

Progetto Governance delle Risorse Umane-Modelli Innovativi

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

MODELLI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE **Repertorio di buone pratiche nazionali ed europee**

Caso di studio

Comune di Campobasso)

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.

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

INDICE

1. PREMESSA	4
2. L’IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	4
3. L’ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM	10
4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM.....	13
4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ	13
4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE	13
4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO.....	14
4.4. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE	14
4.5. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ	14
5. INDICATORI DI PERFORMANCE	16
6. POLITICHE DI HRM.....	17
7. IMPATTO DELLA GESTIONE DEL PERSONALE A LIVELLO ORGANIZZATO E GESTIONALE ..	18
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO	19

IL COMUNE DI CAMPOBASSO¹

1. PREMESSA

La scheda descrittiva del modello di gestione del personale del Comune di Campobasso², di seguito presentata, segue lo schema generale di riferimenti adottato nella ricerca e conseguentemente indaga i seguenti aspetti (i cui contenuti generali sono stati presentati nel modello generale):

1. l’idea di Human Resource Management;
2. l’organizzazione della funzione HRM;
3. metodologie e processi di HRM;
4. indicatori di performance;
5. le politiche effettive di HRM;
6. l’impatto della gestione del personale a livello organizzato e gestionale.

2. L’IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

L’idea di HRM è data dalla concezione di fondo che vi è all’interno dell’organizzazione circa lo scopo di fondo che ha la leva di gestione del personale nell’abito delle gestione e del perseguimento delle finalità dell’amministrazione.

Il caso analizzato del Comune di Campobasso va letto sotto la luce dell’opzione tecnologica: è radicata, infatti, *una visione complessiva dell’importanza della tecnologia nei processi amministrativi ma sempre considerando questa un mezzo per raggiungere risultati migliori attraverso l’ottimizzazione di procedure e del lavoro degli incaricati, variazioni di organizzazione interna e consapevolezza della cultura politica rispetto al cambiamento per rendere ai cittadini servizi migliori e più rapidi.* Per rispondere alle esigenze di ammodernamento della Pubblica Amministrazione il Comune di Campobasso ha realizzato una serie di programmi e di progetti per i quali si è reso necessario pensare alla diffusione di una nuova cultura lavorativa all’interno della organizzazione dell’Ente. I principali progetti che accompagnano lo sviluppo innovativo della Amministrazione sono:

- *E-government* “comunimolisani”
- Programma URBAN “ Rete e dimensione urbana”
- Sportello Unico delle Attività Produttive (SUAP)
- Ufficio Relazioni col Pubblico (URP)

¹ Studio realizzato da Cinzia Ciacia con il contributo di Enrico Giorgilli. Si ringrazia per la collaborazione Vincenzo De Marco, dirigente Area Gestione Servizi Interni e Attività Produttive e Giuliana Carano, dirigente Area Programmazione, Piani e Programmi complessi, Rapporto con l’utenza, Ambiente e Qualità della vita.

² Il Comune di Campobasso ha una popolazione è di 46.860 abitanti rappresentata per il 52% femmine e il 48% maschi (Censimento della popolazione, Istat 2001).

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

Di particolare importanza è il progetto e-government “comunimolisani”, avviato su iniziativa di ANCI Molise, con l'obiettivo di raccordare, in un unico ambito progettuale, le varie iniziative innovative che i comuni molisani hanno avviato negli ultimi anni relativamente ai servizi per cittadini e imprese per innalzare in modo diffuso e coerente il livello dei servizi offerti attraverso un utilizzo accorto delle tecnologie dell'informazione e della telecomunicazione.

Il progetto ha riscosso già dalla sua prima presentazione avvenuta nel giugno 2002 un grande successo, ricevendo l'adesione della grande maggioranza dei Comuni molisani (81 dei 136 Comuni), 3 Unioni di Comuni e una Comunità Montana, e ha raggiunto nella seconda fase 87 Comuni, 3 Unioni e 5 Comunità Montane. Complessivamente la popolazione coinvolta è ora di circa 276.000 abitanti, oltre l'84% della popolazione molisana. Di questi circa 236.000 vivono negli 87 Comuni partecipanti e circa 40.000 vivono nei Comuni che appartengono alle Comunità montane e alle Unioni. Il capofila del Progetto è il Comune di Campobasso che già da alcuni anni aveva avviato politiche di innovazione amministrativa e tecnologica al fine di garantire una migliore fruizione dei servizi verso cittadini ed imprese. Questa nuova visione del pubblico servizio ha reso indispensabile uno snellimento ed una semplificazione delle procedure burocratico-amministrative dando una nuova configurazione all'utente che, da soggetto passivo, diventa attore diretto attraverso una partecipazione attiva al procedimento amministrativo.

