

## Progetto Governance delle Risorse Umane-Modelli Innovativi

### Il Sistema Informativo del Personale

Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

Risultati dei laboratori

## Comune di Manduria (TA)

Competenze, valutazione e formazione

A cura di

Leonardo Franzoso, Responsabile del Personale, [leofranzo@libero.it](mailto:leofranzo@libero.it)  
Furio Sorge, Responsabile dei Servizi Informativi, [furiosorge@libero.it](mailto:furiosorge@libero.it)

Programma di Empowerment delle PA del Mezzogiorno, ex Delibera CIPE 36/2002  
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 Azioni A.1.4. "Laboratori regionali di benchmark" e A.3 "Sperimentazione dei Modelli"

## INDICE

1	Finalità del Progetto .....	3
2	Analisi preliminare.....	2
2.1	Quadro normativo.....	2
2.2	Contesto di riferimento .....	3
3	L'idea Progetto.....	4
3.1	I fruitori del servizio.....	5
3.2	Fase A - .....	6
3.2.1	Descrizione sintetica .....	6
3.2.2	Obiettivi .....	6
3.2.3	Attività.....	6
3.3	Fase B - .....	7
3.3.1	Descrizione sintetica .....	7
3.3.2	Obiettivi .....	7
3.3.3	Attività.....	7
3.4	Fase N - .....	8
3.4.1	Descrizione sintetica .....	8
3.4.2	Obiettivi .....	8
3.4.3	Attività.....	8
4	Ruoli coinvolti per fase .....	11
5	Programma temporale .....	12
6	Deliverables di progetto .....	13
7	Risorse strumentali e tecnologiche.....	14

## 1 Finalità del Progetto

Si intende creare uno strumento, flessibile e accessibile, per chiarire i presupposti e le regole di un sistema per la gestione del personale teso a valorizzare le risorse professionali, promuovere azioni di crescita professionale, contrastare i frequenti fenomeni di obsolescenza professionale.

Il beneficio finale, oltre che in termini di miglioramento dei processi interni all'Ente, va considerato, sul piano personale di ogni dipendente, in termini di responsabilizzazione e acquisizione di elevati livelli di autonomia operativa - decisionale.

Lo strumento in parola è teso, inoltre, a ridurre il fenomeno dell'incentivazione monetaria "a pioggia" che dovrebbe, con ogni auspicio, trasformarsi in incentivazione professionale prima e in incentivazione monetaria "meritocratica" dopo.

## 2 Analisi preliminare

### 2.1 Quadro normativo

Il quadro normativo di riferimento è dato dalle disposizioni contrattuali nazionali e decentrate e, in particolare, dai seguenti artt.:

1. Art. 23, comma 1, C.C.N.L. 01/04/1999 (Sviluppo delle attività formative): le parti concordano nel ritenere che per la realizzazione dei processi di trasformazione degli apparati pubblici occorre una efficace politica di sviluppo delle risorse umane, rivolta anche al personale in distacco o aspettativa sindacale, che può realizzarsi, tra l'altro, mediante la rivalutazione del ruolo della formazione che costituisce una leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari del cambiamento. L'accrescimento e l'aggiornamento professionale vanno, perciò, assunti come metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze, per favorire il consolidarsi di una nuova cultura gestionale improntata al risultato, per sviluppare l'autonomia e la capacità innovativa e di iniziativa delle posizioni con più elevata responsabilità ed infine per orientare i percorsi di carriera di tutto il personale.
2. Art. 16, comma 1, C.C.D.I. sottoscritto l'08/05/2006 (Formazione ed aggiornamento): l'Ente promuove e favorisce la formazione, l'aggiornamento, la riqualificazione, la qualificazione e la specializzazione professionale del personale inquadrato in tutte le categorie e profili professionali, nel rispetto della vigente normativa che regola la materia.
3. Art. 6, C.C.N.L. 31/03/1999 (Sistema di valutazione): in ogni Ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica di cui al presente contratto; la valutazione è di competenza dei dirigenti, si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti ai sensi dell'art. 16, comma 2.
4. Art. 17, comma 2, lettera a), C.C.N.L. 01/04/99 (Utilizzo delle risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività): erogare compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno di gruppo per centri di costo, e/o individuale, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione di cui all'art. 6 del C.C.N.L. del 31/03/99.

