

Viaggio di Studio

La gestione delle risorse umane nelle P.A. europee: due approcci a confronto

Dossier preparatorio Parte II Francia e Regno Unito: La Gestione delle Risorse Umane

Sommario

- Nella seconda parte del Dossier sono approfondite le seguenti tematiche:
 1. **Il cambiamento nei sistemi di gestione delle risorse umane nel pubblico impiego**
 2. **I sistemi di Gestione delle Risorse Umane in Francia e Regno Unito.**
- In particolare sono analizzati i seguenti aspetti:
 1. **I sistemi di selezione**
 2. **La contrattazione**
 3. **I sistemi di sviluppo di carriera**
 4. **I sistemi di controllo e valutazione delle performance**

Trend nei sistemi di gestione delle risorse umane nel pubblico impiego*

Elaborazione RSO su fonte OECD

Viaggio di Studio – La gestione delle risorse umane nelle P.A.
europee: due approcci a confronto

3

Fattori che hanno influenzato il cambiamento

Lo sviluppo dei sistemi delle amministrazioni pubbliche è influenzato da diversi fattori (nazionali o internazionali)

- ❑ i **limiti di budget** impongono misure economiche che impattano sugli schemi pensionistici, sui costi delle infrastrutture e dei dipendenti pubblici etc.
- ❑ le crescenti **domande degli utenti** (cittadini e imprese) stimolano il trend verso un servizio pubblico customer-oriented guidato da standard elevati di qualità
- ❑ la **domanda** per un più produttivo, più efficiente servizio pubblico inevitabilmente conduce all'introduzione di criteri basati sulle performance (che impattano sui salari e sui metodi di valutazione).



In questo contesto si possono osservare vari **trend** di cambiamento nella gestione delle risorse umane del settore pubblico

I sistemi di gestione delle risorse umane

I tradizionali sistemi di gestione delle risorse umane nel pubblico impiego sono stati in passato sostanzialmente due: i sistemi **“career based”** (ovvero i sistemi basati sulla carriera) e i sistemi **“position based”**, basati sulla posizione.

La scelta di uno o dell'altro modello ha un effetto importante sulla cultura organizzativa del pubblico impiego nel paese di riferimento.

I sistemi di gestione RU

Sistemi "Career based"

- Nei sistemi "**Career based**" i dipendenti pubblici restano in servizio nel pubblico impiego per tutta la loro vita lavorativa.
- Il livello iniziale è basato su credenziali accademiche e/o sulla base di un concorso iniziale una volta reclutati le persone sono poste in posizioni sulla base della volontà dell'organizzazione.
- Questo può includere lo spostamento dello staff da un ministero all'altro e da un'area di specializzazione ad un'altra.
- La promozione è basata su un sistema di gradi su base individuale piuttosto che su una posizione specifica.
- Questo modello è caratterizzato da limitate possibilità di entrata nel Civil Service a metà carriera e una forte enfasi sullo sviluppo di carriera.

Sistemi "Position based"

- I sistemi "**position based**" si basano sulla selezione dei migliori candidati per ciascuna posizione, sia attraverso reclutamento dall'esterno che attraverso la promozione interna.
- Questi sistemi sono caratterizzati da un accesso più libero e l'ingresso dall'esterno è relativamente comune.

Negli ultimi anni entrambi i modelli sono interessati da alcune tendenze evolutive ...

Viaggio di Studio – La gestione delle risorse umane nelle P.A.
europee: due approcci a confronto

Trend (1/4)

☐ Riduzione del gap tra management pubblico e privato

- **Cambiamento dello status lavorativo:** sono state adottate pratiche proprie del settore privato e vi è stata in molti casi un'armonizzazione tra il lavoro pubblico e privato.
- **Introduzione dei contratti a termine** (es. Regno Unito e Italia). Gli aspetti positivi di ciò sono stati l'aumento della mobilità e della flessibilità, l'incoraggiamento della competizione, l'assunzione di esperti più professionali nelle amministrazioni. Ci sono stati comunque anche effetti inaspettati quali la demotivazione e la perdita dello spirito di corpo. In secondo luogo, si è verificata una maggiore apertura alla competizione per i posti governativi di medio livello.
- La **sicurezza del posto di lavoro** è ancora garantita nella maggior parte dei paesi, il licenziamento è consentito ma difficile da realizzarsi (Francia).

Politiche		Paesi
In principio, tutti i livelli sono aperti alla competizione...	.. inclusi i posti ai livelli apicali e medi	Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Ungheria, Nuova Zelanda, Slovacchia, Svezia, Svizzera,
	...eccetto il top management che è nominato su indicazione del governo	Australia, Canada, Norvegia
Entrambe le posizioni ai livelli apicali e medi sono parzialmente aperti per la competizione		Corea, Lussemburgo, Regno Unito
Le posizioni non sono aperte per la competizione	...sia al livello medio che apicale	Giappone, Spagna
	...con l'eccezione di alcune posizioni di middle management	Francia, Irlanda, Italia

Accesso alle posizioni governative

Fonte: elaborazione RSO su fonte OECD

Trend (2/4)

Riduzione della dimensione della forza lavoro pubblica

- ❑ La riduzione è dovuta principalmente alla recessione economica e al cambiamento nel ruolo dello Stato (verso uno stato più regolatore e meno erogatore diretto di servizi secondo le logiche della sussidiarietà).
- ❑ Il numero degli impiegati pubblici è sensibilmente diminuito durante gli anni '90 e negli anni recenti è diventato più stabile, in particolare si sono ridotti gli impiegati pubblici a livello centrale e sono aumentati quelli a livello locale.

Decentralizzazione e flessibilità

- ❑ La gestione delle politiche di direzione delle risorse umane è ancora ampiamente centralizzata. Tuttavia la tendenza è per il trasferimento della gestione delle risorse umane da organizzazioni centrali ai dipartimenti di line.
- ❑ In particolare, il ruolo di una struttura a livello centrale (per esempio il Cabinet Office nel Regno Unito) ha un ruolo di definizione delle politiche retributive (determinazione delle retribuzioni, numero di staff, job classification), ruolo e posizione dei senior civil servants (termini di base e condizioni di lavoro e gestione), condotta e disciplina, politiche per le pari opportunità.