Il Molise è una Regione con circa 315.000 abitanti divisi in 136 Comuni, molti dei quali di dimensioni estremamente ridotte. In un tale contesto negli ultimi anni sono state attivate numerose iniziative innovative dai Comuni molisani a favore dei cittadini e delle imprese, realizzate anche con l'aiuto di aziende esterne. Ad una analisi più attenta delle criticità, tutte le iniziative hanno però evidenziato quello che risulta, essere il principale ostacolo alla creazione di concreti benefici per l'utenza: la carenza di risorse finanziarie, organizzative e professionali che garantiscano la necessaria sistematicità agli interventi. L'informatizzazione dei servizi e la creazione di una struttura associativa sono sembrate le modalità organizzative migliori per rispondere, in modo efficace, oltre che efficiente, alle criticità e le problematiche che caratterizzano il territorio molisano. Questa scelta, infatti, permette ai numerosi, ma mediamente piccoli comuni molisani, di:

- accedere ai benefici legati all'utilizzo delle innovazioni legate allo sviluppo dell'e-government che richiedono investimenti difficilmente sostenibili da singoli enti;
- costituire un luogo di accumulazione e sviluppo di competenze sui temi dell'e-government attualmente frazionate tra diverse amministrazioni;
- sfruttare significative economie di scala;
- favorire processi di relazione, comunicazione e collaborazione tra i Comuni presenti in Molise e creare, all'interno dei comuni stessi, la cultura informatica

Il principale risultato ad oggi conseguito è rappresentato dalla completa realizzazione e attivazione di un Sistema unificato di servizi per cittadini e imprese dei Comuni molisani che si articola in:

- un modello condiviso di relazioni con gli utenti che comprende:
 - una serie di servizi di primaria utilità per i cittadini e le imprese
 - l'unificazione a livello intercomunale delle modalità di interazione con gli utenti

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.

- una componente tecnologica avanzata per l'erogazione dei servizi attraverso le reti telematiche, la telefonia fissa e mobile, le reti terze per garantire la massima capillarità dei punti di contatto e la massima fruibilità per gli utenti
- la possibilità per i cittadini e le imprese molisane di ottenere servizi di sportello da un Comune diverso da quello di competenza
- un modello organizzativo avanzato per la sostenibilità del sistema per garantire
 - a livello intercomunale, la gestione dei servizi in forma associata e la partecipazione di tutti i Comuni al sistema
 - a livello comunale, la riorganizzazione degli uffici e la riqualificazione del personale addetto.

Nel Sistema unificato è resa operante l'attivazione di un front-office che ha la finalità di consentire a cittadini, professionisti e imprese di fruire, in modo diversificato, ad accesso multicanale, di servizi informativi, interattivi e transattivi erogati sia dai singoli Comuni sia da più Comuni in modo integrato sia da altri Enti pubblici e da privati. La multicanalità è volta a realizzare il massimo grado di accessibilità per gli utenti, per offrire la possibilità di interagire, in via diretta, con le amministrazioni:

- attraverso i canali emergenti come internet (Portale unificato dei Comuni molisani e siti web dei singoli enti);
- attraverso i canali tradizionali come il telefono;
- attraverso le postazioni presidiate ed assistite degli sportelli comunali;
- attraverso le reti terze (come la rete dei tabaccai, efficacemente definiti “il sotto casa”);
- attraverso punti di contatto con l'utenza costituiti nelle sedi di associazioni.

A seguito del coordinamento con il progetto Urban “Rete e dimensione urbana” è possibile ottenere la fruizione dei servizi anche nell'ambito delle piazze telematiche realizzate in quest'ultimo progetto.

Nel caso degli sportelli comunali è estremamente significativa la possibilità, per cittadini e imprese, di ricevere servizi di sportello da un Comune diverso da quello di competenza, purché entrambi siano aderenti al sistema unitario (sportello integrato). Grazie all'architettura unitaria del progetto anche l'Università degli Studi del Molise raggiunge una serie di sportelli decentrati in ciascuno dei Comuni molisani partecipanti.

L'erogazione dei servizi tramite internet avviene sia attraverso il front-office multicanale sia attraverso il singolo sito web dei Comuni partecipanti al sistema. Nel Portale dei Comuni molisani sono naturalmente compresi anche i servizi delle amministrazioni e degli enti centrali e regionali. L'erogazione attraverso il front-office multicanale rende possibile, per alcuni dei servizi, un'erogazione integrata tra più Comuni. Caso emblematico è quello dei servizi di natura tributaria per i quali il cittadino, una volta identificato, può accedere, con una sola richiesta, alla propria posizione presso tutti i Comuni per i quali è contribuente. I servizi on-line oggi offerti a cittadini con modalità condivisa a livello intercomunale sono:

- Informazioni dei servizi civici per consultare informazioni sull'ente, sulla sua organizzazione, sulla dislocazione degli uffici, sugli orari degli uffici, sui procedimenti amministrativi e sui servizi erogati dall'ente
- Visure atti, bandi, concorsi della PA

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.