## **2.2 Contesto di riferimento**

Il contesto di riferimento non è al momento rappresentabile in maniera compiuta, in quanto non si ha notizia di specifiche scelte politiche mirate, ovvero piani o programmi in atto.

Tuttavia, ai fini dell'inquadramento del progetto che si intende avviare, occorre rilevare che recentemente è stata svolta una ricognizione su tutta l'attività dell'Ente in termini dei procedimenti svolti da ciascun Servizio; per quanto tale mappatura sia in corso di revisione secondo nuovi criteri formali, il lavoro si presta come interessante punto di partenza ai fini dell'analisi organizzativa finalizzata al seguente progetto.

Inoltre sono stati raccolti i principali regolamenti interni che disciplinano la materia della gestione e amministrazione del personale:

- Regolamento degli uffici e dei servizi;
- Regolamento per la disciplina dell'assegnazione dei procedimenti amministrativi;
- Regolamento sulla mobilità interna;
- Regolamento sui procedimenti disciplinari.

Tale raccolta ha evidenziato più che la presenza di materiale utile per il presente progetto la necessità di un miglioramento e aggiornamento degli stessi in quanto in gran parte obsoleti.

I risultati del progetto potranno contribuire viepiù all'aggiornamento degli stessi.

Infine la rappresentazione della dotazione organica, articolata nelle diverse unità organizzative dell'Ente costituisce ulteriore elemento per la ricostruzione del quadro di riferimento su cui operare.

### 3 L'idea Progetto

Esigenza di partenza dell'Ente è quella di rilevare le competenze attualmente possedute dal personale onde favorire la migliore valorizzazione del capitale umano già presente e orientare le future scelte in merito ai percorsi di sviluppo professionale (mobilità, progressioni, incentivazione, formazione etc.).

Rispetto a tale punto di partenza, l'idea progettuale è basata sulla identificazione di un sistema di profili professionali (sistema professionale) che consenta una migliore allocazione delle risorse umane esistenti rispetto ai profili di inquadramento, una pianificazione della formazione che parta dall'analisi dei fabbisogni formativi ed in ultimo modalità nuove per la valutazione delle prestazioni atte a ridurre il fenomeno dell'incentivazione monetaria "a pioggia" e a favorire modalità più meritocratiche e orientate allo sviluppo professionale.

### ***3.1 I fruitori del servizio***

1. Dirigente del Servizio Affari del Personale (destinatario diretto)
2. Direttore Generale, Dirigenti (Destinatari diretti)
3. Dipendenti comunali (destinatari indiretti)

### **3.2 Fase A - Definizione dei gruppi di lavoro e dei processi di validazione del progetto.**

#### **3.2.1 Descrizione sintetica**

Costituzione e attivazione di un gruppo guida per l'avvio, il coordinamento e la realizzazione del progetto, formato da:

- Direttore Generale (responsabile di progetto)
- Responsabile del Servizio Affari del Personale
- Responsabile del Servizio dei Tributi

Identificazione e avvio di sottogruppi tecnici per la realizzazione di sottofasi del progetto.

Informazione alle organizzazioni sindacali.

#### **3.2.2 Obiettivi**

Assicurare il coinvolgimento e la partecipazione di tutti gli interessati e di tutti gli attori che con il proprio contributo favoriscono l'identificazione delle soluzioni e la successiva validazione/approvazione dei risultati e attuazione del progetto.

#### **3.2.3 Attività**

1. Identificazione, costituzione e formalizzazione dei gruppi;
2. Definizione delle modalità per la validazione/approvazione dei risultati del progetto;
3. Informazione alle organizzazioni sindacali;

### **3.3 Fase B - Definizione del sistema professionale .**

#### **3.3.1 Descrizione sintetica**

Partendo dall'analisi dello stato dell'arte dell'Ente, si identificano le famiglie ed i profili professionali rispondenti agli obiettivi progettuali: chiara rappresentazione delle competenze e dei processi gestiti.

