GUIDA ALLA COMPILAZIONE DEL QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE SUI "MODELLI DI DIREZIONE DEL PERSONALE" DELLE AMMINISTRAZIONI PROVINCIALI E COMUNALI DELL'AREA OB. 1, DELL'ABRUZZO E DEL MOLISE

GOVERNANCE DELLE RISORSE UMANE

Progetto A. Rafforzamento degli uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Province e dei Comuni delle regioni obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise

INDICE

1. PRESENTAZIONE DELL'INDAGINE.....3

1.1 Chi realizza l'indagine e perché.....3
1.2 Chi e come può partecipare all'indagine.....3
1.3 Come accedere al servizio di assistenza tecnica. 5

2. GUIDA ALLA COMPILAZIONE DEL QUESTIONARIO 6

2.1 PARTE 1 7
2.1.1 Anagrafica.....7
2.1.2 Dati strutturali e finanziari di Ente.....8
2.1.3 Organizzazione della funzione di direzione del personale 8
2.1.4 Funzioni di direzione del personale 16
2.1.5 Politiche di direzione del personale 18

2.2 PARTE 2 – compilazione facoltativa 18
2.2.1 Anagrafica.....18
2.2.2 Risultati dei processi di direzione del personale.....19

1. PRESENTAZIONE DELL'INDAGINE

1.1 Chi realizza l'indagine e perché

Il *Questionario di rilevazione sui Modelli di direzione del personale delle Province e dei Comuni* è uno degli strumenti d'indagine che il Dipartimento della Funzione Pubblica e il FORMEZ utilizzano nell'ambito del programma *Governance delle risorse umane*.

Il programma, a partire dalle conoscenze sui modelli praticati dalle Amministrazioni locali italiane ed europee, intende tracciare dei percorsi di assistenza organizzativa per lo sviluppo di sistemi manageriali di direzione del personale delle Province e dei Comuni dell'area obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise.

Il programma *Governance delle risorse umane* si realizza nel 2005-2006. La prima fase, nella quale si inserisce la rilevazione, prevede la conduzione di indagini di ampio spettro e di approfondimento finalizzate alla conoscenza delle caratteristiche delle funzioni di direzione del personale, con lo scopo di sviluppare, nel corso della seconda fase, interventi di assistenza tecnica.

Il questionario serve per identificare le caratteristiche dei modelli di direzione del personale dell'area obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise.

Le informazioni tratte dall'indagine contribuiscono a delineare dei "modelli" di riferimento per l'assistenza tecnica per lo sviluppo delle funzioni di direzione del personale nelle Amministrazioni pubbliche locali del sud Italia, nella consapevolezza che non esiste un unico modello ma diversi modelli che implementano in modo diverso, secondo la cultura e le esigenze specifiche di contesto, gli strumenti manageriali e amministrativi di gestione del lavoro pubblico.

1.2 Chi e come può partecipare all'indagine

Possono aderire all'indagine gli Uffici del personale delle Province e dei Comuni, con particolare riferimento all'area obiettivo 1, all'Abruzzo e al Molise. I Comuni ammessi all'indagine e, alla successiva fase di assistenza tecnica, hanno un bacino d'utenza di 15 – 300 mila abitanti. Sono escluse tutte le altre tipologie di Amministrazioni pubbliche, le Unioni di Comuni e le gestioni associate intercomunali.

La compilazione del questionario è a cura del Responsabile del personale. Può altrimenti compilare il questionario il titolare di posizione gerarchica superiore con funzione di governo all'interno dell'Ente: il segretario generale, il direttore generale, il direttore dell'unità di massima dimensione dalla quale dipende l'Ufficio del personale.

I dati e le informazioni rilevate saranno trattati nel rispetto delle norme vigenti sul trattamento statistico del dato e del codice deontologico in materia. Non saranno, quindi, diffusi dati in forma individuale dai quali siano identificabili le singole Amministrazioni che li hanno forniti.

Il ritorno informativo tratto dall'indagine sarà utilizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal FORMEZ per lo sviluppo della successiva fase di attuazione di interventi di assistenza tecnica a beneficio delle Amministrazioni provinciali e comunali dell'area obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise, scelte tra quelle che hanno aderito alla rilevazione.

Il *Questionario di rilevazione sui Modelli di direzione del personale* si compone di due parti:

Parte 1.

Rivolta a tutte le Province e i Comuni (di 15 - 300 mila abitanti) che intendono candidarsi alla partecipazione ai *Laboratori di benchmark* che il Dipartimento della Funzione Pubblica e il FORMEZ attiveranno per erogare servizi formativi in assistenza tecnica per il rafforzamento degli Uffici di direzione del personale. L'indagine intende rilevare informazioni sui modelli di direzione del personale in essere presso le Amministrazioni destinatarie delle azioni di assistenza tecnica, nonché creare gruppi omogenei di Amministrazioni partecipanti ai *Laboratori*.

Parte 2.