- Forum, consigli e segnalazioni alle PA per inviare consigli o reclami alla PA.
- Moduli di autocertificazione precompilati
- Cambio residenza / domicilio
- Informazioni scolastiche, servizi scolastici (mense, trasporti...),
- Consulenza all'orientamento universitario, iscrizione e pagamento tasse universitarie, e-learning per studenti universitari, rilascio certificati universitari, richiesta borse di studio e stage,
- Consultazione Piani di offerta formativa, informazione su corsi di formazione
- Incontro domanda e offerta di lavoro
- Richiesta libri di testo, borse di studio, iscrizione ai nidi comunali
- Visualizzazione posizione tributaria
- Pagamento ICI , bollette (TARSU, acqua, contravvenzioni, ecc.) e tasse (es. passo carrabile)
- Informazioni e modulistica sulle iniziative assistenziali della Sicurezza Sociale

Per le imprese è stata prevista l'attivazione nella modalità condivisa a livello intercomunale dei servizi di informazione sullo stato dei mandati comunali e sulle iniziative di finanziamento agevolato. Per quanto riguarda gli Sportelli Unici per le Imprese, è previsto il raccordo degli Sportelli Unici presenti sul territorio attraverso l'estensione dell'esperienza del Comune di Campobasso che ha attivato uno sportello unico informatizzato con il preciso intento di fornire e garantire agli imprenditori un referente unico per tutti gli adempimenti amministrativi relativi all'attività di impresa, addivenendo all'effettivo snellimento delle procedure amministrative con conseguente riduzione dei tempi di rilascio delle autorizzazioni e delle certificazioni.

I benefici per l'utenza molisana, conseguenti alla realizzazione dei suddetti servizi, possono essere sintetizzati come segue:

- innovazione diffusa nel rapporto con cittadini e imprese;
- unicità del modello di comunicazione dei vari Comuni verso i cittadini;
- maggiore fruibilità dei servizi, attraverso le reti telematiche, il telefono e le reti terze, al fine di ridurre le necessità dei cittadini di recarsi fisicamente presso gli uffici anche in considerazione dell'elevato numero di molisani residenti in altri comuni italiani, europei ed extraeuropei che comunque hanno la necessità di "corrispondere" con il proprio comune di origine;
- maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi ai cittadini, diminuzione dei passaggi necessari per ottenere quanto richiesto e del lavoro interno necessario per produrre un atto;
- visibilità e trasparenza dei procedimenti di formazione degli atti e delle decisioni;
- uguali possibilità per i cittadini e le imprese di tutti i Comuni della Regione, compresi quelli minori che non avrebbero avuto la possibilità di partecipare all'e-government, riducendo quindi il *digital divide* tra Comuni diversi.

Il Sistema unificato di servizi per cittadini e imprese dei Comuni molisani è di fatto costituito dalla sommatoria di tutte le unità di servizio locali che interopereranno tra loro e con le altre PP.AA. secondo i modelli definiti dal Piano di e-government. Il Progetto a garanzia della sostenibilità e dell'efficacia degli interventi previsti, con particolare riguardo all'elaborazione e

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

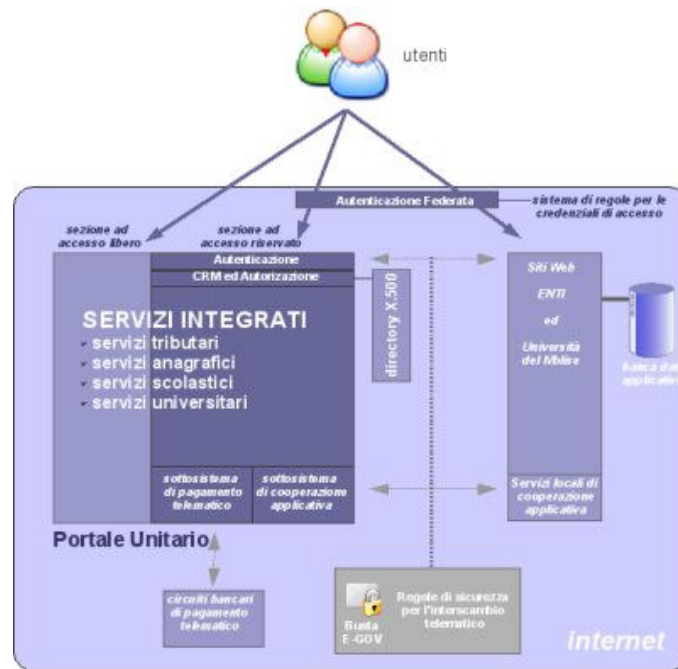
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

all'applicazione dei modelli organizzativi, associativi e tecnologici, si avvale di un vasto partenariato con la partecipazione diretta di istituzioni accademiche come l'Università degli Studi del Molise e della partnership di realtà del mondo dei Comuni come ANCI Molise. Il progetto ha inoltre ottenuto l'adesione formalizzata di realtà territoriali istituzionali, del mondo delle imprese e dell'associazionismo dei cittadini che si inseriscono, con i propri servizi all'interno del Sistema unificato di servizi per cittadini e imprese dei Comuni molisani.

Il Progetto di e-government si implementa con l'attivazione continua di gruppi di lavoro intercomunali che definiscono le caratteristiche organizzative e tecnologiche dei servizi previsti. I servizi sono stati attivati, in fase sperimentale, da più comuni tra i quali il Comune di Campobasso, con la consegna ai cittadini che ne fanno richiesta presso l'ufficio URP, di passwords attraverso le quali accedere ai servizi disponibili. Il modus operandi adottato per la migliore realizzazione del progetto è basato sul massimo grado possibile di coesione fra Comuni privilegiando la forma associata. Il Comune di Campobasso, in qualità di soggetto capofila, ha svolto un ruolo fondamentale, promuovendo le iniziative e coordinando incontri e lavori.