#### **3.3.2 Obiettivi**

Dotarsi di un nuovo sistema di rappresentazione delle professionalità dell'Ente più aderente alle attività svolte, alle competenze necessarie ed alle politiche/strategie/obiettivi dell'Ente.

#### **3.3.3 Attività**

1. Raccolta documenti di carattere organizzativo
2. Screening della situazione di fatto dell'Ente
3. Ipotesi di famiglie/profili
4. Validazione delle ipotesi all'interno di sottogruppi tecnici di lavoro
5. Validazione e approvazione dei risultati dei sottogruppi da parte del gruppo guida e dei decisori dell'Ente
6. Informazione ai sindacati sul nuovo sistema professionale

### **3.4 Fase C - Descrizione dei profili professionali.**

#### **3.4.1 Descrizione sintetica**

Descrizione delle competenze professionali di ciascuno dei profili identificati nel nuovo sistema professionale.

In particolare descrizione dei principali processi/attività svolti e delle competenze professionali distinte in:

- Conoscenze teoriche;
- Conoscenze tecniche;
- Capacità.

#### **3.4.2 Obiettivi**

Identificare le competenze professionali richieste ai profili per lo svolgimento dei processi dell'Ente.

#### **3.4.3 Attività**

1. Definizione di uno standard per la descrizione delle competenze;
2. Interviste ai responsabili dei Servizi;
3. Descrizione dei profili;
4. Validazione e approvazione dei risultati dei sottogruppi da parte del gruppo guida e dei decisori dell'Ente.

### **3.5 Fase D - Applicazioni del sistema**

#### **3.5.1 Descrizione sintetica**

Applicazione del sistema per l'elaborazione del PAF ed eventuale successiva integrazione con i sistemi di valutazione del personale.

#### **3.5.2 Obiettivi**

Applicare il sistema progettato in primo luogo per la pianificazione della formazione e successivamente per la valutazione del personale.

#### **3.5.3 Attività**

1. Assegnazione dei profili alle singole unità di personale da parte di ciascun responsabile di Servizio;
2. Analisi dei fabbisogni formativi sulla base delle competenze descritte per ciascun profilo, nell'ambito delle diverse famiglie e a livello trasversale delle diverse famiglie (competenze trasversali e manageriali);
3. Identificazione delle unità formative e specificazione per ciascuna unità di : obiettivi formativi, durata e tipologia della formazione, destinatari;
4. Redazione del PAF;
5. Approvazione del PAF e informazione delle OOSS;
6. Studio delle possibili applicazioni del sistema ai fini dell'integrazione con i sistemi di valutazione del personale in corso di implementazione all'interno dell'Ente.

### **3.6 Fase E -Monitoraggio**

#### **3.6.1 Descrizione sintetica**

Definizione di procedure per il funzionamento del sistema e di strumenti per il monitoraggio dell'applicazione del sistema.

#### **3.6.2 Obiettivi**

Definire modelli di funzionamento del sistema e attivare processi per il monitoraggio ed il miglioramento continuo del sistema.

#### **3.6.3 Attività**

1. Definizione del modello di funzionamento del sistema;
2. Definizione di strumenti di monitoraggio;
3. Monitoraggio sull'applicazione del sistema.

