

Prüfstelle
Organismo di valutazione
Organn de valutazion

Selezione e sviluppo professionale dei dirigenti
Audit ai sensi dell'articolo 24, comma 1, lettera e) della legge
provinciale n. 10/1992

AUDITOR

Irmgard Prader

Cinzia Flaim

**PRÜFSTELLE
ORGANISMO DI VALUTAZIONE**

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismodivalutazione@consiglio-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org

Agosto 2021



INDICE

- I. MOTIVAZIONE E FINALITÀ DELL’AUDIT----- 4
- II. AMBITO E METODOLOGIA DELL’AUDIT----- 4
- III. QUADRO NORMATIVO E REGOLATORIO ----- 5
- IV. ANALISI E VALUTAZIONE-----12
- V. CONCLUSIONI-----18

I. Motivazione e finalità dell'audit

Ai sensi dell'art. 24, c. 1, lett. e) della Legge provinciale 23 aprile 1992, n. 10, e succ. mod., recante "*Riordinamento della struttura dirigenziale della Provincia Autonoma di Bolzano*", l'Organismo di valutazione redige una relazione sulla legittimità, l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa della Provincia.

Il Programma di attività dell'Organismo di valutazione ha previsto per l'anno 2021, tra i vari aspetti selezionati, la verifica della legittimità, dell'imparzialità e del rispetto del principio del buon andamento dell'azione amministrativa nell'ambito del processo di selezione dei dirigenti e del relativo sviluppo professionale, processo chiave e strategico della pubblica amministrazione, in particolare in questo momento storico di cambiamento dei fabbisogni cui la pubblica amministrazione è chiamata a rispondere.

II. Ambito e metodologia dell'audit

L'audit è stato condotto sui seguenti aspetti:

- contesto istituzionale, competenze della Provincia, compiti degli uffici e indirizzi programmatici,
- ricognizione del personale dirigente in servizio con riferimento alle modalità di reclutamento,
- rilevazione del fabbisogno e programmazione, tempistiche di selezione e periodi di reggenza,
- scelta della tipologia della procedura di selezione,
- requisiti e competenze previste, modalità di verifica,
- nomina della commissione di valutazione,
- gestione dell'albo dirigenti e delle sue sezioni, utilizzo degli idonei,
- nomine dirette e nomine per incarichi speciali,
- sviluppo professionale in relazione alla mobilità, ai nuovi modelli lavorativi (smart working),
- formazione dei dirigenti e dei neodirigenti, ricognizione ed indirizzi.

Sono state, inoltre, oggetto di analisi puntuale, sulla base di un campionamento ragionato:

-la procedura concorsuale ordinaria, selezionata con campionamento ragionato, per l'incarico di direttore di Ripartizione e per direttore d'Ufficio, ovvero per l'incarico di direttore della Ripartizione Organismo pagatore, indetta con Decreto del Presidente della Provincia n. 9215 del 5 giugno 2020, per l'incarico di direttore della Ripartizione Servizio strade indetta con Decreto del Presidente della Provincia n. 25997 del 21 dicembre 2020 ed infine per l'incarico di direttore dell'Ufficio Parchi naturali, indetta con Decreto del Presidente della Provincia n. 20888 del 25 ottobre 2019;

-la procedura concorsuale aggregata adottata con Decreto del Direttore generale n. 1616 del 31 gennaio 2020, analizzata per la parte concernente la nomina del direttore dell'Ufficio Ferrovie e trasporto aereo;

-la procedura di nomina senza procedura concorsuale, selezionata con campionamento ragionato, ovvero l'incarico speciale strategico "*Pianificazione provinciale viabilità e flussi di mobilità*" conferito con Delibera della Giunta provinciale n. 748 del 6 ottobre 2020;

-la nomina del direttore della Ripartizione Informatica per chiamata dall'esterno con Decreto del Presidente della Provincia n. 5691/2021 del 29 marzo 2021.

L'audit è stato svolto secondo le *Linee guida per l'attività di audit e di consulenza*, approvate dall'Organismo di valutazione in data 20/01/2021, ed in particolare secondo gli standard professionali dell'IIA (*Institute of Internal Auditors*) e le norme di controllo dell'INTOSAI (*International Organisation of Supreme Audit Institutions*).

In una fase preliminare è stata acquisita la documentazione propedeutica afferente l'oggetto di audit, ovvero la normativa provinciale e statale, la giurisprudenza della Corte dei Conti e della Corte Costituzionale e la letteratura in materia, il DEFP (Documento di economia e finanza provinciale) 2021-2023, il Piano della performance 2020-2022, il Piano della performance 2021-2023, la Relazione sulla Performance per l'anno 2020, il Piano triennale del fabbisogno del personale allegato al Piano della Performance e la precedente Relazione dell'Organismo di valutazione, del mese di luglio 2019, avente per oggetto "*Verifica di alcuni aspetti nell'ambito del personale provinciale*" ed il relativo follow up.

Nel quadro di tale documentazione è stato elaborato un questionario condiviso con il collegio dell'Organismo di valutazione, in base al quale sono state condotte interviste strutturate al Direttore responsabile e alla vicedirettrice dell'Ufficio Sviluppo personale in data 10/03/2021 e al Direttore Generale della Provincia ed alla Direttrice responsabile dell'Ufficio Organizzazione in data 15/03/2021. È stata inoltre richiesta all'Ufficio organizzazione ed alla Ripartizione Personale la documentazione inerente le procedure di selezione e di nomina specificatamente analizzate di cui sopra nonché è stata richiesta all'Ufficio Sviluppo personale la documentazione inerente la programmazione formativa del personale provinciale per l'anno 2021 e seguenti. Inoltre, l'Ufficio Sviluppo personale ha inviato l'aggiornamento del piano d'attività 2019/2020 (approvato con delibera della Giunta provinciale n. 168/2020) nonché l'elenco dei supervisor e dei coach utilizzati, il documento "*Concetto di leadership e scambio per i dirigenti di nuova nomina*" ed il documento "*Coaching Smart Working per i dirigenti*".

Sono state analizzate la documentazione e le informazioni così acquisite e ne sono stati valutati gli esiti.

III. Quadro normativo e regolatorio

Ai fini dell'analisi suddetta sono stati considerati la giurisprudenza della Corte Costituzionale e della Corte dei Conti, le Relazioni prodotte dalla Corte dei Conti, la normativa statale, il quadro normativo e regolatorio provinciale, gli atti programmatori provinciali e la dottrina in materia.

Principi costituzionali e giurisprudenza della Corte costituzionale

La Costituzione sancisce all'art. 97 i principi di imparzialità e buon andamento della pubblica amministrazione e ne prevede contestualmente i postulati, ovvero l'organizzazione dell'operato dei funzionari e la regola dell'accesso al pubblico impiego per concorso, salvo i casi previsti per legge.