Gli enti partivano da situazioni estremamente diversificate e, a volte, complesse. Basti pensare che, ad esempio, la consistenza dei comuni partecipanti, in termini di popolazione, va da poche centinaia di abitanti ai cinquantamila abitanti del comune capoluogo, con dotazioni organiche e distribuzione delle responsabilità le più differenziate. Ciò ha portato, dopo un accurato studio, ad uno sforzo complessivo che ha previsto non solo l'acquisto delle dotazioni strumentali e di software – si pensi che alcuni comuni possedevano solo un computer per la ragioneria - ma soprattutto alla presa di coscienza che la formazione, la comunicazione e l'ascolto delle problematiche potessero veramente portare a risultati concreti. Infatti, a distanza di due anni dall'inizio del progetto, si può affermare che tutti gli enti hanno preso piena consapevolezza delle caratteristiche dei servizi offerti, dei risultati del progetto, delle potenzialità offerte anche in termini di organizzazione interna e delle disposizioni dei referenti e dei decisori al cambiamento; tutti i soggetti interessati sono stati coinvolti in corsi di informazione e formazione mirati, realizzati in collaborazione con l'Università e con l'INPS Regionale.

Fig. 1 – Il portale unitario “comunimolisani”



Le linee strategiche seguite dall’Ente sono sostanzialmente due:

- agire sulla variabile tecnologica (l’informatica) per incidere sulle modalità di lavoro del personale e sulla variabile organizzativa.
- forte attenzione alla visibilità esterna, attraverso un elevato orientamento al servizio e al cittadino.

In questo contesto la crescita della professionalità dei dipendenti assume una rilevanza strategica decisiva: dal programma di governo emerge infatti una spinta verso uno sviluppo e una riqualificazione delle risorse umane attraverso un’azione di potenziamento del controllo sulla gestione, il monitoraggio periodico degli obiettivi ed un sistema efficace di valutazione dei programmi. Grande attenzione nelle linee programmatiche viene data dall’amministrazione al “profilo della qualità, della produttività, della professionalità”. Tutto questo necessariamente prevede forti interventi organizzativi e presuppone la riqualificazione e la valorizzazione delle risorse umane, in modo che ciascun dipendente si senta partecipe di un nuovo progetto di cittadinanza.

In tale contesto si intende valorizzare le specificità dei singoli settori di intervento, garantendo la disponibilità di ambienti adeguati e quanto nel complesso necessario ad una organizzazione del lavoro che punti alla qualità, all’efficienza, all’efficacia ed alla concretezza dell’azione amministrativa: “l’organizzazione del personale e la sua valorizzazione costituiscono quindi un tassello importante del programma di governo dell’Ente”.

3. L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM

Il Comune di Campobasso ha circa 400 dipendenti di cui oltre 30 sono unità di LSU ancora in carico all'Ente. Dal punto di vista anagrafico l'età dei dipendenti è medio alta e ciò è determinato dal fatto che negli ultimi anni non è stato possibile procedere ad un turn over dei dipendenti per via dei blocchi delle assunzioni previsti dalle ultime finanziarie.

La struttura organizzativa dell'Ente prevede **una Direzione Generale** suddivisa al suo interno in due settori:

- 1) *Organizzazione e Controllo*
- 2) *Settore Ufficio del Piano, Programmazione Strategica e Segreteria Sindacale*

Alla Direzione Generale fanno capo otto Aree Dirigenziali :

AREA 1: Programmazione, Piani e Programmi Complessi, Rapporto con l'utenza, Ambiente e Qualità