La cui compilazione è facoltativa ed è rivolta alle Amministrazioni provinciali e comunali che, avendo compilato la Parte 1 del *Questionario* (con il quale si sono candidate alla partecipazione ai *Laboratori*), intendano beneficiare da subito di un servizio diagnosi sul proprio Ufficio del personale, nel quale si evidenzino le caratteristiche del modello di direzione praticato ed eventuali connotati distintivi rispetto agli Uffici del personale di altre Amministrazioni pubbliche. Il servizio è naturalmente gratuito e individuale.

La compilazione delle due parti del *Questionario* può avvenire contestualmente oppure in sequenza; non è comunque possibile accedere alla *Parte 2* senza avere prima compilato la *Parte 1*.

Il termine ultimo per la compilazione e l'inoltro del *Questionario* è il 28 febbraio 2006. L'inoltro può essere effettuato alternativamente per posta ordinaria, per fax oppure per e-m@il, a:

METODIA - Referente dott.ssa Monica Simonetti

Strada di Busseto n° 18, 53100 Siena (SI)

Tel. +39 0577 219121 Fax +39 0577 531892

e-m@il: assistenza@metodia.it . www.metodia.it/metodia

Il questionario è in auto-compilazione assistita. Per la compilazione del questionario si rimanda alla consultazione de:

- la *Guida alla compilazione* nel quale sono indicate le istruzioni riferite a ciascun quesito del questionario (si vedano il paragrafo 2.1 e 2.2);
- il *Servizio di assistenza tecnica* telefonica, appositamente attivato, a cura del FORMEZ e di METODIA[1], cui possono accedere tutte le Amministrazioni che necessitino di chiarimenti ulteriori rispetto a quelli indicati nella *Guida* (si veda il paragrafo 1.3).

1.3 Come accedere al servizio di assistenza tecnica

Il *Servizio di assistenza tecnica* è gratuitamente rivolto alle Amministrazioni che richiedono indicazioni, informazioni e chiarimenti sulle modalità di partecipazione all'indagine, sulla compilazione e sulla restituzione del questionario d'indagine.

Il servizio è attivo dal lunedì al venerdì, dalle ore 9,00 alle ore 13,00.

Si può accedere al servizio telefonando, inviando un fax, oppure scrivendo una e-m@il alla dott.ssa Monica Simonetti, referente di METODIA, Centro di assistenza tecnica:

METODIA, Referente dott.ssa Monica Simonetti

Tel. e Fax Tel. +39 0577 219121 Fax +39 0577 531892

Strada di Busseto n° 18 - 53100 Siena (SI)

[1] METODIA è un centro di ricerca e consulenza per le imprese e le pubbliche amministrazioni che ha sede a Siena, collegato all'Università degli studi di Siena, che effettua ricerca statistica avanzata per lo sviluppo di sistemi di direzione. Esso offre, su incarico del FORMEZ, assistenza tecnica alla compilazione del Questionario sui Modelli di direzione del personale delle Amministrazioni pubbliche.

e-mail assistenza@metodia.it • www.metodia.it

2. GUIDA ALLA COMPILAZIONE DEL QUESTIONARIO

Il *Questionario* analizza i seguenti fattori:

A. l'idea guida del sistema di gestione del personale;

B. i metodi utilizzati nello sviluppo dei processi di gestione del personale;

C. l'organizzazione interna all'ente della funzione di direzione del personale;

D. le politiche effettive perseguite in tema di direzione del personale;

E. gli indici di performance dei singoli processi di gestione messi in atto;

F. l'impatto della gestione del personale a livello organizzato e gestionale.

I fattori B, C, D, E sono oggetto di quesiti del *Questionario*: i fattori B, C, D sono contenuti nella *Parte 1* del *Questionario*, il fattore E è contenuto nella *Parte 2* del *Questionario*.

Dagli esiti della compilazione della *Parte 1* del *Questionario* si evincono informazioni utili per la determinazione del fattore A, l'idea guida del sistema di direzione del personale adottato dall'Ente.

Dagli esiti della compilazione della *Parte 2* del *Questionario* si evincono informazioni indiziarie utili per la determinazione del fattore F, l'impatto organizzativo e gestionale del sistema di direzione del personale dell'Ente.

Mentre l'idea guida del sistema di direzione del personale, infatti, può essere qualificata rispetto a indizi gestionali di tipo diretto e indiretto, la valutazione degli impatti che il modello di direzione ha prodotto sull'Ente richiede approfondimenti che il questionario può effettuare solo in parte.

Gli studi di caso che il FORMEZ sta realizzando sul campo, infatti, sono basati sull'applicazione dello stesso *framework* metodologico e consentono, naturalmente, di effettuare analisi più approfondite rispetto a quelle possibili con un questionario, strumento quest'ultimo dall'applicazione necessariamente standardizzata, che non consente l'osservazione diretta del modello di direzione del personale e soprattutto del suo contesto socio culturale d'azione.