Trend (3/4)

Quasi tutte le nazioni hanno introdotto sistemi di valutazione al fine di responsabilizzare i dipendenti sul raggiungimento di obiettivi e di allinearne il comportamento alle strategie definite (in questa direzione, ad esempio, il Governo britannico con il Performance Management System).

I modelli introdotti tuttavia differiscono principalmente rispetto alle dimensioni prese a riferimento per la valutazione (competenze/prestazioni), ai soggetti valutati (dirigenti/tutti i dipendenti) ed alla finalizzazione dei risultati (formazione, retribuzione, mobilità orizzontale e verticale, ecc.).

La ricerca di efficienza gestionale ed operativa, la necessità di adozione di strumenti di motivazione del personale, unitamente a considerazioni sull'opportunità di allineamento dei comportamenti alle esigenze strategiche dell'Amministrazione, ha indotto i Governi ad adottare sistemi di retribuzione basati sulle performance.

Le principali diversità riguardano le tipologie di segmenti di dipendenti interessati (solo il management/tutti i dipendenti) e la quota di retribuzione legata al raggiungimento degli obiettivi.

Diffusione di logiche di responsabilizzazione della dirigenza e adozione di sistemi di performance related pay

Trend (4/4)

Riforma della gestione del senior management

In entrambi i sistemi di gestione delle HR negli ultimi anni molta importanza è stata data alla definizione di un modello di gestione dei Senior Civil Servants (SCS).

I SCS (pur rappresentando gruppi eterogenei per dimensioni e tipologie in un confronto tra Paesi, mostrano la comune caratteristica di configurare un pool di risorse particolarmente qualificate, destinate a ricoprire posizioni apicali e strategiche.

Gli SCS sono usualmente caratterizzati da reclutamento basato sulle competenze di leadership e manageriali, percorsi di sviluppo e consolidamento delle competenze strutturate e da una gestione centralizzata (come il Cabinet Office per il Regno Unito).

Il Caso Francese

- **Introduzione**
- **Selezione**
- **Sviluppo di Carriera**
- **Contrattazione**
- **Controllo e valutazione delle performance**

Introduzione

- ❑ La Funzione Pubblica francese comprende **tutti i dipendenti pubblici** permanenti o legati da forme contrattuali temporanee.
- ❑ In totale lavorano per la Funzione Pubblica più di **5.000.000** persone e lo Stato è il più grande datore di lavoro di Francia
- ❑ Si individuano tre grandi categorie:

La Funzione Pubblica dello **Stato**

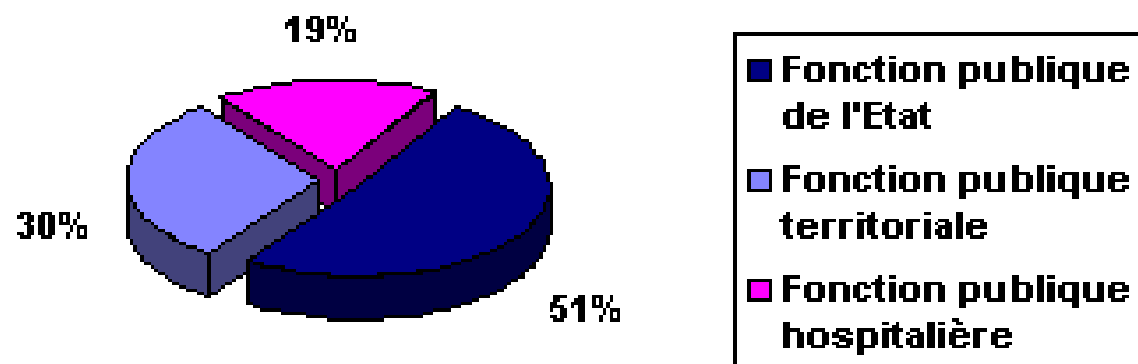
PA Centrale, PA Deconcentrata", Scuole, Università, enti di ricerca

La Funzione Pubblica **Territoriale**

Regioni, Dipartimenti, Comuni e tutti gli enti da loro dipendenti (1.400.000 dipendenti, trend in crescita)

La Funzione Pubblica **Ospedaliera**

Ospedali pubblici e Centri pubblici di riabilitazione, di cura per anziani, per bambini, ... (720.000 dipendenti)



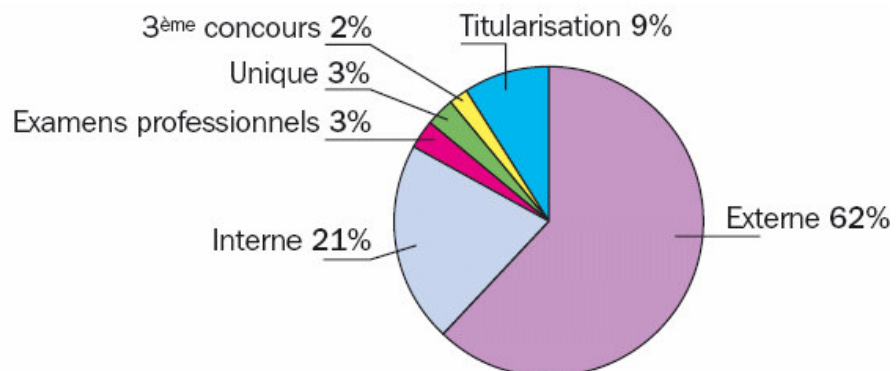
I sistemi di selezione (1/2)

La Francia, come molti altri paesi di Civil Law tra cui l'Italia, ha un **sistema di carriera nella funzione pubblica**, a cui si accede generalmente per **concorso**.

La selezione varia a seconda del livello dell'amministrazione a cui si accede. Vi sono tre categorie di concorsi:

- ❑ **Esterni** → Danno accesso a tutte e tre i livelli dell'impiego pubblico (A per i laureati, B per i diplomati, C senza titolo di studio o qualifica professionale)
- ❑ **Interni** → Destinati a chi è già impiegato in una amministrazione. Più che un mezzo di selezione, il concorso interno è una modalità di gestione della mobilità e dello sviluppo professionale
- ❑ **Terzo concorso** → Destinati a chi ha maturato esperienza professionale nel settore privato e decide di avere accesso al settore pubblico

- Oltre a tali procedure una percentuale del 9% dei posti disponibili è riservata al **concorso per titoli**, nel caso di assunzione di personale con particolari conoscenze tecniche.
- L'accumulo di **esperienza professionale nel settore privato** può essere considerata positivamente nella selezione alle Scuole d'Amministrazione.