La Corte ha al riguardo sottolineato che il concorso pubblico è la forma generale ed ordinaria di

reclutamento per il pubblico impiego, in quanto meccanismo strumentale al canone di efficienza dell'amministrazione ed ha ritenuto che possa derogarsi a tale regola solo in presenza di peculiari situazioni giustificatrici, nell'esercizio di una discrezionalità che trova il suo limite nella necessità di garantire il buon andamento della pubblica amministrazione nonché nella ragionevolezza e nella congruità del diverso criterio adottato in funzione del fine da raggiungere e dell'interesse da soddisfare (sentenze Corte Cost. 159/2005, 34/2004, 194/ 2002, 1/1999, 333/1993, 453 /1990 e 81/1983).

Corte dei Conti

Con riferimento alla giurisprudenza della Corte dei conti, va sottolineato che la medesima si è più volte espressa sulla conferibilità di incarichi dirigenziali a soggetti esterni alla pubblica amministrazione ed ha posto in evidenza, nel corso degli anni, come il vigente quadro normativo impone, che in caso di nomina di soggetti non vincitori di un pubblico concorso (regola generale nel nostro ordinamento amministrativo), siano rispettati requisiti procedurali di selezione e di successiva trasparenza degli incarichi e, soprattutto, debbono essere posseduti assai elevati requisiti culturali professionali.

È pertanto necessario che dal curriculum dell'interessato emerga non il solo possesso di un soddisfacente bagaglio conoscitivo e di esperienze "sul campo" nella materia specifica, bensì sono richiesti i più severi requisiti di assoluta eccellenza professionale e di titoli universitari (o postuniversitari), espressivi di "particolare" robusta preparazione anche teorica e istituzionale (cfr. Corte dei Conti, sez. Lombardia, sentenza 13 giugno 2016 n. 97; sez. giur. Liguria, sentenza 23 giugno 2017 n. 92; sez. giur. Campania, sentenza 17 maggio 2017 n. 175; sez. giur. Campania, sentenza 31 marzo 2017 n. 129).

Inoltre, nella Relazione sul costo del lavoro pubblico 13/2020, la Corte dei Conti ha fornito precise indicazioni in materia di reclutamento e di formazione anche digitale.

In materia di concorsi la Corte auspica che *«...venga data attuazione alla più volte dichiarata volontà di modernizzare le modalità di reclutamento del personale, privilegiando, laddove possibile, la preparazione pratica rispetto a quella teorica, la predisposizione alla soluzione dei problemi più che la capacità di memorizzazione nozionistica, le attitudini relazionali e le potenzialità dei candidati piuttosto che la astratta conoscenza di tecniche manageriali.»*

In materia di formazione, la Corte sostiene che *«...La ripresa di attività formative, realizzate anche attraverso le più moderne ed arricchite piattaforme digitali, costituisce un investimento urgente che deve accompagnare una strategia organica di potenziamento delle risorse umane, sotto il profilo della valorizzazione delle competenze e della professionalizzazione.»*

Inoltre, sostiene che *«...I prossimi programmi di reclutamento, uniti a politiche formative estremamente mirate, dovranno rappresentare l'appuntamento cui le Pubbliche amministrazioni non potranno assolutamente mancare per accrescere e consolidare quelle competenze tecniche, specialistiche e professionali, soprattutto nel campo digitale, imprescindibili per il supporto strategico e decisionale degli attuali sistemi di governance.»*

Normativa statale

L'accesso alla dirigenza e l'articolazione della dirigenza sono stati oggetto di numerosi interventi normativi a livello nazionale, attualmente tale materia è disciplinata per le amministrazioni statali e gli enti pubblici non economici principalmente dal D. Lgs. 165/2001 e succ. mod, dal D.L. 101/2013, convertito, con modificazioni, dalla L. 125/2013 e da svariati DPR tra cui il DPR 70/2013.

Tale normativa rileva, ai fini dell'audit, per una duplice motivazione:

-in generale per rilevare e valutare analogie e differenze rispetto alla normativa provinciale ed i relativi

vantaggi/svantaggi,

-in particolare, per quanto concerne il D. Lgs. 165/2001, in quanto i principi desumibili dal D.Lgs. 165/2001 costituiscono norme fondamentali di riforma economico-sociale, cui anche la Provincia Autonoma di Bolzano deve conformarsi (cfr. sentenze della Corte Costituzionale 16/2020, n. 138 e n. 93 del 2019, n. 201, n. 178 e n. 172 del 2018, 189/2007).

Dal combinato disposto di tali interventi legislativi e normativi, si evince la previsione normativa dei seguenti aspetti:

- ai sensi dell'art. 35, c. 3, del D. Lgs. 165/2001, in generale, tutte le procedure di reclutamento nelle pubbliche amministrazioni si debbono conformare ai seguenti principi:

- a) adeguata pubblicità della selezione e modalità di svolgimento che garantiscano l'imparzialità e assicurino economicità e celerità di espletamento, ricorrendo, ove è opportuno, all'ausilio di sistemi automatizzati, diretti anche a realizzare forme di preselezione;
- b) adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire;
- c) rispetto delle pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori;
- d) decentramento delle procedure di reclutamento;
- e) composizione delle commissioni esclusivamente con esperti di provata competenza nelle materie di concorso, scelti tra funzionari delle amministrazioni, docenti ed estranei alle medesime, che non siano componenti dell'organo di direzione politica dell'amministrazione, che non ricoprano cariche politiche e che non siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni ed organizzazioni sindacali o dalle associazioni professionali,

- ai sensi del DPR 70/2013, è prevista la redazione di un Piano triennale previsionale di reclutamento di dirigenti e funzionari, con «... *la previsione quantitativa e qualitativa del fabbisogno di reclutamento, tenendo conto del numero di posti vacanti e in funzione degli obiettivi generali di dimensionamento degli organici, nonché sulla base della valutazione strategica delle missioni e dei programmi assegnati* ...»,

- ai sensi dell'art. 28 del D. Lgs. 165/2001, l'accesso alla dirigenza deve avvenire per concorso o per corso-concorso nel rispetto dei relativi requisiti di accesso ivi previsti,

- ai sensi dell'articolo 4, comma 3-quinquies, del D.L. 101/2013, convertito, con modificazioni, dalla L. 125/2013 vige l'obbligo di svolgere concorsi pubblici unici a livello statale per il reclutamento dei dirigenti e delle figure professionali comuni,

- ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 165/2001, devono essere conoscibili, anche mediante pubblicazione di apposito avviso sul sito istituzionale, il numero e la tipologia dei posti di funzione dirigenziale che si rendono disponibili nella dotazione organica e dei criteri di scelta; è previsto inoltre l'obbligo di acquisire le disponibilità dei dirigenti interessati e di valutarle; secondo tale articolo, ai fini dell'affidamento dell'incarico si deve tener conto, «... *in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati ed alla complessità della struttura interessata, delle attitudini e delle capacità professionali del singolo dirigente, dei risultati conseguiti in precedenza nell'amministrazione di appartenenza e della relativa valutazione, delle specifiche competenze organizzative possedute, nonché delle esperienze di direzione eventualmente maturate all'estero, presso il settore privato o presso altre amministrazioni pubbliche, purché attinenti al conferimento dell'incarico* ...»,

Infine, con la Direttiva n. 3/2018 (cosiddetta Direttiva Madia), sono state emanate le “*Linee guida di indirizzo sulle procedure concorsuali, ai sensi dell'art. 35, co. 5.2., Testo unico pubblico impiego*”, che individua i vantaggi dell'indizione di concorsi unici per reclutare i dirigenti e le figure professionali

comuni e sottolinea come «... lo svolgimento dei concorsi in forma centralizzata o aggregata, con effettuazione delle prove in ambiti territoriali ampi, è dunque pratica obbligatoria per le amministrazioni centrali e rappresenta un'opportunità comunque consigliata per tutte le restanti amministrazioni, dato che consente un'adeguata partecipazione ed economicità dello svolgimento della procedura concorsuale e l'applicazione di criteri di valutazione oggettivi e uniformi, tali da assicurare omogeneità qualitativa e professionale in tutto il territorio nazionale per funzioni equivalenti ...».