Il questionario, d'altra parte, funziona come strumento di standardizzazione delle informazioni su Modelli che nella realtà empirica si sviluppano in contesti diversificati e con strumenti quindi ottimali rispetto a contesti d'azione e a finalità perseguite. La configurazione sostanziale di un modello di direzione del personale, infatti, è solo in parte

influenzata da aspetti formali o dalle intenzioni dichiarate dai vertici amministrativi e politici di Ente. La sua configurazione risente, spesso, in misura più ampia dei fattori collegati all'effettiva pratica di gestione del personale messa in atto. Le metodologie e tecniche utilizzate, la natura e composizione degli organi che ne sono responsabili e le modalità con cui vengono sviluppati i diversi sistemi e processi di gestione costituiscono i più importanti tra i fattori che determinano il modello di direzione del personale. Per questo, rispetto allo scopo conoscitivo perseguito sulle pratiche di direzione del personale delle numerose Amministrazioni, il questionario si presenta come lo strumento ideale, sebbene le informazioni tratte dalla *Parte 2* dello stesso siano da intendersi in modo non deterministico ma semplicemente indicativo di fenomeni che sono certamente complessi.

2.1 PARTE 1

2.1.1 Anagrafica

La sezione *Anagrafica* identifica i connotati dell'Amministrazione e del soggetto compilatore.

Quesiti:

1.1 Rientrano nella tipologia Amministrazione *Comune* ammesse all'indagine quelli il cui bacino di utenza è compreso tra i 15 mila ed i 300 mila abitanti. Sono escluse dall'indagine le Unioni di Comuni e le gestioni intercomunali dei servizi, nonché tutte le altre tipologie di amministrazioni locali diverse dalle Province e dai Comuni con 15-300 mila abitanti.

1.2 Indicare l'indirizzo in cui ha sede legale l'Amministrazione, indicando l'indirizzo del sito internet dell'Ente, se attivo.

1.3 Il soggetto compilatore può anche non essere il Responsabile del personale. Possono compilare il questionario le figure di vertice politico o amministrativo, responsabili delle unità di massima dimensione dalle quali dipende l'Ufficio del personale.

Indicare il recapito del soggetto compilatore, se diverso da quello in cui ha sede legale l'Amministrazione, nonché i recapiti telefonici e di posta elettronica utili per prendere contatti in caso di necessità ai fini dell'indagine.

Il questionario, previa autorizzazione da parte del soggetto compilatore va inoltrato a

METODIA - Referente dott.ssa Monica Simonetti

Strada di Busseto n° 18, 53100 Siena (SI)

Tel. +39 0577 219121 Fax +39 0577 219121

e-m@il: assistenza@metodia.it www.metodia.it/metodia

2.1.2 Dati strutturali e finanziari di Ente

La sezione è finalizzata alla classificazione dell'Ente compilatore rispetto a insiemi omogenei di Amministrazioni per bacino d'utenza e unità di personale.

Quesiti:

Il quesito relativo al bacino d'utenza è da compilarsi solamente per i Comuni.

2.1 Sono da considerarsi le unità di personale in servizio al 31 dicembre del 2004, distinguendo tra personale dirigente e personale non dirigente, indicando per il personale non dirigente la distinzione per categorie professionali di inquadramento giuridico contrattuale e coloro che sono titolari di posizione organizzativa.

2.2 Sono da considerarsi le unità di personale che al 31 dicembre del 2004 prestavano attività lavorativa nell'Ente in forza di un contratto di lavoro flessibile tra quelli specificati.

2.1.3 Organizzazione della funzione di direzione del personale

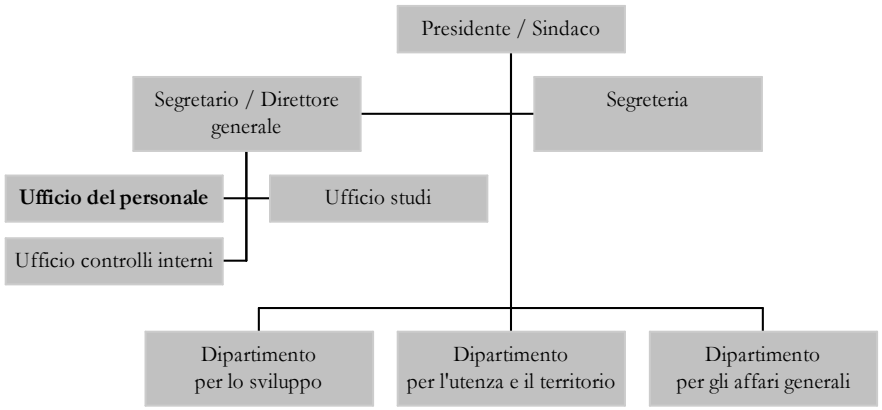
In questa sezione si rilevano tutti i connotati organizzativi dell'unità deputata alla funzione di direzione del personale, facendo genericamente riferimento all'*unità* del personale. Nel seguito si fa riferimento all'unità del personale intendendo sempre (tranne ove espressamente indicato diversamente) l'Ufficio del personale nella sua totalità.