AREA 2: Avvocatura e Servizi Demografici

AREA 3: Servizi Interni e Attività produttive

AREA 4: Servizi Finanziari, Patrimonio e Farmacie

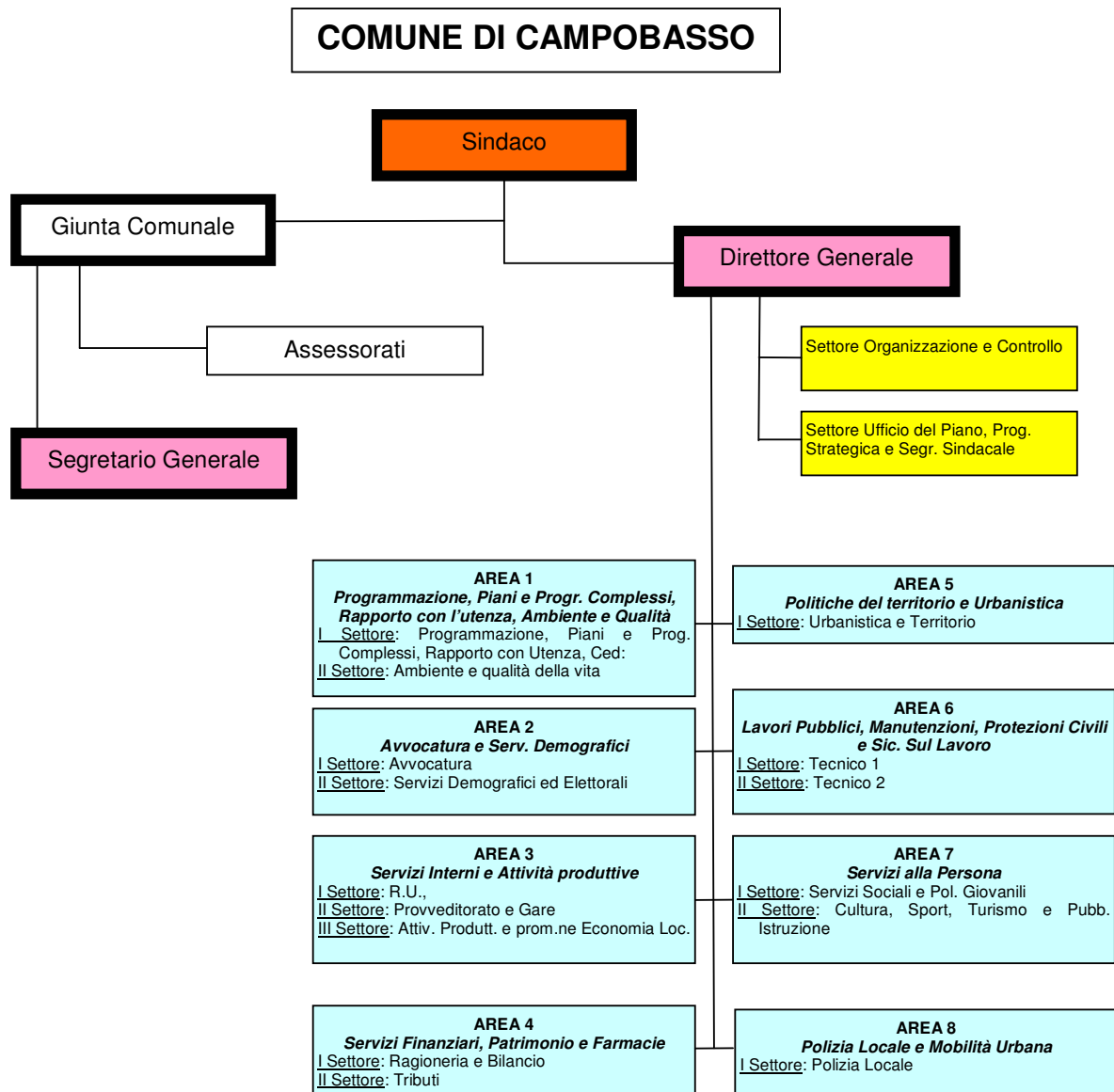
AREA 5: Politiche del territorio e Urbanistica

AREA 6: Lavori Pubblici, Manutenzioni, Protezioni Civili e Sicurezza sul Lavoro

AREA 7: Servizi alla Persona

AREA 8: Polizia Locale e Mobilità Urbana

Fig. 2 – Organigramma del Comune di Campobasso



Il **Settore Risorse Umane** è inserito all'interno dell'AREA 3 "Servizi interni e Attività produttive" che risulta articolata in 3 Settori:

- I Settore: Risorse Umane,*
- II Settore: Provveditorato, Gare e Contratti;*
- III Settore: Attività Produttive e promozione dell'economia locale.*

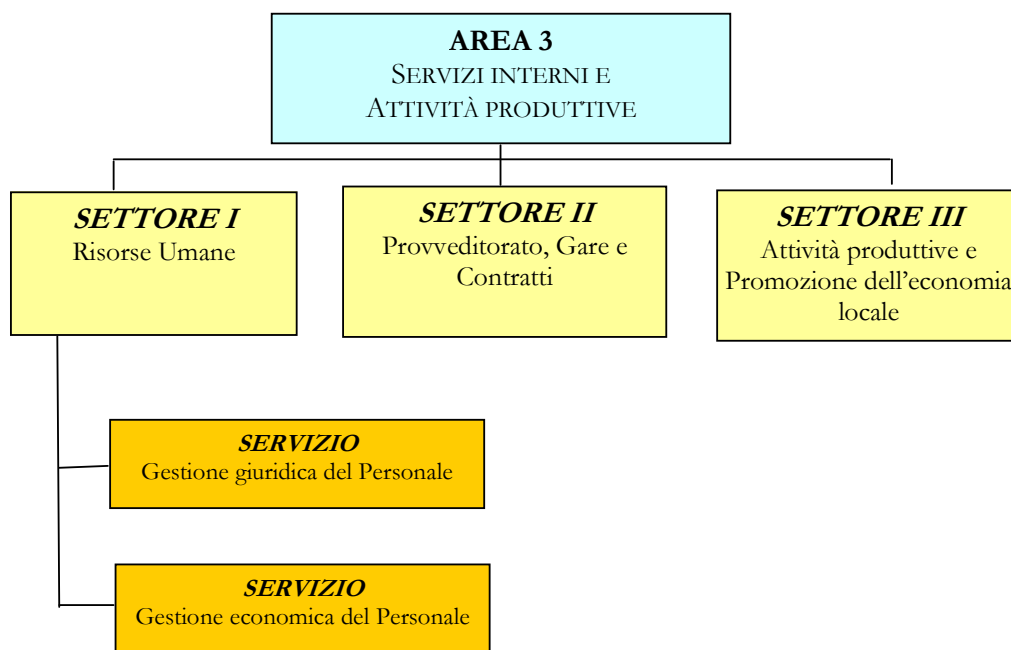
Il Settore Risorse Umane a sua volta è articolato in due servizi

- *Servizio Gestione Giuridica del personale;*
- *Servizio Gestione Economica.*

Fig. 3 – Organigramma Settore Risorse Umane

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.



