspetti di contorno (contesto storico, sociale, economico e culturale) difficilmente replicabili altrove, essenziale è la verifica della solidità dei processi ordinari di gestione del personale, e dei relativi sistemi informativi di supporto. L'amministrazione che si candida ad importare un modello quale quello salernitano deve, quindi, prima di tutto aver “metabolizzato” l'insieme di procedure di gestione giuridico - amministrative ed economiche dell'Ente.

Altro aspetto essenziale è dato dalla presenza di una diffusa cultura manageriale nelle risorse incardinate a livelli alti e intermedi della struttura. Questo perché è proprio su queste che ricadranno responsabilità decisionali altrimenti distribuite o in altre sedi (di solito politiche) delegate.

Inoltre, apertura e disponibilità alla condivisione e allo scambio di esperienze con l'esterno, nonché una certa predisposizione ad affrontare i cambiamenti, rappresentano i connotati culturali che favorirebbero il successo.