Quesiti sulla collocazione organizzativa:

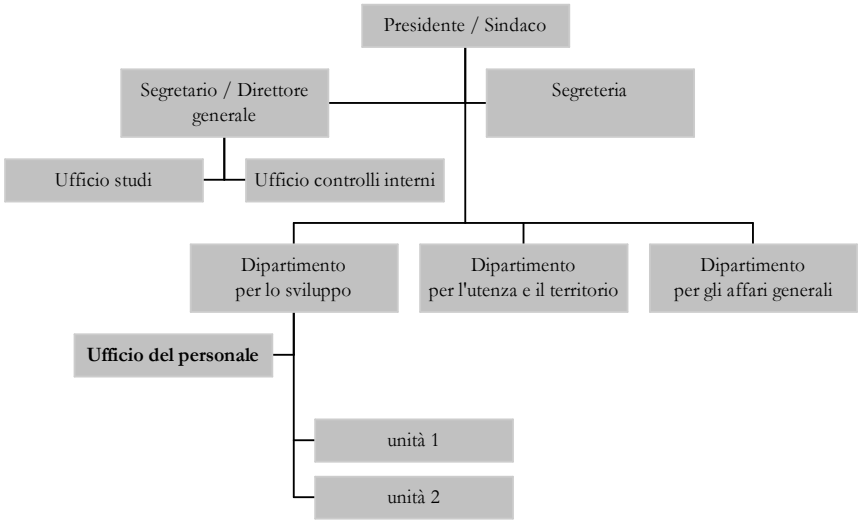
3.1.1 Indicare la denominazione dell'Ufficio del personale identificato nella sua massima dimensione, al di là della sua eventuale sotto-articolazione organizzativa per unità minori. Es.: *Area Amministrazione e sviluppo del personale.*

3.1.2 Indicare a quale tipologia di unità appartiene l'unità del personale. Se trattasi di unità di staff indicare se è in staff agli organi di vertice politico oppure ad una unità di linea di 1° livello. Es.: l'Ufficio del personale può essere una unità in staff al segretario generale oppure al Dipartimento per lo sviluppo. Se, invece, l'Ufficio del personale è una unità di linea, indicare il suo rango: è di 1° livello se è esso stesso unità di massima dimensione (Es.: è uno dei tre Dipartimenti); è di 2° livello se è unità di linea dipendente da una delle unità di massima dimensione (Es.: incardinato come unità di una dei tre Dipartimenti); è di 3° livello se è dipendente in secondo grado da una delle unità di massima dimensione (Es.: incardinato come unità dipendente da altra unità dipendente da un Dipartimento).

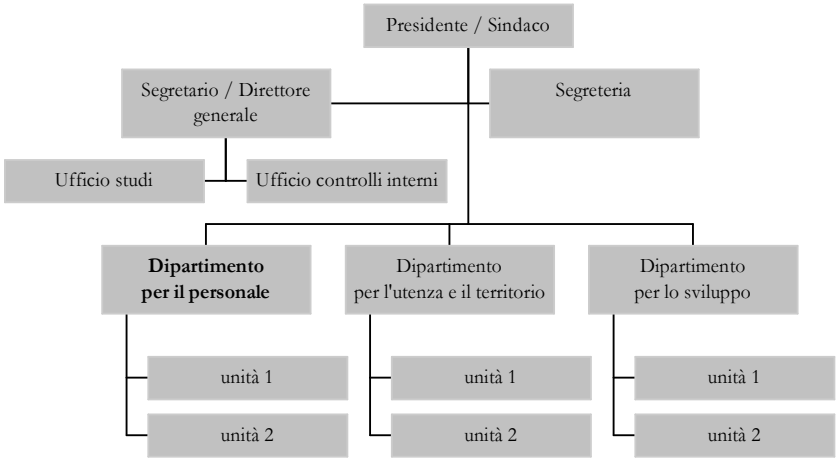
Unità del personale in staff agli organi di vertice



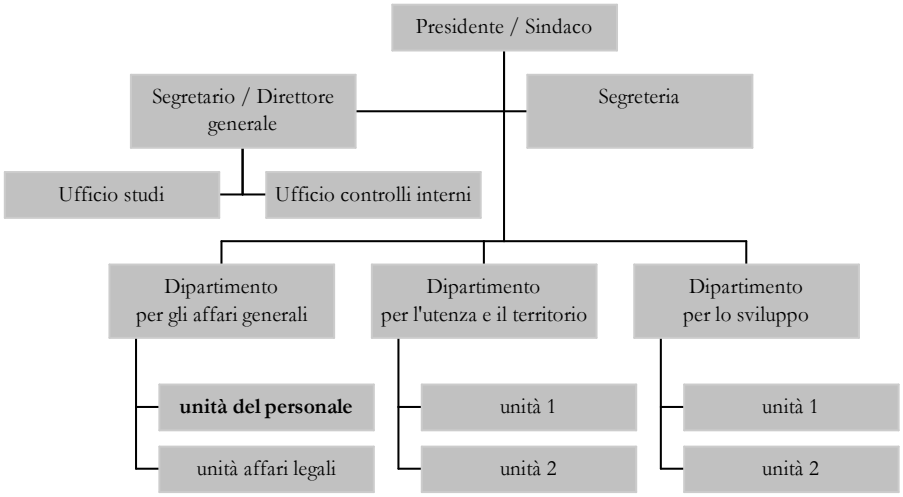
Unità del personale in staff ad unità di 1° livello