I sistemi di selezione (2/2)

A fianco ai metodi di selezione appena descritti, sono previste delle modalità flessibili di impiego:

- Nel 2002 è stata introdotta la **modalità diretta di assunzione**, che prevede l'ingresso in un'amministrazione senza concorso con un contratto temporaneo
- Dall'inizio del 2006 questo strumento è stato sostituito dal **PACTE**, si tratta di un **contratto di diritto pubblico destinato ai giovani** fino a 26 anni e della durata di minimo un anno e massimo due. I momenti di stage si alternano alla formazione e allo scadere del contratto, a valle di una verifica attitudinale, il candidato può prendere servizio come titolare.
- Per le **cariche più alte**, di collaborazione diretta con il livello politico (gabinetti ministeriali) **la nomina è di tipo politico** e può essere effettuata, oltre che tra i funzionari di più alto grado già disponibili nell'amministrazione, anche tra professionisti esterni, che possono firmare contratti di assunzione temporanei, ma anche permanenti.

Il sistema di sviluppo delle carriere (1/4)

SISTEMA DELLE CARRIERE

- Come per le procedure di selezione, anche la progressione di carriera si inquadra all'interno del **sistema di carriera** che caratterizza la gestione dell'impiego pubblico in Francia. L'accesso alla carriera pubblica prevede l'inquadramento al quadro iniziale del corpo professionale di riferimento con provvedimento di nomina. I **corpi professionali** corrispondono ai mestieri o alle attività professionali necessarie per l'attuazione dei compiti istituzionali (ad esempio, nella funzione pubblica statale si contano più di 900 corpi)
- Il personale è classificato in tre grandi categorie, in base alla complessità delle mansioni ed al titolo di studio richiesto:
 - A → Incarichi direzionali, comprende i dirigenti
 - B → Livelli intermedi, incarichi impiegatizi
 - C → Compiti di supporto
- Le tre categorie si dividono in gradi, a loro volta divisi in livelli economici

Il sistema di sviluppo delle carriere (2/4)

PROGRESSIONI

- Le progressioni di carriera sono regolati da uno **statuto** generale o dagli statuti dei singoli corpi. L'avanzamento si attua all'interno dei corpi professionali, articolati sui tre gradi.
- Il passaggio ad un grado più elevato è possibile attraverso **concorso interno** oppure **concorso esterno**, se si tratta di passaggio da un corpo all'altro. All'interno dello stesso grado la progressione è di tipo economica per successivi scaglioni che incrementano il trattamento economico secondo una griglia salariale predefinita.
- La promozione tiene conto sia dell'**anzianità**, sia dei **meriti** dei dipendenti, valutati da un **esame professionale**, la cui buona riuscita offre accesso all'avanzamento di grado. In certi casi è sufficiente seguire un corso di **formazione** per una progressione di carriera. Ogni anno la legge finanziaria stabilisce la percentuale delle promozioni che possono essere fatte in aggiunta ai posti vacanti.

Il sistema di sviluppo delle carriere (3/4)

FORMAZIONE

- La **formazione all'ingresso** nella funzione pubblica è particolarmente importante nei paesi, come la Francia, che selezionano già il personale con metodi competitivi sulla base delle conoscenze. Il concorso dà accesso alle scuole pubbliche di amministrazione, come l'ENA e gli Istituti Regionali di Amministrazione, che si fanno carico della formazione iniziale.
- Soprattutto recentemente si è cominciato a prestare sempre più attenzione alla **formazione continua** e oggi istituti pubblici come l'ENA e l'IRA hanno intensificato i loro programmi di formazione per i funzionari. Inoltre, l'ambito di formazione si è allargato ai **temi del management**, in integrazione alla formazione prevalentemente giuridica del corpo amministrativo. L'attenzione crescente alla formazione si evince anche dalle politiche contrattuali, che hanno inserito la formazione tra gli oggetti del negoziato. In particolare, gli accordi sindacali indicano la spesa minima per formazione, il numero minimo di formazione per salariato, i destinatari privilegiati della formazione e le modalità di gestione ed erogazione di questa (si registra una tendenza al decentramento dei luoghi della formazione e alla gestione personalizzata del percorso formativo dei dipendenti).
- Dal 1996 un accordo quadro aveva prevista un **diretto collegamento tra carriera e formazione**, ma nella pratica solo alcuni ministeri seguono questa indicazione e solo per alcune categorie tecniche.

Il sistema di sviluppo delle carriere (4/4)

MOBILITA'

- Il **processo di decentramento** delle funzioni verso gli enti territoriali ha generato un bisogno di personale verso la *province*.
- Per stimolare il trasferimento verso i nuovi centri di funzioni, sono stati previsti istituti che favoriscono l'introduzione di **strumenti di flessibilità nella gestione del personale**, come:
 - la *mise à disposition* → il dipendente per 3 anni massimo può prestare servizio in un'altra amministrazione, mantenendo lo stipendio di partenza
 - il *détachement* → il dipendente che cambia amministrazione è pagato dalla nuova organizzazione, ma conserva i diritti di promozione e pensione dell'amministrazione d'origine
- La mobilità è **un'opportunità per il dipendente** che ne fa richiesta. Non può essere imposta. Ne usufruisce circa il **3%** del totale degli impiegati pubblici.