## 4 Ruoli coinvolti per fase

FASE	ATTIVITA'/ATTORI	Gruppo Guida	Sotto-Gruppi tecnici	Respons. Personale	Respons. Servizi	OO. SS.	Tutti i Dipendenti
FASE A	Identificazione, costituzione e formalizzazione dei gruppi	X					
	Definizione delle modalità per la validazione / approvazione dei risultati del progetto	X					
	Informazione alle organizzazioni sindacali			X		X	
FASE B	Raccolta documenti di carattere organizzativo				X		
	Screening della situazione di fatto dell'Ente	X					
	Ipotesi di famiglie/profili	X		X			
	Validazione delle ipotesi all'interno di sottogruppi tecnici di lavoro		X				
	Validazione e approvazione dei risultati dei sottogruppi da parte del gruppo guida e dei decisori dell'Ente	X					
	Informazione ai sindacati sul nuovo sistema professionale			X		X	
FASE C	Definizione di uno standard per la descrizione delle competenze	X	X	X			
	Interviste ai Responsabili dei Servizi		X				
	Descrizione dei Profili		X				
	Validazione e approvazione dei risultati dei sottogruppi da parte del gruppo guida e dei decisori dell'Ente	X					
FASE D	Assegnazione dei profili alle singole unità di personale da parte di ciascun Responsabile di Servizio				X		X
	Analisi dei fabbisogni formativi sulla base delle competenze descritte per ciascun profilo			X	X		
	Identificazione delle unità formative e specificazione per ciascuna unità di obiettivi formativi, durata e tipologia della formazione, destinatari			X	X		
	Redazione del PAF			X			
	Approvazione del PAF e informazione delle OO.SS.	X		X		X	
	Studio delle possibili applicazioni del sistema ai fini dell'integrazione con i sistemi di valutazione del personale in corso di implementazione all'interno dell'Ente	X		X			
FASE E	Definizione del modello di funzionamento del sistema	X		X			
	Definizione di strumenti di monitoraggio	X		X			
	Monitoraggio sull'applicazione del sistema	X		X	X		

## 5 Programma temporale

FASE	ATTIVITA'/MESI	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7
FASE A	Identificazione, costituzione e formalizzazione dei gruppi	X						
	Definizione delle modalità per la validazione / approvazione dei risultati del progetto	X						
	Informazione alle organizzazioni sindacali	X						
FASE B	Raccolta documenti di carattere organizzativo	X						
	Screening della situazione di fatto dell'Ente		X					
	Ipotesi di famiglie/profili		X					
	Validazione delle ipotesi all'interno di sottogruppi tecnici di lavoro		X	X				
	Validazione e approvazione dei risultati dei sottogruppi da parte del gruppo guida e dei decisori dell'Ente			X				
	Informazione ai sindacati sul nuovo sistema professionale			X				
FASE C	Definizione di uno standard per la descrizione delle competenze				X			
	Interviste ai Responsabili dei Servizi				X			
	Descrizione dei Profili				X	X		
	Validazione e approvazione dei risultati dei sottogruppi da parte del gruppo guida e dei decisori dell'Ente					X		
FASE D	Assegnazione dei profili alle singole unità di personale da parte di ciascun Responsabile di Servizio						X	
	Analisi dei fabbisogni formativi sulla base delle competenze descritte per ciascun profilo						X	
	Identificazione delle unità formative e specificazione per ciascuna unità di obiettivi formativi, durata e tipologia della formazione, destinatari							X
	Redazione del PAF							X
	Approvazione del PAF e informazione delle OO.SS.							X
	Studio delle possibili applicazioni del sistema ai fini dell'integrazione con i sistemi di valutazione del personale in corso di implementazione all'interno dell'Ente							
FASE E	Definizione del modello di funzionamento del sistema							
	Definizione di strumenti di monitoraggio							
	Monitoraggio sull'applicazione del sistema							

## 6 Deliverables di progetto

<b>FASE</b>	<b>DELIVERABLES</b>
<b>FASE A</b>	<b>Costituzione Gruppi</b>
	<b>Informazione OO.SS.</b>
<b>FASE B</b>	<b>Nuovo sistema professionale</b>
	<b>Informazione OO.SS.</b>
<b>FASE C</b>	<b>Standard per la descrizione delle competenze</b>
	<b>Schede profili descritti</b>
<b>FASE D</b>	<b>Assegnazione profili</b>
	<b>Fabbisogni formativi</b>
	<b>P.A.F.</b>
	<b>Informazione OO.SS.</b>
<b>FASE E</b>	<b>Modello di funzionamento</b>
	<b>Sistema di monitoraggio</b>

## **7 Risorse strumentali e tecnologiche**

**Gruppo dei referenti del progetto.**

**Sala Riunioni.**

**Software adeguato**