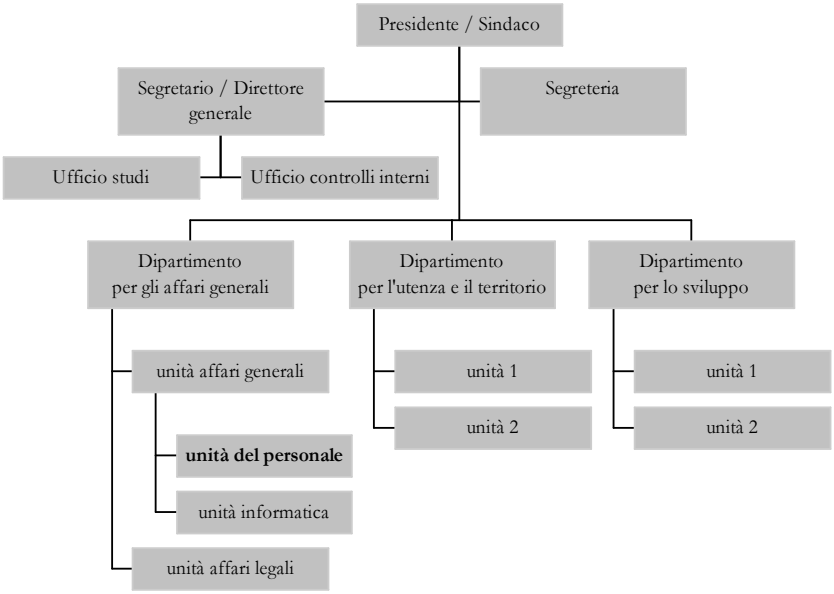
Unità del personale unità di line di 1° livello



Unità del personale unità di line di 2° livello



Unità del personale unità di line di 3° livello



3.1.3 Indicare qual è l'organo di vertice al quale risponde (in linea gerarchica diretta o indiretta) l'unità del personale. L'organo di vertice può essere il segretario oppure il direttore generale oppure una delle unità di massima dimensione (se non l'unità del personale non è essa stessa unità di massima dimensione).

Quesiti sull'assetto organizzativo:

3.2.1 Indicare qual è l'articolazione organizzativa interna dell'unità del personale. Essa può essere costituita come unica unità organizzativa, senza nessuna sotto articolazione interna; in tal caso passare direttamente al quesito 3.2.3. Nel caso, invece, in cui l'unità del personale sia articolato al suo interno in altre sotto unità, specificare il numero e la tipologia di sotto unità, se di staff o di line o entrambe le tipologie. Es.: se l'*Area Amministrazione e sviluppo del personale* è sotto articolata in quattro unità di line e una unità di staff barrare la quarta opzione di risposta e indicare n. 1 unità di staff e n. 2 unità di line.

3.2.2 Indicare se l'unità del personale ha identificato dei propri referenti interni per le funzioni di direzione del personale tra gli addetti delle altre unità organizzative di ente. Normalmente possono essere presenti referenti interni per la formazione, che svolgono attività di comunicazione interna per le iniziative formative a beneficio delle diverse aree nelle quali è articolata l'organizzazione. Altre volte sono presenti, invece anche referenti interni per la comunicazione interarea per la pianificazione del personale oppure per la valutazione del personale o, ancora, per le pari opportunità.

3.2.3 Sono da considerarsi le unità di personale in servizio al 31 dicembre del 2004 nell'unità personale, distinguendo tra personale dirigente e personale non dirigente, indicando per il personale non dirigente la distinzione per categorie professionali di inquadramento giuridico contrattuale e coloro che sono titolari di posizione organizzativa. I criteri di compilazione del quesito sono i medesimi di quelli specificati per il quesito *2.2* (riferito alla totalità del personale dell'Ente).

3.2.4 Sono da considerarsi le unità di personale che al 31 dicembre del 2004 prestavano attività lavorativa nell'unità personale in forza di un contratto di lavoro flessibile tra quelli specificati. I criteri di compilazione del quesito sono i medesimi di quelli specificati per il quesito *2.3* (riferito alla totalità del personale dell'Ente).

3.2.5 Barrare l'opzione di risposta in corrispondenza della quale è indicata la posizione contrattuale del Responsabile del personale.

3.2.6 Indicare qual è la dotazione di strumentazioni di lavoro d'ufficio dell'unità personale. Barrare le caselle corrispondenti alle strumentazioni in dotazione all'unità, specificando, se possibile, se si tratti di strumentazioni in dotazione all'unità personale nel suo complesso e/o a gran parte dei suoi addetti. Se le strumentazioni elencate non sono tra quelle in dotazione (dell'unità, delle sotto unità o di loro addetti) non barrare alcuna casella.

3.2.7 Indicare se l'unità del personale abbia un sistema informativo dedicato, dotato di software per la gestione informatizzata di una o più procedure relative alle funzioni di direzione del personale. Se non c'è sistema informativo saltare direttamente al quesito *3.3.1*.