La contrattazione in Francia (1/3)

*Il rapporto di lavoro dei pubblici impiegati è disciplinato dallo **Statuto Generale dei funzionari** (Legge 13 luglio 1983), forma di regolamentazione **unilaterale** che riguarda gli aspetti retributivi, normativi (congedi e sanzioni disciplinari)*

- Il sindacato francese ha un **ruolo depotenziato** rispetto alla funzione pubblica, se paragonato al caso italiano. (Per questa ragione non si può parlare di vera e propria concertazione). Le modalità di confronto sono essenzialmente la concertazione su temi determinati, che però non terminano in un accordo con valore formale. **La concertazione non crea vincoli** per le parti. Questo è considerato un punto problematico perché l'assenza di un peso decisivo alle fasi di confronto impedisce l'attuazione di politiche del personale più avanzate.
- Esistono organi formali di concertazione, come le **Commissioni Amministrative Paritetiche**, organizzate in base ai corpi e si occupano principalmente di questioni individuali (assunzione, retribuzione, sanzioni disciplinari), i **Comitati tecnici**, previsti per ciascun ministero che si occupano di questioni collettive e il **Consiglio Superiore della Funzione Pubblica**, organo con ampie competenze che interviene in tutti i settori della funzione pubblica.
- Al fianco degli organi formali della consultazione, si rilevano delle modalità informali di concertazione: le organizzazioni sindacali possono prendere parte a livello nazionale ai negoziati preliminari con il Governo per la definizione delle retribuzioni, con cui stipulano un Protocollo di Accordo, che ha un valore politico, ma non vincolante sul piano formale per il Governo.

**LE RELAZIONI
SINDACALI**

La contrattazione in Francia (2/3)

PARTECIPAZIONE

- La Francia si caratterizza per una netta **separazione tra partecipazione e contrattazione**: se in Italia la partecipazione è prevista e stabilita dal contratto e della contrattazione collettiva, in Francia la contrattazione è una procedura separata e in parte subordinata alla partecipazione.
- Inoltre il sistema francese si caratterizza per avere una **contrattazione fortemente centralizzata**, aspetto che condiziona sensibilmente la contrattazione e la partecipazione.
- La partecipazione ha **natura consultiva** e si esprime attraverso le procedure elettorali per la rappresentanza dei dipendenti pubblici. Sono espressione della partecipazione gli organi di consultazione formali sopraindicati.

La contrattazione in Francia (3/3)

CONTRATTAZIONE

- ❑ La contrattazione collettiva è stata introdotta in Francia nel 1983 e nel corso del tempo si sono **accresciuti gli ambiti della negoziazione** riconosciuti (dal solo salario alle condizioni organizzative del lavoro).
- ❑ Alla fine del negoziato si perviene ad una nota conclusiva o all'accordo salariale. Tali dichiarazioni rimangono tali, **non hanno valore vincolanti** ma deve essere approvato dal Parlamento e approvato dal presidente della Repubblica.
- ❑ Quindi, se da un lato il governo ha riconosciuto il **diritto alla contrattazione** anche per i lavoratori nel settore pubblico, dall'altro non è stato riconosciuto **nessun vincolo** per la funzione pubblica né è stata promossa la bilateralità dei rapporti tra le parti sociali.

I sistemi di controllo e valutazione

*I sistemi di valutazione sono qui intesi come **strumento di controllo della gestione dell'amministrazione**. Nel quadro delle riforme in atto in Francia relative alla legge sul budget (v. Focus), la leva della valutazione appare uno strumento che completa le nuove forme di gestione delle risorse pubbliche.*

- Il sistema di valutazione delle amministrazioni francesi dovrà adattarsi al cambiamento in corso ed avere un orientamento strategico alla missione dell'amministrazione. Il nuovo modello di valutazione dei funzionari partecipa ad una logica di coinvolgimento e di rendicontazione degli obiettivi fissati
- Non soltanto il caposervizio sarà responsabile degli obiettivi di budget, ma anche i dipendenti verranno valutati sulla base degli obiettivi individuali definiti sulla base degli obiettivi collettivi del servizio. In questo modo l'esito della valutazione dei dipendenti di un dato servizio sarà un interessante strumento di monitoraggio dell'andamento del servizio per il suo responsabile.
- Questo sistema di valutazione si pone l'obiettivo di contribuire al miglioramento dell'efficacia dell'azione pubblica al di là della singola misura dei risultati: consente infatti di individuare le aree di formazione più urgenti e di meglio pianificare i percorsi di carriera dei dipendenti e le occasioni di mobilità.

Focus: La LOLF – Legge Organica relative alle Leggi Finanziarie Dall'amministrazione dei mezzi all'amministrazione dei risultati

- E' una legge che **cambia** le modalità di costruzione, adozione ed esecuzione del bilancio dello Stato ed, in ultima analisi, **l'uso del denaro pubblico**.
- Il nuovo sistema è fondato sulla distribuzione delle risorse in base ai diversi **programmi** che a loro volta devono essere declinati in **obiettivi** concreti e misurabili.
- La LOLF disegna un sistema di gestione triangolare, frutto dell'articolazione di **obiettivi, risorse e risultati**. Al termine dell'anno di esercizio deve essere possibile la **misura del raggiungimento degli obiettivi** a fronte delle risorse (umane e materiali) distribuite in fase di pianificazione.

Il caso Inglese

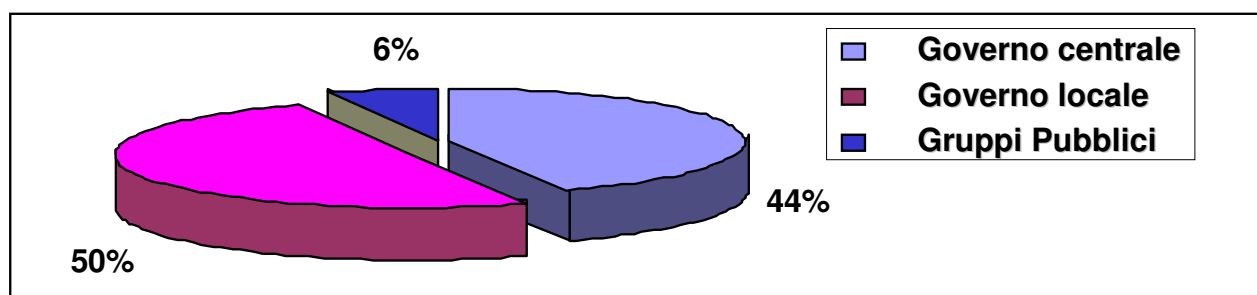
- **Introduzione**
- **Selezione**
- **Sviluppo di Carriera**
- **Controllo e valutazione delle performance**
- **Contrattazione**

L'Impiego Pubblico nel Regno Unito: un'introduzione (1/2)

L'impiego pubblico del Regno Unito impiega 5.882.000 "servitori della corona".