Nell'Area 3 operano complessivamente 50 unità; di queste 13 sono in servizio nel Settore Risorse Umane.

In definitiva la Funzione Personale all'interno dell'Ente è strutturata in modo classico, è orientata alla "amministrazione del personale", e ha come obiettivo centrale quello di garantire una corretta gestione delle funzioni di supporto amministrativo all'Ente. Le attività svolte sono soprattutto quelle tradizionali di tipo giuridico - amministrativo (paghe, gestione pensionistica, ecc.) e il ruolo della funzione personale è strumentale alle finalità complessive dell'Ente. Il Settore, poi, non ha un collegamento diretto con la Direzione generale e non partecipa in modo diretto alla formulazione delle strategie, esercitandoli semmai più un ruolo di supporto tecnico e metodologico.

Il sistema di HRM è in sostanza articolato su più livelli: la Direzione generale elabora le strategie e gestisce le attività legate allo sviluppo del personale (valutazione e formazione); il Settore Risorse Umane cura la gestione amministrativa ed economica del personale; i dirigenti di linea hanno responsabilità specifiche in tema di direzione del personale (es.: definizione dell'orario di lavoro, valutazione delle prestazioni, gestione delle progressioni, procedimenti disciplinari, ecc.). Per cui si può affermare che il livello di decentramento del personale è medio, considerata anche la dimensione dell'ente.

4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM

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 leve di gestione del personale sono date dai principali processi implementati e precisamente:

1. *Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità*
2. *Retribuzione, valutazione e carriere*
3. *Formazione e sviluppo*
4. *Sistema informativo del personale e comunicazione*
5. *Politiche di flessibilità*

4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ

L'Ente realizza un Piano annuale per le assunzioni riferito ad una programmazione triennale del personale. I contenuti del Piano, definiti a seguito di una rilevazione dei fabbisogni che avviene tramite assunzione di informazioni in Conferenza dei dirigenti, vengono trasferiti in termini di proposta dall'Ufficio del Personale. In pratica, ogni dirigente rappresenta le esigenze di copertura di organico relative della propria Area e sulla base di tali indicazioni si cerca di individuare le criticità più impellenti.

Sostanzialmente il processo di pianificazione risponde ad una logica di tipo negoziale che si pone quale obiettivo quello di dare una risposta quanto più funzionale possibile alle esigenze dei singoli dirigenti, di regola rispondenti a necessità legate alla operatività funzionale dell'Ufficio. Manca, in definitiva, una politica di pianificazione intesa in senso organico.

Per ciò che attiene alle procedure di reclutamento, l'Ufficio del personale cura la pubblicazione del bando di concorso e la sua pubblicizzazione. Oltre che a mezzo dei canali istituzionali, quali la Gazzetta Ufficiale e il Bollettino Ufficiale, il bando viene comunicato tramite il sito web del Comune e tramite le comunicazioni inviate direttamente agli altri Enti e Comuni del Territorio. Negli ultimi anni l'Ente ha adottato con sempre più assiduità il sistema di reclutamento a mezzo di **concorsi per mobilità** da altre pubbliche amministrazioni.

Nel processo di reclutamento e selezione l'Ente non si avvale di terzi estranei all'amministrazione, ma cura l'intero iter attivando procedure interne.

4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE

L'Ente ha previsto un regolamento di valutazione e controllo quale riferimento per l'attività di valutazione del personale dipendente. Il processo di valutazione è di competenza della Direzione Generale in quanto Ufficio cui fanno capo tutte le aree funzionali.

La valutazione ha quali criteri principali quello legato alla produttività del dipendente che dà luogo ad un sistema di incentivazione economica la cui gestione avviene principalmente su parametri quali la presenza e il risultato del lavoro in termini di raggiungimento dell'obiettivo. L'obiettivo viene riferito ad uno "specifico progetto di produttività" definito con riferimento alla

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.

relazione previsionale programmatica. Il sistema di valutazione non trova applicazione in maniera sistematica ma avviene in relazione a specifiche e ben individuate attività.

4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO

Come detto, l'Ufficio del Personale non si occupa direttamente della formazione del personale e non svolge attività di programmazione delle attività formative in quanto l'attività di formazione è una competenza diretta dei singoli dirigenti responsabili dei Settori ed è coordinata direttamente dalla Direzione generale.

Nella maggior parte dei casi, infatti, l'esigenza di promuovere attività di formazione viene rappresentata dai dirigenti delle aree i quali individuano la necessità di svolgere azioni mirate di formazione per i propri dipendenti e solo in poche occasioni l'Ente ha sviluppato attività di formazione che hanno riguardato tutti i dipendenti

Le attività di formazione sono quindi sostanzialmente motivate da esigenze specifiche per obiettivi mirati, come nel caso descritto del progetto di *e-government* "comunimolisani".