3.2.8 Specificare quali sono le funzionalità che il sistema informativo del personale gestisce fungendo da ausilio all'esercizio delle funzioni elencate. La funzionalità *Anagrafica* può comprendere o non comprendere anche la gestione del curriculum vitae, che comprende dati aggiuntivi rispetto a quelli strettamente anagrafici del personale.

3.2.9 Indicare se e quali sono gli altri sistemi informativi di Ente con i quali dialoga il sistema informativo del personale. Es.: connessione tra gestione della retribuzione accessoria del personale e stanziamenti di bilancio per la retribuzione del personale; connessione tra valutazione del personale e sistema di controllo di gestione per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi di gestione operativa; connessione tra il sistema di progettazione formativa e il sistema di gestione degli acquisti di ente per beni e servizi; eccetera.

3.2.10 Specificare se vi siano e quali siano i moduli del sistema informativo eventualmente accessibili al personale non addetto alla gestione del personale (resto del personale); si tratta di funzionalità per la consultazione di parte dei sistemi informativi aperti all'utenza estesa di ente (eventualmente solo dirigenti o responsabili di area), che possono riguardare, ad esempio, il monitoraggio dei tempi di erogazione dei progetti formativi (es. consultazione elettronica del calendario dei corsi rivolti al personale dirigente e/o al personale addetto all'unità di responsabilità dei dirigenti).

Quesiti sulle relazioni interne ed esterne:

3.3.1 L'unità del personale può svolgere attività in collaborazione con unità organizzative, di staff o di line, incardinate in altre *Aree*. Le forme di collaborazione possono essere molteplici oppure nessuna, in questo secondo caso non barrare alcuna casella. La collaborazione alla quale fa riferimento il quesito non è di tipo occasionale e deve

caratterizzarsi come attività che connota il ruolo dell'unità del personale entro l'amministrazione e che integra le attività da essa svolta. Es.: se l'unità del personale collabora con la direzione generale per l'organizzazione per lo sviluppo di un progetto finalizzato della durata di un anno per il ridisegno dell'assetto organizzativo di ente barrare la casella in corrispondenza di *Unità di line* (colonna) – *Progetti finalizzati* (riga). Se l'unità del personale non svolge attività rilevanti in collaborazione con altre unità organizzative non barrare alcuna casella.

3.3.2 Si vedano le istruzioni al quesito *3.3.1*.

3.3.3 Alcuni dei criteri di gestione del personale possono essere definiti mediante un processo decisionale allargato, che coinvolge, oltre alla direzione del personale, altre unità di vertice, tra le quali il segretario-direttore generale, gli organi che svolgono attività di controllo interno (controllo di gestione, valutazione dirigenti, verifica di congruità tecnica e contabile), gli assessorati, i responsabili delle altre unità, le organizzazioni sindacali. Es.: la direzione generale intende introdurre dei cambiamenti che richiedono l'attiva partecipazione di alcuni gruppi professionali interni (i vigili urbani), per cui l'unità del personale, d'accordo con la direzione generale e l'Area servizi all'utenza (responsabile dei gruppi professionali interni interessati), stabilisce che la quota di fondi per l'incentivazione per produttività dei vigili urbani sarà per l'anno in corso proporzionalmente superiore alla quota di fondi per l'incentivazione per produttività destinata agli altri gruppi professionali. In questo caso barrare le caselle in corrispondenza dell'opzione di risposta *Retribuzione variabile* (riga) e di *Segretario-Direttore generale* (colonna) e *Responsabili altre unità* (che nel caso esemplificato corrisponde all'area in cui sono incardinati i vigili urbani). Se i criteri di gestione dei processi elencati nel quesito 3.3.3. sono tutti decisi unicamente dall'unità del personale non barrare alcuna casella.

3.3.4 Alcune delle funzioni tipicamente esercitate dall'unità del personale possono essere delegate, per la parte applicativa e sulla base dei criteri da questa definiti, ad altri soggetti interni, tra i quali anche le organizzazioni sindacali nei casi in cui esse assumano la possibilità di concorrere alle decisioni mediante procedure di consultazione sindacale finalizzate ai processi elencati nel quesito. Es.: l'analisi per la definizione dei fabbisogni di personale può essere effettuata dalle unità di massima dimensione e coinvolgere l'ufficio per il controllo di gestione (per verificare la coerenza delle analisi in corso rispetto a obiettivi di miglioramento da perseguire

nell'ambito delle unità di massima dimensione interessate) e le organizzazioni sindacali (per condividere i risultati dell'analisi in corso). In questo caso barrare le casella in corrispondenza dell'opzione *Definizione fabbisogni di personale* (riga) e di *Organi di controllo interno* (colonna), *Responsabili altre unità* (riga) e *Organizzazioni sindacali* (colonna). Se le funzioni elencate nel quesito vengono tutte esercitate direttamente dall'unità personale non barrare alcuna casella.

3.3.5 Il quesito è orientato a verificare se l'unità del personale si avvalga di soggetti esterni che non siano gestori di servizi informatici bensì soggetti erogatori di servizi tipici della direzione del personale. Es.: sono centri di servizio per la contabilità del personale tutti i soggetti esterni, costituiti sotto forma di impresa con o senza scopo di lucro, dei quali talvolta gli Enti si avvalgono per l'elaborazione paghe.