Dopo una lunga fase di contrazione del civil service, negli ultimi anni il numero di impiegati nel settore pubblico è cresciuto.

- Il sistema pubblico britannico è organizzato in base al tipo di lavoro svolto. Nello specifico si distinguono:
 - Funzioni consultive e di supporto alla definizione delle policy → Dipartimenti
 - Funzioni esecutive (erogazione di servizi) → Agenzie esecutive
- A differenza della Francia, che mostra ancora un'a predominanza netta dell'impiego nella PA centrale, nel Regno Unito circa metà dei dipendenti pubblici lavora nell'amministrazione locale.



L'Impiego Pubblico nel Regno Unito: un'introduzione (2/2)

Il pubblico impiego nel Regno Unito si distingue in:

Civil Service

Her Majesty's Home Civil Service (di cui fa parte anche il Senior Civil Service, circa 3500 funzionari con più anzianità divisi tra i dipartimenti ed agenzie)

Public Service

ricomprende il restante servizio pubblico, ogni autorità o organizzazione/istituzione non governativa che esercita funzioni pubbliche, che in base alle circostanze può essere designata pubblico servizio da un ministro

**Il personale si
suddivide in:**

Personale permanente

(permanent staff)

**Personale a tempo
determinato**

(fixed-term appointments)

Personale a progetto

(casual appointments)

I sistemi di selezione nel Regno Unito 1/2

Procedure di selezione

Nel Regno Unito le procedure di selezione sono definite dal *Civil Service Commissioners Recruitment Code*. I dipartimenti e le agenzie possono **selezionare autonomamente** i propri dipendenti nel rispetto delle regole stabilite dal Codice

Assunzione

L'assunzione non è subordinata al possesso di certificati di studio, ma è **basata sulle competenze** richieste per il profilo ricercato

Scambio di risorse umane

Questo sistema di selezione permette uno scambio maggiore di risorse umane tra il **settore privato** e pubblico. Le esperienze professionali accumulate fuori dalla PA sono apprezzate se hanno dotato il candidato di competenze necessarie per il lavoro offerto. Allo stesso modo, il passaggio dal settore pubblico a quello privato è meno difficile che in altri paesi (come, ad esempio, l'Italia).

Fast Stream Programme

Una eccezione è il **Fast Stream Programme**, coordinato dall'Agenzia per la Selezione e Valutazione del personale e dedicato ai più brillanti neolaureati, selezionati attraverso un processo che si articola in tre fasi e formati per ricoprire incarichi di responsabilità

I sistemi di selezione nel Regno Unito 2/2

La selezione nel Regno Unito può avvenire in vari modi:

Concorsi pubblici

I candidati vengono selezionati sulla base del **merito** attraverso **concorsi** trasparenti e imparziali

Per nomina della Corona o di un ministro

Per incarichi a tempo determinato (fino a massimo 5 anni) e giustificati da reali necessità

Metodi Alternativi rispetto ai concorsi

Per nomina successiva al periodo di incarico a tempo determinato di 5 anni

Se la persona era già stata ammessa a seguito di un concorso nel Civil Service e viene ri-assunta

Se la persona detiene una posizione all'interno Public Service

Nel caso la persona abbia raggiunto buoni standard in un concorso e vi sia carenza di candidati adatti alla posizione

Le nomine per anzianità devono essere approvate dai Commissioners (che monitorano il rispetto del *Recruitment Code*) .I ministri possono essere coinvolti nel processo di selezione dei candidati (es. se la posizione è all'interno di un Ministero)

Il sistema di sviluppo delle carriere nel Regno Unito 1/2

Cabinet Office

Assiste dipartimenti ed agenzie nello sviluppo delle carriere dei dipendenti pubblici

Programmi di sviluppo del Personale (esempi)

Improving Leadership Capacity è un ampio programma facente parte della riforma del Civil Service e mira a sviluppare e a gestire le capacità dei civil servants per far fronte alle nuove esigenze della PA

Il **Modernising People Management (MPM)** assiste le organizzazioni nella formazione di personale ad alta professionalità

Progressione di carriera

- La **definizione** dei sistemi di promozione è stata delegata ai **Dipartimenti e Agenzie**
- I **principi-base** sono:
 - Valutazione dei candidati
 - Selezione in base ad un preciso ordine di merito e
 - Selezione attraverso commissioni di promozione generale che valutano gli aspetti comportamentali e la capacità individuale di adempiere mansioni proprie del livello superiore
- La **nuova tendenza** è quella di sostituire le commissioni di promozione generale con promozioni individuali per posizioni specifiche

Il sistema di sviluppo delle carriere nel Regno Unito 2/3

Formazione

- ❑ I dipendenti pubblici, **subito dopo essere stati assunti**, vengono **formati per la loro specifica posizione** con degli **stages, attività di formazione (“induction training”)** organizzate dalle amministrazioni, o **corsi di studio** presso scuole specializzate
- ❑ Eccetto che nel periodo iniziale, **non c'è obbligo (né diritto)** di frequentare **corsi di formazione**, sebbene siano **condizioni** per eventuali **promozioni**
- ❑ La formazione viene **concordata** con il datore di lavoro
- ❑ **Top Management Programme** – programma di formazione obbligatoria per i funzionari ai livelli più alti:
 - Corsi di gestione dei processi di cambiamento nel servizio pubblico
 - Corsi aperti a figure dirigenziali provenienti sia dal settore pubblico che privato

Il sistema di sviluppo delle carriere nel Regno Unito 3/3

Mobilità

- ❑ Vi è ampia possibilità di ottenere **trasferte temporanee** che vengono **gestite** da **ciascun dipartimento e agenzia**
- ❑ **Mobilità** a livello **geografico** e di **tipologia di lavoro** è ampiamente praticata ed è semplice da attuare, soprattutto tra i vari dipartimenti
- ❑ I civil servants assunti a tempo pieno e con un livello superiore a quello impiegatizio possono **dover trasferirsi permanentemente** entro un raggio di distanza dalla loro abitazione
- ❑ Gli avvicendamenti dei dipendenti non avvengono solo **tra dipartimenti e agenzie**, ma anche **tra il settore pubblico e quello privato**
- ❑ Il Regno Unito tende a considerare la mobilità più come una forma di rotazione di lavori che un sistema di sviluppo della carriera