Per completezza va aggiunto che è in corso la riforma della pubblica amministrazione e del personale anche dirigenziale, resa urgente dalla necessità della realizzazione del Piano nazionale di Ripresa e Resilienza di recente approvazione e della fruizione dei fondi europei ad esso collegati.

In tale quadro, in particolare, è stato emanato il Decreto Legge 9 giugno 2021 n. 80, recante “*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia*”, che prevede, tra l’altro, misure per esperienze di formazione e lavoro professionalizzanti per giovani nella pubblica amministrazione e misure per la valorizzazione del personale e per il riconoscimento del merito, progressioni di carriera per l’accesso alla dirigenza, oltre che modalità più snelle nel reclutamento del personale.

La riforma è in corso e dovranno essere seguiti i relativi sviluppi nel prossimo periodo.

Quadro normativo e regolatorio provinciale

Il quadro normativo relativo alla dirigenza provinciale è dato principalmente dalla Legge provinciale 23 aprile 1992, n.10 e succ. mod., recante “*Riordinamento della struttura dirigenziale della Provincia Autonoma di Bolzano*”, che prevede al Capo I la disciplina dell’organizzazione provinciale e della struttura dirigenziale e la formazione dei dirigenti, mentre al Capo II prevede l’accesso alle funzioni dirigenziali.

Struttura dirigenziale

La Legge provinciale citata prevede all’art. 3, commi 1 e 2, l’articolazione della struttura dell’amministrazione provinciale in Segreteria generale, Direzione generale, Dipartimenti, Ripartizioni, Uffici ed Aree funzionali.

Per quanto concerne le Ripartizioni, queste sono previste, con le relative competenze, all’Allegato A della medesima Legge provinciale.

Per quanto concerne gli uffici, l’art. 3, comma 4, della medesima Legge provinciale prevede: «... *La specifica articolazione della struttura amministrativa, la denominazione e le competenze delle singole strutture dirigenziali, le aree nonché le direttive per l’individuazione del connesso trattamento economico previsto dai contratti collettivi sono determinati con regolamento di esecuzione. Con tale regolamento è anche determinato il numero delle ripartizioni e degli uffici ...*». In esecuzione di tale articolo è stato emanato il Decreto del Presidente della Giunta provinciale 25 giugno 1996, n. 21, e succ. mod., recante “*Denominazione e competenze degli uffici della Provincia autonoma di Bolzano*”, che prevede all’Allegato 1 gli uffici provinciali e le aree funzionali con le relative competenze.

Per quanto concerne la specifica articolazione delle Direzioni Istruzione e formazione tedesca e italiana e della Direzione istruzione, formazione e cultura ladina, l’art. 5, comma 4, della medesima Legge provinciale prevede che la denominazione e le competenze delle singole strutture dirigenziali siano determinate con regolamento di esecuzione. In esecuzione di tale articolo sono stati emanati il Decreto del Presidente della Giunta provinciale 15 dicembre 2017, n. 45, e succ. mod., recante “*Regolamento relativo all’articolazione, alla denominazione e alle competenze della Direzione Istruzione e Formazione tedesca*”, il Decreto del Presidente della Provincia 16 luglio 2018, n. 20, e succ. mod., recante “*Regolamento relativo all’articolazione, alla denominazione e alle competenze della Direzione*

Istruzione e Formazione italiana” ed il Decreto del Presidente della Giunta provinciale 17 gennaio 2019, n. 3, recante “*Regolamento relativo all’articolazione, alla denominazione e alle competenze della Direzione Istruzione, Formazione e Cultura ladina*”. I Decreti prevedono le strutture organizzative relative all’istruzione ed alla formazione tedesca, ladina ed italiana.

Formazione dei dirigenti

La Legge provinciale 10/92 citata prevede all’art. 13/bis (“*Formazione continua del personale dirigente*”) delle specifiche disposizioni in materia di formazione del personale dirigenziale, che prevedono, come principio di base, l’obbligo della formazione continua, nonché la programmazione annuale dell’aggiornamento e della formazione, il rilevamento delle ore di formazione effettuate e dei crediti acquisiti, nonché attività di coaching e mentoring.

In particolare, l’obbligo di formazione continua dei dirigenti è stato introdotto nel luglio 2017 con una modifica della Legge provinciale citata.

In linea di principio, la formazione ed in particolare quella continua dei dipendenti dell’amministrazione provinciale è prevista dall’ordinamento del personale (LP n. 6/2015, artt. 22 e 22/bis). L’articolo 22, infatti, definisce come obiettivo la promozione dello sviluppo della carriera del personale e la garanzia del costante allineamento delle competenze ai nuovi obiettivi strategici e operativi dell’amministrazione. La previsione è riferita al personale dipendente in generale, senza un richiamo specifico alla formazione dei dirigenti.

Anche l’articolo 95 del contratto collettivo intercompartimentale del 12 febbraio 2008 e gli artt. 18 e 19 del contratto di comparto per il personale provinciale del 4 luglio 2002 disciplinano la formazione del personale. Anche in questi casi non vi è una previsione specifica per i dirigenti.

Tuttavia, può acquistare un significato particolare per i giovani dirigenti/aspiranti dirigenti la previsione di cui all’art. 95, paragrafo 6, del contratto intercompartimentale citato, secondo la quale, a fronte dell’impegno di rimanere in servizio presso l’amministrazione per un periodo minimo di tre anni, può essere ammessa la partecipazione ad attività di istruzione e formazione con un costo superiore ad € 4.000,00.

Di pari importanza è l’articolo 19 del contratto di comparto citato, che prevede la possibilità di un congedo di formazione retribuito nella misura di 150 ore all’anno, per il conseguimento, tra l’altro, di titoli di studio universitari.

Questa disposizione rappresenta una buona opportunità per favorire la carriera dei dipendenti con un diploma di maturità ed un eventuale potenziale di leadership e per creare così i presupposti di fatto e di diritto per l’assunzione in futuro, da parte del personale medesimo, di una posizione dirigenziale.