In relazione alle attività di formazione l'Ufficio del Personale svolge principalmente le attività di tipo amministrativo inerenti ed in particolar modo il procedimento di formalizzazione dell'autorizzazione, per il dipendente, alla partecipazione dell'evento stesso.

4.4. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE

E' previsto all'interno dell'Ente un sistema informativo del personale che si basa sulla raccolta di dati attraverso una catalogazione software dagli stessi. Il data base non è, però, utilizzato ai fini della gestione e della programmazione delle carriere.

Il sistema informatizzato prevede delle procedure standardizzate di operatività, integrate tra di loro con un database unico e con un collegamento ad internet il cui accesso è permesso a tutti i dipendenti dell'Ente. Il sito web dell'Ente prevede, al suo interno, un'area di intranet riservata alle comunicazioni interne e alla gestione delle informazioni all'interno della struttura stessa. Il sistema di comunicazione, anche verso l'esterno, appare molto sviluppato tenendo conto della grande visibilità che l'ente ottiene attraverso l'implementazione del sistema di e-government.

Nel Comune di Campobasso, è inoltre stata attivata la Mediateca Comunale che si caratterizza come sportello di accesso a un'informazione estremamente differenziata che va dai libri e documenti ai servizi comunali in linea, a un museo nazionale virtuale contenente tutte le banche dati di immagini, suoni e testi in linea e soprattutto come luogo di fruizione di testi grazie al collegamento che la biblioteca comunale ha attivato, in collaborazione con la provincia di Campobasso, al Sistema Bibliotecario Nazionale.

4.5. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ

Per far fronte alle esigenze organizzative, non essendo possibile per mancanza di risorse economiche, bandire concorsi per nuove assunzioni a tempo indeterminato, l'Ente ha fatto ricorso negli ultimi anni al lavoro interinale e ai contratti a tempo determinato. Sporadicamente

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.

ha adottato contratti di collaborazione.

Fino al 2003 i contratti a tempo determinato non hanno superato il numero di 30 e sostanzialmente tutti riferiti al servizio di raccolta rifiuti urbani. Recentemente il servizio è stato esternalizzato ad una società che vede partecipare anche il Comune e conseguentemente i contratti a tempo determinato sono stati ridotti al numero di 10 per attività lavorative relative al servizio di parcheggio, a quello delle mense e delle pulizie.

Negli ultimi anni, come si è avuto già modo di dire, l'Ente ha utilizzato sempre più spesso la mobilità esterna per l'acquisizione di personale. Quanto alla mobilità interna, sia essa di tipo temporaneo che definitivo, avviene a domanda del dipendente o su richiesta dell'ufficio per esigenze di copertura di organico. All'interno della stessa area la mobilità viene disposta dal dirigente, mentre tra aree diverse è la Direzione Generale che la dispone previo parere dei dirigenti delle aree interessate. Si fa comunque raramente ricorso alla mobilità interna e solo per esigenze di particolare urgenza. In realtà, l'istituto della mobilità è poco utilizzato perché c'è all'interno dell'organizzazione un diffuso grado di flessibilità del personale in ordine alle attività lavorative e quindi una forte predisposizione alla collaborazione anche tra dipendenti di uffici diversi.

In riferimento alla flessibilità oraria va segnalata, al di là della riconducibilità a particolari categorie di dipendenti (polizia municipale, servizi di pulizia), una disponibilità dell'Ente, all'interno, comunque, di precisi margini, ad una gestione flessibile degli orari per tutti i dipendenti.

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.

5. INDICATORI DI PERFORMANCE

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

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

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

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

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

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

L'applicazione di questo metodo di valutazione viene effettuata, per il caso analizzato, con riferimento ad un processo campione, identificato come rilevante e/o significativo rispetto all'idea guida che ispira il modello di direzione del personale del Comune di Campobasso. La tabella che segue riporta gli esiti tratti dall'applicazione del sistema di driver di valore al processo prescelto di *Acquisizione e selezione del personale*.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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

Tab. 3 – Performance del processo di Acquisizione e selezione del personale

<u>Processo</u>	<u>Descrizione</u>
Acquisizione e selezione; mobilità	<i>I dirigenti fanno richiesta di assunzione specificando il profilo. Il Servizio del personale istruisce il procedimento di reclutamento. Il dirigente interessato è responsabile della selezione. Il Servizio del personale provvede all'immissione in ruolo.</i>
<u>Driver di efficienza</u> Livello alto: il processo è facilmente controllabile con le risorse a disposizione del Servizio, tenuto anche conto della autonomia gestionale del singolo settore nella selezione del personale. In particolare si rileva una veloce definizione delle procedure di assunzione.	<u>Driver di qualità</u> Livello alto: Buon grado di soddisfazione sulle assunzioni effettuate espresso dai responsabili delle strutture di destinazione che di fatto gestiscono sia la rilevazione del bisogno che la selezione.
<u>Driver di equità</u> Livello medio: il sistema si presenta abbastanza equilibrato con equità nelle procedure di acquisizione e di mobilità	<u>Driver di politica</u> Livello medio: l'attuale sistema (che non rappresenta grandi deficienze organizzative) non permette la definizione di particolari effetti nel medio periodo sulle politiche di HRM.
<u>Driver di sviluppo di risorse</u> Livello medio: lo sviluppo di risorse è sostanzialmente basato sulla mobilità interna e sulla flessibilità organizzativa.	<u>Driver di immagine e comunicazione</u> Livello alto: Il sistema appare del tutto rispondente ai criteri di trasparenza e di corretta informazione. Ottima la risposta dell'ambiente esterno dovuta alla mole di informazioni fornite anche tramite il sito web

6. POLITICHE DI HRM

Per politiche di HRM si intende le effettive applicazioni concrete (gli “utilizzi” reali) in tema di gestione del personale.