I sistemi di controllo e valutazione nel Regno Unito 1/2

Valutazione delle prestazioni (Performance Management)

- Rafforzare rapporto individuo / obiettivi dell'Amministrazione
- Sviluppare potenzialità e iniziativa personale
- Evidenziare le performance mediocri rispetto a quelle di successo
- Ricompensare innovazione, creatività, lavoro per progetti

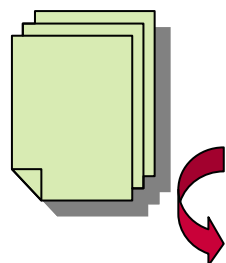
Retribuzione collegata alla prestazione (Performance-Related Pay)

- Incrementare le retribuzioni per le prestazioni di eccellenza e quelle che perseguono gli obiettivi dell'Amministrazione
- Offrire salari aggiuntivi (bonus una tantum) per prestazioni ragguardevoli

Definizione del sistema retributivo

- Dipendenti della PAC – definito all'interno dei singoli Dipartimenti e Agenzie
- Senior Civil Servants – definito da norme centrali con leggera discrezione dei Dipartimenti e Agenzie

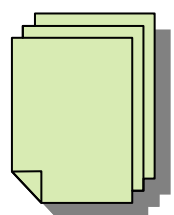
I sistemi di controllo e valutazione nel Regno Unito 2/2



Public Service Agreements (PAS)



Accordi triennali tra singoli dipartimenti e Ministero delle Finanze. I PAS definiscono piani di traguardi, risorse, programma, obiettivi di prestazione e produttività



Business Unit Plans



Definizione del "Performance Agreement" (Prestazione individuale) con attività e risultati attesi durante l'anno da ciascun dipendente, specifici obiettivi e indicatori di misura scelti per la valutazione



Prestazione individuale



Valutazione a metà e fine anno della prestazione – risultati conseguiti e principali problemi riscontrati nel conseguimento dei risultati stabiliti.

I SCS (Senior Civil Servants) propongono un'autovalutazione sulla quale verrà steso un rapporto da parte dell'intervistatore

Eventuale ri-definizione da parte di ciascun Dipartimento/Agenzia della retribuzione in base alla prestazione. Consultazione obbligatoria per i SCS dei Departmental Pay Committees, rappresentanti dei managers più senior



Accordi



La contrattazione nel Regno Unito

A partire dall'era Thatcher la **contrattazione collettiva** ha assunto un **ruolo meno rilevante** nel Regno Unito.

A **livello centrale** (Civil Service) i principali aspetti contrattuali, (ad esempio la retribuzione) sono negoziati a livello di agenzia e di dipartimento.

A **livello locale** le relazioni sindacali sono regolate dalla legislazione generale sulle relazioni industriali.

Ci sono accordi nazionali ma le singole autorità locali hanno la facoltà di scegliere se applicarli o meno ai loro dipendenti.

I principi generali per quanto riguarda le professioni mediche nel **sistema sanitario nazionale (NHS)** sono definite nei seguenti documenti: General Whitley Council Handbooks, National Health Service Act, National Health Service and Community Care Act e Remuneration Regulations.

Focus Gli organismi di rappresentanza

Non vi sono agenzie di rappresentanza del datore di lavoro pubblico (p.es. Aran in Italia)

Nel caso del **civil service** (pubblica amministrazione centrale) a livello di Dipartimenti ed Agenzie il datore di lavoro pubblico è rappresentato dai Senior Civil Servant

Nel caso in cui vi siano argomenti da discutere che impattano sul Servizio Pubblico nel suo complesso il datore di lavoro pubblico viene rappresentato da un Senior Civil Servant del Cabinet Office

Le **Autorità locali** agiscono attraverso il Local Government Association e gli Employers Association

Per quanto riguarda il **NHS** il datore di lavoro è rappresentato all'interno del General Whitley Council da senior civil servant e senior staff

Allegato: Tavole sinottiche

A 1. Condizioni per l'accesso all'impiego nella pubblica amministrazione

	FRANCIA	REGNO UNITO
Educazione richiesta	Categoria A: Università Categoria B: Scuola Superiore Categoria C: Scuola secondaria	"Fast stream ": università Tutti gli altri: a discrezione del dipartimento o dell'agenzia
Periodo di formazione iniziale	Frequenza di una scuola d'amministrazione (durata e condizioni variano a secondo del corpo e dei livelli).	No
Periodo di prova	Periodo di prova di durata variabile a seconda del livello del lavoro.	Di solito fino a 2 anni, a discrezione del Dipartimento o dell'Agenzia
Limiti di età	Sì, l'età massima varia a seconda dei concorsi, ma la tendenza è quella di abolire i limiti quando gli stessi non sono giustificati dalle caratteristiche dei corpi	No
Nazionalità	Francese, accesso per i cittadini dell'Unione Europea in accordo con l'Art. 48(4) del Trattato UE; l'80% delle posizioni del settore pubblico è aperto a cittadini dell'UE	Inglese, Cittadini UE in accordo con l'art. 38(4) del Trattato dell'UE; approssimativamente il 75% dei posti nella pubblica amministrazione inglese sono aperti

A 2. Condizioni per l'accesso all'impiego nella pubblica amministrazione

	FRANCIA	REGNO UNITO
Lingua richiesta	Non vi sono speciali requisiti linguistici	Non vi sono regolamentazioni a livello centrale ma i dipendenti devono essere abili a realizzare il lavoro per i quali essi sono stati assunti. Il gallese è preferenziale ma non essenziale per i posti di lavoro in Galles
Altri requisiti (p.es. esame medico)	Esame medico finalizzato a verificare l'idoneità fisica al lavoro da svolgere	Salute: deve essere in grado di far fronte alle caratteristiche del lavoro da svolgere e capace di fornire regolare servizio per 5 anni. Carattere: condotta non disonorevole (Rehabilitation of Offenders Act 1974)
Riconoscimento dell'esperienza professionale: - nel settore privato - nel settore pubblico	Riconosciuto per entrare nelle scuole di amministrazione (Ecole Nazionale d'Administration, Ecole Nazionale de la Magistrature), ma non ai fini del concorso. Previste delle facilitazioni nel passaggio dal settore privato a quello pubblico per le carriere negli enti territoriali, attraverso apposite selezioni. Sì, per individuare il livello nella gerarchia amministrativa e per le promozioni interne (anzianità e grado)	Sì, quando accresce l'abilità del candidato nel realizzare il lavoro Sì, quando accresce l'abilità del candidato nel realizzare il lavoro