Si ricorda inoltre che l’art. 14/bis della legge provinciale 10/92 prevede inoltre che «*Al fine di ottimizzare l’impiego del personale dirigenziale vengono stabiliti con regolamento di esecuzione i criteri e le modalità per garantire la mobilità di tale personale tra le diverse strutture dirigenziali della Provincia e tra gli enti strumentali della stessa, con l’obiettivo di impiegare le capacità ed attitudini dirigenziali e le competenze professionali in nuovi settori e per acquisire presso gli stessi nuove competenze e favorire flessibilità e iniziative innovative.*»

Competente per l’organizzazione e lo svolgimento delle iniziative formative del personale dell’amministrazione provinciale, attuate sia all’interno dell’amministrazione sia da soggetti esterni, è l’Ufficio Sviluppo del personale, unità organizzativa collocata direttamente presso la Direzione Generale.

I compiti di tale ufficio sono stati ridefiniti con il Decreto del Presidente della Provincia n. 22 del 10 luglio 2017, in cui è stato sottolineato, quale compito specifico, lo sviluppo formativo delle nuove leve. Con il Decreto del Presidente della Provincia n. 26290 del 22 dicembre 2017, è stato nominato con

effetti dal 01.01.2018 un nuovo dirigente.

Accesso alle funzioni dirigenziali

La Legge provinciale 10/92 prevede, agli art. 14 e segg., il conferimento dell'incarico di direttore di ripartizione e d'ufficio con delibera della Giunta provinciale, su proposta del componente di Giunta competente, d'intesa con il Presidente della Provincia, sentito il Segretario Generale, il Direttore Generale o il direttore di dipartimento preposto, per la durata di quattro anni.

Il componente di Giunta preposto, per il conferimento dell'incarico di direttore di ripartizione, può proporre, in base al possesso dei requisiti professionali da stabilirsi con delibera della Giunta provinciale per le singole strutture¹:

- un dipendente già iscritto nella sezione A dell'albo provinciale dei dirigenti e degli aspiranti dirigenti;
- il soggetto individuato a seguito di un apposito procedimento di selezione;
- il soggetto esterno all'amministrazione provinciale, di riconosciuta esperienza e competenza, in possesso del diploma di laurea e dei requisiti prescritti per l'accesso all'impiego presso l'amministrazione provinciale; tale opzione può essere esercitata nella misura massima del 30 per cento del numero delle ripartizioni².

Nella sezione A dell'albo dirigenti e aspiranti dirigenti sono iscritte, nel numero massimo di 80, le persone dichiarate idonee da un'apposita commissione a seguito di una selezione per una direzione di ripartizione effettuata previo avviso sull'albo online della Provincia.

A richiesta sono parimenti iscritte le persone inserite, a seguito di procedura di selezione, in albi dirigenziali istituiti dalla Regione Trentino-Alto Adige, dal Consiglio della Provincia autonoma di Bolzano, dagli enti locali della Provincia di Bolzano e dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bolzano, le quali abbiano esercitato la funzione di direttore di ripartizione per almeno quattro anni.

Se entro due anni dall'iscrizione nell'albo dette persone non sono nominate direttore di ripartizione o alle stesse non viene conferito un incarico ai sensi dell'articolo 17/bis della L.P. 10/92, esse sono cancellate d'ufficio dall'albo.

Il componente di Giunta preposto, per il conferimento dell'incarico di direttore d'ufficio, può proporre, in base al possesso dei requisiti professionali da stabilirsi con delibera della Giunta provinciale per le singole strutture:

- un dipendente già iscritto nella sezione A o B dell'albo provinciale dei dirigenti e degli aspiranti dirigenti;
- il soggetto individuato a seguito di un apposito procedimento di selezione.

Nella sezione B dell'albo dirigenti e aspiranti dirigenti sono iscritte, nel numero massimo di 250, le persone dichiarate idonee ai concorsi indetti dalla Giunta provinciale, a seguito di una selezione per una direzione di ufficio effettuata previo avviso sull'albo online della Provincia.

Requisiti minimi e modalità di svolgimento del procedimento di selezione

La Legge provinciale 10/92 prevede agli artt. 16 e 17 i requisiti per l'accesso ai procedimenti di selezione nonché le modalità di svolgimento delle selezioni medesime, ovvero le modalità di pubblicazione dell'avviso, la nomina e la composizione della commissione di valutazione.

Nomina dei sostituti

La Legge provinciale 10/92 prevede all'art. 19 che per ogni direttore di ripartizione e di ufficio la Giunta

¹ I requisiti professionali richiesti sono stati previsti con delibera della Giunta provinciale n. 3384 del 18.09.2000, modificata con successiva delibera n. 3359 del 23.9.2002.

² Attualmente le ripartizioni sono 38 e quindi il numero massimo di incarichi esterni è pari a 11.

provinciale nomini un sostituto che fa le veci del titolare, ogni qualvolta questo sia assente o impedito.

Incarichi speciali

Infine, per il combinato disposto della Legge provinciale 10/92 all'art. 17/bis e del Decreto del Presidente della Provincia del 25 giugno 2019, n. 15, recante "*Regolamento sul conferimento di incarichi speciali*" è previsto che possano essere affidati incarichi speciali per:

- attività particolari, che comportino compiti di amministrazione attiva, intese come attività amministrative straordinarie caratterizzate da un elevato livello di autonomia e assunzione diretta di responsabilità,
- attività di consulenza, studi e lavori di ricerca, attività ispettive e di controllo, ad alto contenuto professionale,
- attività di natura tecnico-professionale o altri progetti che presuppongano un'alta specializzazione e un'elevata competenza professionale.

Detti incarichi si distinguono in incarichi strategici ed incarichi complessi.

Gli incarichi strategici si caratterizzano per il conferimento di deleghe gestionali dirette per il raggiungimento di obiettivi strategici predefiniti.

Gli incarichi complessi si caratterizzano per il conferimento di deleghe gestionali dirette per il raggiungimento di obiettivi operativi predefiniti.

Gli incarichi strategici possono essere conferiti a:

- persone che hanno già conseguito l'idoneità per l'assunzione di incarichi dirigenziali e risultano iscritte nella sezione A dell'albo dirigenti e aspiranti dirigenti
- persone che sono state dichiarate vincitrici di apposita procedura di selezione.

Gli incarichi complessi possono essere conferiti a:

- persone che hanno già conseguito l'idoneità per l'assunzione di incarichi dirigenziali e risultano iscritte nella sezione B dell'albo dirigenti e aspiranti dirigenti
- persone che sono state dichiarate vincitrici di apposita procedura di selezione.

Atti programmatori della Provincia

In aggiunta al menzionato contesto normativo, sono stati considerati anche gli atti programmatori di base adottati dall'amministrazione provinciale, quali il DEFP (Documento Economico Finanziario Provinciale) 2021-2023, il Piano della Performance 2021-2023, il Piano della Performance 2020-2022 ed il Piano triennale del fabbisogno del personale accluso al Piano della Performance.

Il Documento Economico Finanziario Provinciale 2021-2023, approvato con delibera della Giunta provinciale n. 462/2020, prevede, tra gli obiettivi strategici dell'Ufficio organizzazione, ufficio competente per le strutture organizzative e le procedure, per i progetti organizzativi, per l'analisi del fabbisogno del personale e per il reclutamento del personale dirigenziale, l'impiego ottimale delle risorse e l'accompagnamento dell'impostazione delle procedure e dei processi in modo da garantirne l'efficienza e la vicinanza al cittadino.