3.3.6 Indicare se l'unità del personale utilizzi canali di comunicazione non tradizionale con il resto del personale di ente o parte di esso. Sono strumenti di comunicazione telematica e condivisione informativa, ad esempio, le piattaforme *web* che consentono di lavorare in aree comuni ad accesso riservato a gruppi di lavoro, anche solo per la consultazione di bacheche e altre informazioni non finalizzate alle attività lavorative bensì di condivisione di informazioni di interesse diffuso (notizie sullo stato della contrattazione integrativa in corso per il rinnovo del contratto pubblicate a cura dell'unità personale per tenere aggiornato il personale sullo stato delle negoziazioni).

Quesiti sulle interazioni con il mercato del lavoro:

3.4.1 Indicare quali tra i canali di comunicazione elencati vengono utilizzati per dare ampia diffusione rispetto all'avvio di forme di selezione del personale. E' possibile, ad esempio, ricorrere ad istituzioni scolastiche e formative per accedere a liste di diplomati in particolari discipline, come ad albi professionali per accedere a liste di soggetti abilitati all'esercizio di specifiche professioni, cui comunicare l'avvio di procedure selettive. E' altresì possibile effettuare annunci sul *web* e/o sulla stampa per pubblicizzare procedure ufficiali di tipo concorsuali, costituendo queste ultime forme di pubblicizzazione di tipo tradizionale.

3.4.2 Il quesito intende verificare se l'ente faccia o abbia fatto ricorso alla mobilità del personale, in entrata o in uscita, interna o esterna.

3.4.3 Indicare, tra i soggetti elencati, quali sono i fornitori dai quali l'unità del personale acquista più frequentemente i servizi formativi.

2.1.4 Funzioni di direzione del personale

Questa sezione riguarda i processi - metodologie in uso nella gestione del personale. Per processi - metodologie si intende l'individuazione dei sistemi operativi sui quali vi è maggiore investimento e le modalità tecniche di implementazione dei sistemi stessi. I sistemi operativi di riferimento, ovvero le principali leve di gestione del personale, sono: Definizione delle politiche del personale, Pianificazione, Valutazione e carriere, Sviluppo e formazione, Reclutamento selezione e mobilità, Politiche di flessibilità, Gestione ordinaria retribuzioni e previdenza, Retribuzione, Disciplina dei rapporti di lavoro e contenzioso, Contrattazione e relazioni sindacali.

Quesiti sui processi di gestione del personale attivati:

4.1.1 Indicare, tra i processi elencati, quelli effettivamente attivati ed esercitati dall'unità del personale.

4.1.2 Indicare qual è lo stato di sviluppo delle funzioni elencate, scegliendo tra lo stadio di non attivazione del processo, di fase di attivazione dello stesso o di suo mantenimento se già attivo.

Quesiti sulla rilevanza attribuita ai processi di gestione del personale attivati:

4.2.1 Indicare qual è il peso attribuito, in termini di importanza rispetto alle politiche del personale perseguite, a ciascuna delle funzioni elencate (e attivate dall'unità del personale). Il totale dei pesi percentuali attribuiti deve essere pari al 100% delle funzioni esercitate dall'unità del personale. In corrispondenza di alcune funzioni attivate ed esercitate può anche essere attribuita rilevanza pari allo 0% perché, ad esempio, si tratta di funzioni previste per legge ma irrilevanti rispetto alle finalità perseguite dalle politiche del personale. E' altresì possibile che il 100% del peso sia attribuito a due o tre sole funzioni, considerate strategiche rispetto alle politiche perseguite.

4.2.2 Rispetto all'importanza teorica attribuita a ciascuna funzione elencata (quesito *4.2.1*), indicare la quota di tempo di fatto dedicata dall'unità personale nella gestione delle funzioni elencate nell'ultimo anno. Al di là dell'importanza attribuita alle funzioni, specificare quanto tempo, rispetto al totale disponibile, viene impiegato, con riferimento all'ultimo anno, per gestire tutte le funzioni elencate attivate dall'unità del personale.

Quesiti sulla connessione tra processi attivati:

4.3.1 Il quesito intende verificare se sia stato progettato e realizzato un piano strategico per la direzione del personale. Il piano strategico normalmente è un documento che esplicita quelle che sono le politiche di direzione del personale, la filosofia di orientamento delle politiche e le priorità strategiche alle quali esse rispondono. L'orizzonte temporale del piano strategico del personale è almeno triennale.

4.3.2 Il quesito intende verificare se sia stato progettato e realizzato il piano di analisi del fabbisogno di personale. Esso esplicita, in connessione alle politiche del personale perseguite, quali sono le prospettive di fabbisogno del personale e le relative forme d'intervento per il triennio considerato. Esso ha una durata triennale, da aggiornarsi eventualmente con cadenza annuale.

4.3.3 Il quesito intende verificare se sia stato introdotto un sistema di gestione per *Modello delle competenze* (Boyatzis, Spencer e Spencer).