B. Procedure per il reclutamento

	FRANCIA	REGNO UNITO
Metodo	Concorso (il numero dei partecipanti da selezionare è annunciato in anticipo)	Non vi sono procedure formali; il reclutamento è soggetto al Civil Service Order in council 1995 e al Civil Service Commissioners' Recruitment Code "Fast stream development programme" facoltà di accesso diretto per i più brillanti studenti delle migliori università
Centralizzato/decentralizzato	In generale centralizzato eccetto che per le categorie B e C in certi ministeri (Education Nationale)	Decentralizzato, ma centralizzato per le posizioni alte, le agenzie di reclutamento possono dare il loro supporto
Autorità competente	Per l'amministrazione centrale è la DGAFP (Direction générale d'Administration de la Fonction Publique), che amministra il budget per le posizioni da reclutare Per le amministrazioni locali è il CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale), che organizza i concorsi e fornisce alle PA il personale necessario.	Senior civil servants: Civil Service Commissioners "Fast Stream": Cabinet Office Tutti gli altri: Dipartimenti ed Agenzie
Avviso pubblico di ricerca del personale	Sì, avviso sul Journal Officiel de la République française, l'Agenzia Nazionale per l'impiego, l'Associazione per l'Impiego dei Dirigenti, ONISEP, autorità locali, università, servizi telematici	Sì
Diritti dei candidati	Diritto di appello alle corti amministrative o al Consiglio di Stato (accesso e procedura di concorso)	Diritto di appello ai tribunali del lavoro contro le discriminazioni sulla base del sesso e della razza

C. Accesso per i cittadini dell'unione europea

	FRANCIA	REGNO UNITO
Condizioni	Le stesse dei cittadini francesi	Le stesse dei cittadini britannici
A metà carriera (temporanei e permanenti)	Il lavoro permanente attraverso il reclutamento attraverso concorsi esterni, l'accesso temporaneo con schemi di scambio: è prevista una procedura specifica (détachement) per i cittadini dell'UE che possono lavorare in un'amministrazione per un periodo di 5 anni (rinnovabile).	Attraverso una procedura di reclutamento così come per i cittadini
Riconoscimento dell'esperienza professionale in un altro stato membro	No	Sì, quando accresce l'abilità del candidato nel realizzare il lavoro
Influenza dell'esperienza professionale sulla seniority, promozione, etc.	Non tenuto in considerazione, eccetto per la remunerazione nel quadro della procedura di "détachement" menzionata sopra.	Può essere preso in considerazione nel definire la paga iniziale, non vi è un sistema basato sull'anzianità, non influenza i diritti i congedo.

D. Sviluppo di carriera e metodi di promozione

	FRANCIA	REGNO UNITO
Metodo	<p>Possibilità di accedere ad una categoria più alta o ad altri corpi per merito (attraverso concorsi interni) e per anzianità.</p> <p>A livello locale si promuove uno sviluppo delle carriere non solo verticale, ma anche orizzontale.</p>	<p>Promozione sulla base del merito ma i sistemi sono stati delegati ai dipartimenti e alle agenzie e possono includere commissioni generali e regionali; promozione per posti individuali; promozione temporanea. La promozione ai 2 più alti livelli si basa sulla raccomandazione del Capo dell'Home Civil Service a seguito di una discussione nell'ambito del Senior Appointments Selection Committee (SASC) e soggetto alla conferma del Primo Ministro</p>
Gradi	<p>Ci sono differenti corpi (corps) a secondo delle funzioni e delle categorie; in ogni corpo ci sono vari gradi; la mobilità da un grado all'altro avviene a seconda del merito professionale o attraverso concorsi interni.</p>	<p>Il grading dei dipendenti che non appartengono al Senior Civil Service è delegato ai dipartimenti e alle agenzie cosicché il range (le fasce) può variare.</p>
Diritto di accedere ai dati personali	<p>Sì</p>	<p>Il Data Protection Act dà il diritto agli individui di controllare i dati sugli strumenti informatici. Le valutazioni del personale sono documenti accessibili a tutti.</p>

E. Selezione del Top management

	FRANCIA	REGNO UNITO
Possibilità di nomina politica	Sono previste varie forme di nomina politica per più alti livelli amministrativi, tra funzionari già parte dei Grands Corps oppure tra esterni all'amministrazione, in forme temporanee o permanenti, per incarichi strettamente amministrativi oppure di collaborazione diretta col livello politico (gabinetti ministeriali)	Un ridotto numero di consiglieri può essere indicato dai ministri e i loro contratti cessano ogni cambio di amministrazione. (Logica dello Spoil System). Si tratta dei policy advisers, sempre più spesso consulenti esterni.
Condizioni formali	Condizioni generali (grado e anzianità) implementate in ogni corpo, ma con mobilità interministeriale	Un contratto formale è stato introdotto nel 1996.
Procedura	Al di là della possibilità di nomine politiche (v. sopra), la selezione dei vertici dell'amministrazione avviene per avanzamento di grado dei quadri, che provengono dalle Grandes Ecoles Administratives che preparano ai concorsi pubblici.	Ai Dipartimenti è richiesto di considerare tutte le opzioni nel coprire una posizione vacante. Se appropriato le posizioni sono reclamizzate all'interno e/o all'esterno. I sistemi di promozione per le posizioni più elevate variano da dipartimento a dipartimento ma possono coinvolgere commissioni formali e conferme da parte dei Permanent Secretary del Dipartimento. La promozione ai due livelli più alti è definita dal SASC e le raccomandazioni da parte del Capo dell'Home Civil Service sono soggette alla conferma del Primo Ministro
Qualifiche richieste	Non ci sono requisiti, la scelta è del tutto discrezionale	Eccetto che per alcuni posizioni specialistiche, non ci sono requisiti aggiuntivi