Prevede inoltre che le strutture amministrative e gestionali vengano costantemente adeguate alle mutate condizioni ed alle nuove esigenze. Per assicurare un'elevata efficienza ed efficacia dei processi amministrativi anche la parte relativa alla regolamentazione normativa e alle strutture deputate all'amministrazione e gestione vengono costantemente rivisitate ed adeguate in un'ottica di snellimento e semplificazione.

Il Piano della performance 2020-2022, approvato con delibera della Giunta provinciale n. 338 del 19 maggio 2020, prevede che le nuove esigenze e la complessità dei nuovi scenari richiedano una costante revisione della struttura dirigenziale ed organizzativa ed individua quale obiettivo strategico

l'impiego ottimale delle risorse e l'adeguamento delle strutture organizzative e quale priorità di sviluppo il processo continuo della revisione dei compiti.

Anche il Piano della performance 2021-2023, approvato con delibera della Giunta provinciale n. 311 del 13 aprile 2021, prevede, accanto ai processi di accelerazione della digitalizzazione, l'adeguamento delle strutture amministrative alle nuove esigenze e fabbisogni.

Per completezza si aggiunge che la Relazione sulla Performance dell'amministrazione provinciale per il 2020 è stata di recente approvata con delibera della Giunta provinciale n. 510 del 15 giugno 2021, in essa sono riportati gli interventi di modifica ed adeguamento apportati alle strutture organizzative.

Il Piano triennale del fabbisogno del personale, nella relativa delibera della Giunta provinciale di approvazione n. 311/2021, è definito «*un importante strumento di pianificazione: garantisce alle unità organizzative non solo un impiego di risorse efficiente e orientato agli obiettivi, ma anche la necessaria flessibilità, per poter reagire al meglio alle nuove sfide da affrontare, nel rispetto della programmazione economico-finanziaria, del bilancio di previsione e, in particolare, dell'evoluzione dei costi di personale*». e dall'altra, con riferimento all'evoluzione dei costi del personale, stabilisce il principio della stabilità dei costi relativi al personale, salvo nuove competenze, disposizioni di legge ed il rinnovo dei contratti collettivi.

Anche per quanto concerne il settore della formazione, gli obiettivi sono previsti nel Piano della Performance, sia nella versione approvata nel 2020 per le annualità 2020-2022 sia nella versione approvata nel 2021 per le annualità 2021-2023.

In modo più dettagliato, è stato poi approvato il programma di attività formative per il periodo 2019-2020 con Delibera della Giunta provinciale n. 12 dell'8 gennaio 2019 e modificato successivamente con Delibera della Giunta provinciale n. 168 del 18 marzo 2020.

Per il periodo 2021-2022, sono stati approvati, con Delibera della Giunta provinciale n. 367 del 27 aprile 2021 (*Piano di attività 2021/22 dell'Ufficio Sviluppo personale e criteri per la realizzazione delle iniziative formative e modalità per la partecipazione del personale provinciale*), il programma di attività formative e le direttive in ordine alla realizzazione delle iniziative formative ed alle modalità di partecipazione da parte dei dipendenti provinciali. Trattasi di un programma biennale sottoposto, prima della sua approvazione, al parere dei sindacati più rappresentativi.

IV. Analisi e valutazione

Dati generali

Con riferimento al personale dirigenziale, sono stati esaminati i relativi dati aggiornati al 31/12/2020 (cfr. nota ed allegati della Ripartizione Personale del 01/04/2021 a riscontro della richiesta della Corte dei Conti ai fini della verifica del rendiconto generale della Provincia autonoma di Bolzano per l'esercizio finanziario 2020) ed è risultata la situazione seguente.

La struttura organizzativa amministrativa della Provincia Autonoma di Bolzano è articolata in n. 38 Ripartizioni, n. 173 Uffici e n. 5 Aree.

Ai fini della direzione di tali unità organizzative sono stati affidati i corrispondenti incarichi dirigenziali,

fatta eccezione per n. 44 strutture per le quali sono stati affidati incarichi dirigenziali a titolo di reggenza. Si precisa che nei primi mesi del 2021 sono state concluse talune procedure di selezione, per cui alla data del 30/03/2021 risultano n. 29 incarichi a titolo di reggenza, di cui alcuni risalenti fino al 2014, 2015, 2016.

Alla medesima data risultano inoltre in corso n. 9 procedure di selezione e n. 6 procedure pianificate, ai fini dell'attribuzione dei relativi incarichi. Per un'unità organizzativa è stata espletata la procedura di selezione senza la nomina finale del vincitore. Per un'ulteriore unità organizzativa, non si procederà alla selezione in quanto oggetto di riorganizzazione. Rimangono in ogni caso n. 12 posizioni dirigenziali con reggenza, per le quali non è stata pianificata la selezione (cfr. Tabella fornita dall'Ufficio organizzazione).

Tra gli incarichi dirigenziali, risultano n. 7 incarichi affidati a soggetti esterni all'amministrazione provinciale ai sensi dell'art. 14, c. 2 della L.P. 10/92.

Risultano inoltre 4 incarichi speciali, affidati ai sensi dell'art. 17/bis della L.P. 10/92.

Piano di reclutamento del personale dirigenziale

Ciò premesso, ad una prima lettura dei dati, emerge un cospicuo numero di strutture organizzative provinciali e relativi incarichi dirigenziali a monte dei quali non emerge, almeno nella sua formalizzazione, un'analisi generale del fabbisogno del personale dirigenziale ed un piano relativo al suo reclutamento.

Ciò è in primo luogo da ricondursi all'assetto normativo provinciale in merito alla selezione del personale dirigenziale, che, come già espresso al paragrafo precedente della presente Relazione, rimette all'iniziativa ed alla decisione dell'assessore di riferimento la copertura delle posizioni dirigenziali.

Va aggiunto che il medesimo Piano del fabbisogno del personale per il triennio 2021-2023, approvato con delibera della Giunta provinciale n. 311 del 13 aprile 2021, non prevede specificatamente per il personale dirigenziale il relativo fabbisogno in termini di incarichi nel prossimo triennio.

Non risulta pertanto previsto un atto di programmazione generale in merito, bensì la copertura delle singole posizioni dirigenziali su richiesta dell'assessore competente, sentito il gruppo di lavoro interno "AGER" istituito con Decreto del Presidente della Provincia n. 3181/2019 e composto da un/una rappresentante della Direzione Generale, della Ripartizione Personale, della Ripartizione Finanze, dell'Ufficio Organizzazione e dell'Ufficio Sviluppo personale.

Tale sistema regolatorio, improntato ad una selezione del personale dirigenziale per singolo intervento, non agevola la selezione del personale dirigenziale guidata da una logica di un'analisi complessiva dell'organizzazione provinciale.

Incarichi dirigenziali a titolo di reggenza

Dai dati sopradescritti emerge, inoltre, con evidenza il ricorso, da parte dell'amministrazione provinciale, all'affidamento di incarichi a titolo di reggenza, talvolta anche per lunghi periodi di tempo.