4.3.4 Indicare se il sistema di reclutamento e selezione del personale sia gestito in connessione con le leve del personale elencate. Es.: la pianificazione della formazione può essere effettuata prevedendo interventi di formazione per l'inserimento lavorativo di nuove unità di personale provenienti dall'estero e/o per favorire l'inserimento lavorativo in nuove posizioni di lavoro da parte di unità di personale interno che progredisce in carriera verticale. Questo tipo di connessione deve essere testimoniato da scritti nei documenti, es. nel Piano per la formazione del personale.

4.3.5 Indicare se il sistema di pianificazione del personale sia gestito in connessione con le leve del personale elencate. Es.: la pianificazione del personale può essere effettuata prevedendo iniziative di comunicazione interna, volte alla diffusione delle prospettive di organizzazione del lavoro interno per i periodi successivi, in modo da favorire la diffusione interna degli esiti decisionali di più vasta portata, rilevanti per tutti. Questo tipo di connessione deve essere testimoniato da scritti nei documenti, es. nel Piano per la comunicazione interna.

4.3.6 Indicare se il sistema di valutazione del personale sia gestito in connessione con le leve del personale elencate. Es.: la valutazione del personale può essere effettuata prevedendo iniziative di comunicazione interna, volte alla diffusione dei criteri di valutazione adottati e dagli esiti della loro applicazione con riferimento a insiemi (es. per unità di massima dimensione), effettuate con lo scopo di fare della valutazione una occasione di riflessione collettiva.

2.1.5 Politiche di direzione del personale

Per politiche di direzione del personale si intende l'orientamento principale dell'insieme delle 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: Amministrazione delle risorse, Perseguimento di obiettivi di gestione operativa, Sviluppo delle competenze interne e individuali (vedi oltre).

Quesiti sugli orientamenti delle politiche del personale:

5.1.1 Occorre indicare quale delle tre modalità di utilizzo dei sistemi di gestione del personale elencate riflette maggiormente l'orientamento delle politiche del personale. La risposta deve fare riferimento a quanto di fatto corrisponde alla realtà attuale, con riferimento alle politiche perseguite e alle modalità di utilizzo delle leve del personale che ne conseguono.

2.2 PARTE 2 – compilazione facoltativa

2.2.1 Anagrafica

La sezione *Anagrafica* identifica i connotati dell'Amministrazione e del soggetto compilatore.

Quesiti:

1.1 Rientrano nella tipologia Amministrazione *Comune* ammesse all'indagine quelli il cui bacino di utenza è compreso tra i 15 mila ed i 300 mila abitanti. Sono escluse dall'indagine le Unioni di Comuni e le gestioni intercomunali dei servizi, nonché tutte le altre tipologie di amministrazioni locali diverse dalle Province e dai Comuni con 15-300 mila abitanti.

1.2 Indicare l'indirizzo in cui ha sede legale l'Amministrazione, indicano l'indirizzo del sito internet dell'Ente, se attivo.

1.3 Il soggetto compilatore può anche non essere il Responsabile del personale. Possono compilare il questionario le figure di vertice politico o amministrativo, responsabili delle unità di massima dimensione dalle quali dipende l'Ufficio del personale.

Indicare il recapito del soggetto compilatore, se diverso da quello in cui ha sede legale l'Amministrazione, nonché i recapiti telefonici e di posta elettronica utili per prendere contatti in caso di necessità ai fini dell'indagine.

Il questionario, previa autorizzazione da parte del soggetto compilatore va inoltrato a

METODIA - Referente dott.ssa Monica Simonetti

Strada di Busseto n° 18, 53100 Siena (SI)

Tel. +39 0577 219121 Fax +39 0577 219121

e-m@il: assistenza@metodia.it www.metodia.it/metodia

2.2.2 Risultati dei processi di direzione del personale

Per leggere in modo convenzionale i risultati dei processi di direzione del personale è stato identificato un *set* di sei driver di valore, riferiti a ciascuno dei processi direzionali attivati dall'unità del personale.

I *driver* intendono misurare il valore generato dai processi e, come tali, sono fortemente connessi al contesto nel quale si esplicano i processi. I *driver* costituiscono quindi una fondamentale cerniera tra l'attività di gestione del personale e la comprensione e valutazione dei suoi effetti. Essi non sono da intendersi, quindi, come unità di misura per la formulazione di giudizi, né di graduatorie.

I *driver* di valore identificati per ciascun processo sono di sei tipi:

1. *driver* di efficienza: considera l'entità delle risorse impiegate nell'ambito del processo in relazione al volume di attività svolta per la gestione del processo;
2. *driver* di qualità: considera 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 *customer satisfaction*, applicate al particolare contesto dei processi di direzione del personale;
3. *driver* di equità: considera 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 dell'ente;
4. *driver* di impatto: considera 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 delle risorse: considera 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 che vi partecipano attivamente;
6. *driver* di immagine: considera 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 dell'ente.

La compilazione di questa sezione del questionario deve essere effettuata con la massima obbiettività possibile e con riferimento ai processi di direzione del personale effettivamente attivati ed esercitati dall'unità del personale.

Per i processi elencati, non attivati o non esercitati, non barrare alcuna casella.