F. Mobilità

	FRANCIA	REGNO UNITO
Generale	Possibile a livello interministeriale, specialmente nelle posizioni più alte, ma normalmente la carriera si sviluppa all'interno del proprio corpo. Recentemente sono state stimulate forme di mobilità funzionali a permettere una migliore allocazione delle risorse. Anche a livello locale è promossa la mobilità tra enti diversi.	Possibile su richiesta con adeguata conoscenza
Volontaria	Geografica (3% degli impiegati pubblici ogni anno). Implica lo scambio o meno degli impiegati a seconda delle procedure, verso altre amministrazioni, governo locale, imprese pubbliche, associazioni di interesse generale o organizzazioni internazionali.	Mobilità geografica con scambi di dipendenti tra agenzie e dipartimenti o altri impiegati sia nel settore pubblico che privato.
Obbligatoria	Possibile	La responsabilità è dei dipartimenti e delle agenzie e include anche la scelta delle circostanze in cui essa possa includere l'espletamento del servizio all'estero. Comunque, l'obbligo minimo per tutti i dipendenti è dato dalla possibilità di muoversi da posizioni che si trovano ad una ragionevole distanza dal domicilio
Internazionale	Nomine temporanee (come esperti) all'interno di programmi di scambio o in organizzazioni internazionali	L'impiego permanente è possibile solo rassegnando le proprie dimissioni dalla pubblica amministrazione inglese, la garanzia del reinserimento può essere considerata solo in caso di posizioni all'interno delle Istituzioni Europee. Trasferte temporanee sono possibili. Periodi di aspettativa non pagata possono essere presi in considerazione per posizioni temporanee.

G. Training

	FRANCIA	REGNO UNITO
Obbligatoria/volontaria	“Diritto” formale alla formazione. A livello centrale la DGAFP è responsabile della formazione e il CNFPT a livello locale.	Delegata ai Dipartimenti e alle agenzie. La formazione è volontaria, sebbene la partecipazione ad alcuni dei programmi per il senior civil service è fortemente incoraggiata.
Condizioni	Piano e programma di formazione condiviso, accordi di base con le parti sociali.	Pochi sono i fondi gestiti a livello centrale, i costi di formazione sono coperti dai dipartimenti. La paga giornaliera è dovuta ai dipendenti che seguono percorsi formativi.
Metodo	Formazione per avanzamento professionale o come preparazione per esami da sostenere per avanzamenti professionali. Sono previsti anche percorsi di aggiornamento slegati dall'avanzamento professionale, a livello centrale e locale, in base al programma delle formazione.	Le decisioni relative alla definizione di percorsi formativi per i dipendenti sono delegate a ciascun dipartimento e agenzia. L'importanza della formazione nel Civil service inglese è stata incentivata dall'iniziativa del governo “Support Investors in People and Lifelong Learning”
Programmi di scambio	Programmi bilaterali	Programmi di scambio formali con varie pubbliche amministrazioni dell'UE e non, normalmente della durata di 6 mesi. Posti finanziati per i dipendenti pubblici che prendono parte negli stage finanziati dall'UE Programmi di trasferimento con il settore privato e altri ambiti del settore pubblico

H. Sistemi di valutazione

	FRANCIA	REGNO UNITO
Frequenza della valutazione	E' annuale o biennale, e non è obbligatoria, ma a discrezione del capo servizio.	Delegati ai dipartimenti e alle agenzie e di solito gestiti annualmente , in alcune organizzazioni ci sono diverse sessioni di valutazioni (p.es. trimestrali). I Senior Civil Servant hanno una valutazione annuale.
Staff valutato	Tutto lo staff	Tutti i dipendenti (Inclusi i Permanent Secretaries che conducono un selfassessment commentato dai Ministri. Il selfassessment è inviato al Remuneration Committee che pone in essere le raccomandazioni sui loro salari
Colloquio	E' previsto che i risultati della valutazione siano comunicati al dipendente, che ha il diritto di chiedere la revisione della sua valutazione e può anche ricorrere per vie giurisdizionali.	Delegato ai dipartimenti e alle Agenzie; di solito avviene annualmente per il Senior Civil Service di livello inferiore al permannet Secretary

I. Sistema di retribuzione

	FRANCIA	REGNO UNITO
Sistema basato sull'anzianità	Sì	No, sebbene la retribuzione sia legata ai livelli di responsabilità, che a sua volta è in parte funzione dell'anzianità.
Pagamento aggiuntivo	Assegni familiari, assegni per specifiche condizioni di lavoro, assegni per la residenza. Schema per l'indennità per cui l'ammontare dipende dal settore di lavoro.	Talvolta per speciali condizioni di lavoro o posizioni
Incrementi	Contrattazione collettiva	Non vi sono incrementi automatici, ma sono legati alla valutazione della performance.
Salario accessorio basato sulla valutazione della performance	Sono in corso di sperimentazione forme di premi di produttività, distribuiti sulla base delle valutazioni.	Sì, una migliore performance dà luogo ad un maggiore aumento del salario

L. Legislazione del lavoro

	FRANCIA	REGNO UNITO
Diritto di partecipazione al decision making	Sì, Conseil Superior de la Fonction Publique de l'Etat; Commissions Administratives Paritaires (CAP) e Comités Techniques Paritaires (CTP)	No
Diritto di sciopero	Sì, diritto legale, eccetto per gli ufficiali di polizia, lo staff militare e i dipendenti del sistema penitenziario	Sì, ma la paga può essere sospesa in periodo di sciopero
Autorità legalmente obbligate a lavorare in accordo con i sindacati	No	No
Rappresentazione degli interessi all'interno dei Dipartimenti	Commissions Administratives Paritaires, Comités Techniques paritaires and Comités d'Higiène et de Sécurité al livello dei ministerie servizi decentrati dei ministry (regioni e dipartimenti)	I sindacati riconosciuti da un dipartimento o agenzia hanno il diritto di essere informati e consultati su un ampio raggio di argomenti.