Gli affidamenti di incarichi dirigenziali a titolo di reggenza sono per definizione incarichi provvisori, necessari nelle more di una selezione, ma non atti a coprire posizioni dirigenziali per periodi relativamente lunghi, in quanto non sono frutto di una procedura di selezione ai sensi di legge.

Inoltre, fattore non secondario, il protrarsi ed il consolidarsi nel tempo di tali situazioni “provvisorie” può, da un lato, ingenerare nel direttore reggente false aspettative in merito alla selezione futura, dall’altro potrebbe indurre il direttore reggente, seppure sul piano personale, a limitarsi nella esplicazione delle sue scelte dirigenziali, in attesa della selezione.

Tale situazione è da ricondursi all’assetto normativo provinciale in merito alla selezione del personale dirigenziale, che, come già espresso sopra, non presuppone di per sé la pianificazione generale del reclutamento.

Si rileva, inoltre, che non risulta emanato il regolamento provinciale, annunciato dall’amministrazione a seguito dell’audit condotto da questo Organismo in ordine alla “*Verifica di alcuni aspetti nell’ambito del personale provinciale*”³, che limiti il periodo di reggenza consentito.

Selezione dei direttori di Ripartizione

Come previsto dalla normativa provinciale descritta al paragrafo 2 della presente Relazione, e come emerge dalle specifiche procedure analizzate (procedura concorsuale ordinaria per l’incarico di direttore della Ripartizione Organismo pagatore, indetto con Decreto del Presidente della Provincia n. 9215 del 5 giugno 2020, procedura concorsuale ordinaria per l’incarico di direttore della Ripartizione Servizio strade indetta con Decreto del Presidente della Provincia n. 25997 del 21 dicembre 2020 e la nomina del direttore della Ripartizione Informatica per chiamata dall’esterno con Decreto del Presidente della Provincia n. 5691/2021 del 29 marzo /2021), l’assessore competente propone alla Giunta provinciale il direttore di Ripartizione selezionato attraverso uno dei seguenti iter procedurali, senza un ordine di priorità prestabilito o modalità prefissate per l’individuazione del dirigente dall’albo:

- la scelta del dirigente tra i soggetti già iscritti nella sezione A dell’albo provinciale dei dirigenti e degli aspiranti dirigenti;
- il procedimento concorsuale di selezione aperta anche ad esterni all’amministrazione;
- nella misura massima del 30 per cento delle ripartizioni, la chiamata diretta di un soggetto esterno all’amministrazione provinciale, di riconosciuta esperienza e competenza, in possesso del diploma di laurea e dei requisiti prescritti per l’accesso all’impiego presso l’amministrazione provinciale.

Ciò presenta aspetti di criticità, in quanto non sono individuate e formalmente garantite, da una parte, parità di trattamento e di opportunità, come già evidenziato nella citata Relazione di questo Organismo, e, dall’altra, la trasparenza e l’imparzialità di una procedura che individui il migliore candidato per quel determinato incarico.

Tali criticità si presentano in misura significativa con riferimento alla chiamata diretta del soggetto esterno all’amministrazione, chiamata che non risulta essere limitata a situazioni eccezionali o al fabbisogno di profili di eccellenza tali che giustifichino sostanzialmente una deroga al principio costituzionale di concorsualità per l’accesso al lavoro pubblico e per le progressioni di carriera.

In linea generale la selezione di un dirigente, finalizzata alla reale valutazione delle competenze, del merito e delle capacità del singolo, presuppone una procedura di evidenza pubblica, selettiva e comparativa.

³ Cfr. Relazione dell’Organismo di valutazione del mese di luglio 2019

Selezione dei direttori di Ufficio

Come previsto dalla normativa provinciale descritta al paragrafo 2 della presente Relazione, e come emerge dalle specifiche procedure analizzate (la procedura concorsuale ordinaria per l'incarico di direttore dell'Ufficio Parchi naturali, indetta con Decreto del Presidente della Provincia n. 20888 del 25 ottobre 2019, la procedura concorsuale aggregata adottata nell'anno 2020 con Decreto del Direttore generale n. 1616 del 31 gennaio /2020 per la parte concernente la nomina del direttore dell'Ufficio Ferrovie e trasporto aereo), l'assessore competente propone alla Giunta provinciale il direttore d'Ufficio selezionato attraverso i seguenti iter procedurali:

- la scelta del dirigente tra i soggetti già iscritti nella sezione B dell'albo provinciale dei dirigenti e degli aspiranti dirigenti;
- il procedimento concorsuale di selezione aperta anche ad esterni all'amministrazione.

Con riferimento alla mancata previsione di un ordine di priorità prestabilito rispetto alle due opzioni o di modalità prefissate per l'individuazione del dirigente dall'albo si rimanda a quanto già sopra rilevato per i direttori di Ripartizione.

Incarichi speciali

Come previsto dalla normativa provinciale descritta al paragrafo 2 della presente Relazione, e come emerge dalla specifica procedura analizzata (l'incarico speciale strategico "*Pianificazione provinciale viabilità e flussi di mobilità*" conferito con Delibera della Giunta provinciale n. 748 del 6 ottobre 2020), l'incarico speciale viene affidato scegliendo dall'albo dei dirigenti o con apposita procedura concorsuale.

Con riferimento alla mancata previsione di un ordine di priorità prestabilito rispetto alle due opzioni o di modalità prefissate per l'individuazione del dirigente dall'albo si rimanda a quanto già sopra rilevato.

Modalità delle procedure concorsuali

Nel corso del 2020 è stata indetta una procedura concorsuale aggregata di selezione per un totale di 15 uffici provinciali, che ha previsto una fase di preselezione comune e poi fasi distinte per uffici accorpati per similarità di compiti.

La procedura concorsuale esperita aveva la finalità di garantire un risparmio di costi e di tempo nell'organizzazione e nell'espletamento, in parte vanificati dalla situazione contingente pandemica e dal ricorso presentato al TAR di Bolzano.

Secondo quanto riferito dagli intervistati, il bilancio di tale esperienza è risultata soltanto in parte positiva, in quanto, a prescindere dai tempi e dalle risorse impegnate, la procedura concorsuale ad hoc risulta la procedura più accurata ed aderente alle esigenze delle singole unità organizzative. In tal senso l'amministrazione procederà per la selezione dei dirigenti nel corso del 2021.

Elaborazione di un nuovo disegno di legge provinciale

L'amministrazione ha in corso l'elaborazione di un nuovo disegno di legge sulla dirigenza e sulle

modalità di selezione, in cui si prevede di modificare le attuali procedure.

Pianificazione della formazione dei dirigenti

La formazione, nelle previsioni normative e programmatiche, sia a livello statale sia a livello provinciale, rappresenta un investimento irrinunciabile nel principale fattore produttivo della pubblica amministrazione, ovvero il personale, al fine di promuovere l'efficienza, la produttività, la motivazione e la salute dei dipendenti ed a garantire, secondo i criteri di imparzialità, efficienza, economicità, rapidità e trasparenza, il pieno svolgimento dei compiti e raggiungimento degli obiettivi prefissi, attraverso lo sviluppo delle competenze già presenti nonché attraverso l'acquisizione di nuove competenze (di natura tecnica, digitale e sociale).