In genere si possono riconoscere tre modalità fondamentali di utilizzo dei sistemi di gestione del personale:

- distribuzione di risorse;
- perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa;
- sviluppo competenze individuali e istituzionali.

L’Ente ha messo in atto una politica di HRM tendente a risolvere i problemi derivanti dalla carenza di organico attraverso l’informatizzazione dei servizi e la sinergia con gli altri Comuni presenti nel territorio. Emerge quindi nel caso analizzato un modello di politica del personale orientato allo “sviluppo delle competenze individuali e istituzionali”, dove l’utilizzo della HRM è rivolto alla crescita dell’organizzazione, attraverso l’innovazione e la gestione del cambiamento. La funzione personale appare distribuita a diversi livelli e l’Ufficio Personale sembra assolvere in questo contesto la funzione amministrativo-regolamentare svolgendo quindi il ruolo di distributore di risorse.

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.

7. IMPATTO DELLA GESTIONE DEL PERSONALE A LIVELLO ORGANIZZATO E GESTIONALE

Dopo la descrizione degli elementi che caratterizzano il sistema di HRM, è ora possibile porre l'attenzione sull'impatto che i fenomeni riscontrano nelle organizzazioni.

Si tratta di una tematica di grande complessità, anche per l'assenza di letteratura specifica al riguardo.

Prima di procedere in tal senso è opportuno soffermarsi su alcune precisazioni; anzitutto la distinzione tra utilizzi ed impatto. Per utilizzi si intendono il reale e concreto impiego di scelte e strumenti di HRM, all'interno o all'esterno dell'organizzazione dell'ente. Per impatto si intende le conseguenze che l'intero esercizio di funzioni di HRM hanno sull'organizzazione.

L'impatto è la somma di tutti gli effetti dei processi di HRM, positivi e negativi, propri e impropri, preventivati e casuali.

I principali ambiti di impatto istituzionale ed organizzativo delle azioni di HRM possono essere individuati nei seguenti:

- *l'apprendimento organizzativo*, consenso interno e motivazione dei collaboratori, inteso come processo continuo di crescita culturale e di miglioramento, integrato con le attività di lavoro e tendente a rafforzare la condivisione di conoscenza e di modelli mentali di riferimento;
- *il performance management*, come azione tendente a sostenere e rinforzare il miglioramento della performance propria dei vari livelli organizzativi e il suo cambiamento secondo gli indirizzi strategici dell'azienda; ciò implica un orientamento complessivo e coordinato a questo scopo dei sistemi premianti e di retribuzione, della struttura e dei sistemi operativi, della progettazione di ruoli e compiti, degli interventi sulla cultura aziendale e sui fattori di motivazione;
- *il change management*, come processo che coinvolge profondamente i responsabili delle diverse unità aziendali e necessita del supporto professionale di specialisti, rivolto a diffondere e rafforzare la capacità delle persone, sotto il profilo sia psicologico-comportamentale, che delle competenze professionali, di corrispondere alle richieste di cambiamento indotte dal contesto competitivo e dal perseguimento delle strategie aziendali. L'inevitabilità del cambiamento richiede che si diffonda nell'organizzazione una capacità delle persone di rispondere ed adattarsi in modo positivo, focalizzato, flessibile, proattivo, sostenendo anche l'inevitabile carico di incertezza e ambiguità.

L'analisi della funzione di HRM porta ad identificare un impatto orientato alle forme di performance management, in particolare per quanto riguarda la dimensione di sviluppo tecnologico e orientamento alla comunicazione interna. Emerge anche l'impatto orientato a sviluppare un processo continuo di crescita culturale e di miglioramento, integrato con le attività di lavoro e tendente a rafforzare la condivisione di conoscenza e di modelli mentali di riferimento che, come si è visto a proposito del progetto *e-government* "comunimolisani", si allarga anche alle altre amministrazioni comunali della Regione Molise. L'impatto più rilevante consiste infatti nello sviluppo dell'attività concertativa e propositiva da parte dei partecipanti alla rete locale per la realizzazione dei servizi telematici. In pratica gli enti hanno preso coscienza che l'endemico isolamento infrastrutturale di molte parti del territorio può essere superato dall'informatizzazione e dalla telematica. Il progetto continua con i Tavoli territoriali di raccordo tra le amministrazioni e

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.

gli utenti, cittadini ed imprese, dando peso al coinvolgimento interattivo e alla cultura della partecipazione.

8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO

Il caso presenta interessanti elementi di riferimento per gli Enti che vogliono perseguire l’innovazione attraverso la leva tecnologica e la capacità di attivare il coinvolgimento degli altri attori locali per la condivisione delle risorse limitate e l’attivazione di servizi innovativi.