È un principio di base che trova applicazione in uguale misura ai dipendenti di tutti i livelli.

Da questo principio fondamentale deriva uno stretto collegamento della formazione con gli obiettivi strategici dell'amministrazione; da un lato la formazione è subalterna agli obiettivi strategici e ne è condizionata, dall'altro la formazione svolge una funzione essa stessa strategica, in quanto deputata ad individuare le competenze che saranno necessarie nel futuro ad un'amministrazione innovativa e orientata ai cittadini.

In forza di tale ruolo trasversale e strategico della formazione, anche nell'ottica di rendere attrattivo l'impiego presso l'amministrazione provinciale, risulta funzionale la collocazione dell'Ufficio sviluppo personale presso la Direzione Generale, anche se non del tutto in linea con il principio organizzatore generalmente applicato relativo all'inserimento di un ufficio all'interno di una ripartizione.

Le attività dell'Ufficio Sviluppo personale in generale nei confronti dei dipendenti e nello specifico nei confronti dei dirigenti, come già descritto sopra, sono previste:

- 1) nella descrizione dei compiti di cui al decreto del Presidente della Provincia n. 22 del 10 luglio 2017;
- 2) nel Piano della Performance;
- 3) nel programma biennale di attività, eventualmente da aggiornare, se necessario, per il secondo anno di attività.

Lo „Sviluppo formativo dei dirigenti e promozione delle nuove leve“, come già sottolineato sopra, è un compito dell'Ufficio Sviluppo personale così espressamente definito dal Decreto del Presidente della Provincia 22/2017.

In coerenza con tale previsione, nella descrizione di cui al punto *"(1) Area di gestione strategica e analisi di contesto"* del Piano della Performance nella versione approvata nel 2020 e in quella approvata nel 2021, viene sottolineato il ruolo chiave e moltiplicatore dei dirigenti. I dirigenti sono definiti quali *„primi promotori dello sviluppo sul posto di lavoro“* ed in tal senso vanno rafforzati.

Nel Piano della Performance approvato nel 2020 lo sviluppo professionale dei dirigenti e delle nuove leve è conseguentemente indicato in via generale quale tema rilevante, mentre nel Piano della Performance approvato nel 2021, condizionato dalla contingenza pandemica, la priorità è espressamente attribuita allo sviluppo dell'apprendimento digitale.

Va sottolineato che, in ogni caso, lo sviluppo professionale dei dirigenti e delle nuove leve non figura, all'interno dei Piani della performance esaminati, tra gli obiettivi strategici concretamente individuati né tra le n. 5 prestazioni dell'Ufficio Sviluppo personale; ciò a differenza di altre tematiche, come per esempio la formazione in materia di sicurezza del lavoro, in merito a cui si definiscono gli obiettivi.

L'unico accenno è contenuto nel Piano della Performance del 2021, nell'ambito dell'obiettivo strategico

n. 1 relativo allo sviluppo del personale, in cui in nota si specifica che sarà dato rilievo “alle iniziative di formazione e aggiornamento nell’ambito del lavoro agile, alla formazione relativa all’applicazione dei tools Microsoft Office 365 e alla formazione e all’aggiornamento dei dirigenti.”

Dall’analisi dei Programmi di attività relativi alle annualità 2019-2020 e 2021-2022 emerge un quadro diversamente delineato: entrambi i Programmi di attività definiscono, quali obiettivi prioritari, lo sviluppo professionale dei dirigenti e delle nuove leve ed indicano corrispondenti misure, prevalentemente dirette al rafforzamento delle competenze sociali e direzionali. In particolare, si intende far fronte alle nuove sfide dirigenziali, rappresentate dal lavoro agile quale principale forma di lavoro, attraverso forme di *Smart-Working-Coaching*.

Entrambi i Programmi di attività prevedono inoltre una formazione di base per dirigenti di prima nomina, articolata in n. 8 moduli, a cadenza quindicinale, ciascuno per la durata di n. 2h e ½, ed organizzata in piccoli gruppi; tale formazione di base prevede inoltre la possibilità di fruire di *coaching* individuale per la durata da 2 a 3 ore massimo.

La prima edizione è stata realizzata nella scorsa primavera, a seguito del cospicuo numero di neo-dirigenti nominati nell’ambito della procedura aggregata di concorso per direttori d’ufficio conclusasi nell’autunno 2020.

Ai fini del coaching individuale è possibile utilizzare un *coachingpool*, che comprende anche dirigenti dell’amministrazione provinciale con una formazione specifica di *coaching*. Nel 2011/2012, l’amministrazione provinciale, in collaborazione con la Freie Universität Berlin, aveva offerto un corso di formazione analogo per dirigenti selezionati.

In generale, ciascun dirigente può richiedere fino a n. 10 ore di coaching individuale.

Ciò premesso, va considerato che, per quanto riguarda la tempistica della pianificazione, essa risulta corretta ed adeguata.

Infatti, come detto sopra, il programma di attività 2019-2020 è stato approvato con delibera della Giunta provinciale n. 12 dell’8 gennaio 2019, il relativo aggiornamento per il 2020 nel marzo 2020. Il programma di attività 2021-2022 è stato approvato con delibera della Giunta provinciale n. 367 del 27 aprile 2021, in ritardo rispetto all’anno precedente, giustificato tuttavia dalle novità in esso contenute legate alla pandemia, sia in termini di contenuti (smart working, telelavoro, apprendimento digitale, trasformazione digitale) sia in termini di metodo (focus sulle modalità di fruibilità/disponibilità dei contenuti).

Per quanto riguarda invece il contenuto della pianificazione delle attività di formazione, si rileva che, al di là dello sforzo di coordinamento, il numero e la diversa impostazione degli strumenti di pianificazione porta ad incongruenze tra gli strumenti pianificatori.

Mentre il Programma di attività è chiaramente e concretamente orientato verso i compiti dell’Ufficio, ciò vale soltanto in parte per il Piano della Performance, che per la parte qui di interesse, risulta astratta rispetto ai contenuti e quindi meno efficace quale strumento di monitoraggio della performance.

Considerate poi nello specifico le varie misure previste nei vari strumenti programmatori e richiamate poi nella Relazione sulla Performance 2020, si può constatare il grande numero di iniziative e proposte. La relativa pianificazione maggiormente organica e coerente sarebbe importante per una maggiore chiarezza ed una gestione ottimale del settore. Ciò vale ancor più in considerazione della carenza di personale dell’Ufficio. Inoltre, le proposte di formazione ai fini dell’attuazione degli obiettivi comuni fissati dalla Direzione generale sarebbero più chiare anche per i dirigenti stessi.

Per quanto riguarda la metodologia della rilevazione del fabbisogno formativo, è degno di nota l’avvenuto svolgimento di colloqui/interviste con le singole unità organizzative, anche tenuto conto del forte cambiamento delle istanze esterne e delle esigenze cui gli uffici devono far fronte. Le interviste

consentono una visione a 360 gradi sullo sviluppo del personale e sulle possibilità di intervento. Le interviste sono state condotte per la prima volta per la preparazione dei piani nel 2021, mentre prima si ricorreva a dei formulari.

Sistema di rilevazione della formazione e controlli di qualità

L'articolo 13/bis della L.P. 10/92 prevede, oltre al principio fondamentale dell'obbligo di formazione continua, un sistema di rilevazione delle ore di formazione svolta dai dirigenti sulla base di programmi annuali nonché la rilevazione dei crediti formativi acquisiti.

Nella prassi fin qui osservata, la formazione continua, il cui obbligo non è stato finora quantificato, è demandata alla responsabilità del dirigente stesso.

La rilevazione dei crediti formativi per alcuni gruppi professionali, come taluni responsabili di procedure amministrative o revisori dei conti, è già possibile. Il rilevamento dei crediti formativi di tutti i dirigenti è stato invece rinviato, secondo quanto riferito dal direttore dell'Ufficio Sviluppo personale, in quanto la tematica è direttamente collegata all'approvazione della nuova legge provinciale sulla dirigenza e alla eventuale scelta strategica di introdurre il sistema del corso concorso.

In ogni caso, con il perdurante massivo passaggio all'apprendimento digitale attraverso unità di apprendimento brevi, costantemente disponibili e riferite ad un'ampia varietà di argomenti, si prevede emergeranno anche nuovi strumenti (digitali) facili da usare per il rilevamento e la gestione dei crediti formativi.

Per quanto riguarda il controllo di qualità, al fine di garantire la qualità del contenuto delle iniziative formative offerte e dei relatori oratori, secondo una routine seguita da molti anni, al termine di ciascun evento viene fatto un rilevamento sul gradimento mediante un questionario.

Oltre a detta misura di controllo, sarebbe utile tuttavia, secondo questo Organismo di valutazione, condurre una verifica di efficacia ai fini di verificare se e in quale misura le nuove competenze e abilità siano state acquisite ed applicate in termini concreti.

La mobilità in funzione dello sviluppo professionale, sebbene prevista nella Legge provinciale 10/92, non ha ancora trovato attuazione.

V. Conclusioni

Per quanto sopra riportato, in ordine all'attuale sistema di reclutamento si precisa quanto segue.

In primo luogo, da quanto emerso nel corso dell'audit, non risulta previsto un piano di reclutamento del personale dirigenziale ovvero un atto di programmazione generale.

L'attuale assetto normativo, improntato ad una selezione del personale dirigenziale per singolo intervento, non agevola la selezione del personale dirigenziale guidata da una logica di un'analisi complessiva dell'organizzazione provinciale, di una rilevazione complessiva del fabbisogno generale del personale dirigenziale e di un governo del processo coordinato con i principali atti programmatori provinciali come quello del Piano della performance.

In secondo luogo, è emerso con evidenza il ricorso, da parte dell'amministrazione provinciale, all'affidamento di incarichi a titolo di reggenza, talvolta anche per lunghi periodi di tempo.

Tale situazione è da ricondursi all'assetto normativo provinciale in merito alla selezione del personale dirigenziale, che, come già espresso sopra, non presuppone di per sé la pianificazione generale del reclutamento e rimette all'iniziativa ed alla decisione dell'assessore di riferimento la copertura delle posizioni dirigenziali.

Nè risulta emanato il regolamento provinciale, annunciato dall'amministrazione a seguito dell'audit condotto da questo Organismo in ordine alla "*Verifica di alcuni aspetti nell'ambito del personale provinciale*", che limiti il periodo di reggenza consentito.

Per quanto concerne la selezione dei Direttori di Ripartizione, come sopra illustrato, la scelta del dirigente può avvenire tra i soggetti già iscritti nella sezione A dell'albo provinciale dei dirigenti e degli aspiranti dirigenti, con procedimento concorsuale di selezione aperta anche ad esterni all'amministrazione ovvero nella misura massima del 30 per cento delle ripartizioni per chiamata diretta di un soggetto esterno all'amministrazione provinciale, senza un ordine di priorità prestabilito o modalità prefissate per l'individuazione del dirigente dall'albo.

In questo modo non sono individuate e formalmente garantite, da una parte, parità di trattamento e di opportunità, come già evidenziato nella citata Relazione di questo Organismo del mese di luglio 2019, e, dall'altra, la trasparenza e l'imparzialità di una procedura che individui il migliore candidato per quel determinato incarico.

Ciò è significativo con riferimento alla chiamata diretta del soggetto esterno all'amministrazione, chiamata che non risulta essere limitata a situazioni eccezionali o al fabbisogno di profili di eccellenza tali che giustifichino sostanzialmente una deroga al principio costituzionale di concorsualità per l'accesso al lavoro pubblico e per le progressioni di carriera.

Per quanto concerne la selezione dei Direttori d'ufficio e l'affidamento degli incarichi speciali, l'incarico viene affidato scegliendo dall'albo dei dirigenti o con apposita procedura concorsuale. Anche in tal caso non è previsto un ordine di priorità prestabilito rispetto alle due opzioni né risultano prefissate modalità procedurali.

Considerata la rilevanza dei temi sollevati strettamente correlati all'assetto normativo provinciale, si raccomanda pertanto di superare tali criticità nell'ambito della riforma della dirigenza attualmente in fase di elaborazione e nella prospettiva di una amministrazione efficiente.

Per quanto concerne la formazione dei dirigenti, va detto che, a causa della pandemia, l'amministrazione è chiamata a sfide importanti e l'Ufficio Sviluppo personale ha messo in campo un gran numero di iniziative. Si raccomanda tuttavia un allineamento più accurato tra i vari strumenti di pianificazione ed un rafforzamento delle linee strategiche, al fine ottenere maggiore chiarezza tra i vari livelli di pianificazione.

In tale contesto, le iniziative formative orientate all'attuazione degli obiettivi comuni fissati dalla Direzione generale e le iniziative attinenti la formazione obbligatoria dovrebbero essere chiaramente enunciate ed evidenziate.

Inoltre, l'inclusione di un maggior numero di indicatori strettamente collegati agli obiettivi formativi nel Piano della performance ne farebbe uno strumento di lavoro più valido per la governance.

Infine, nell'ambito della riforma sulla dirigenza, andrebbero riviste le norme provinciali finora non attuate relativamente ai crediti formativi ed alla mobilità in funzione dello sviluppo professionale dei dirigenti, sciogliendo i nodi rimasti ancora irrisolti.

A conclusione di quanto rilevato, si ritiene di preannunciare un follow up, da effettuarsi successivamente all'emanazione della legge provinciale di riforma del personale dirigenziale attualmente in fase di elaborazione e successivamente ad una prima fase di attuazione della medesima.

Irmgard Prader

Cinzia Flaim



Prüfstelle
39100 Bozen | Freiheitsstraße
Organismo di valutazione
39100 Bolzano | Corso Libertà

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismovalutazione@consiglio-bz.org
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp