

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 Formia (LT)

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.....	4
4. METODOLOGIE PROCESSI DI HRM.....	13
4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ	13
4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE	14
4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO	16
4.4. SERVIZI AI DIPENDENTI	16
4.5. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE	16
5. INDICATORI DI PERFORMANCE.....	17
6. POLITICHE DI HRM	18
7. IMPATTO DELLA GESTIONE DEL PERSONALE A LIVELLO ORGANIZZATO E GESTIONALE.....	19

IL COMUNE DI FORMIA¹

1. PREMESSA

La scheda descrittiva del modello di gestione del personale del Comune di Formia², 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.

L’idea di HRM presente all’interno dell’Ente in esame ha evidenziato una corrispondenza con il modello che può essere definito di “Regolatore Amministrativo”. In definitiva l’obiettivo perseguito dalla HRM è maggiormente focalizzato sul fattore della “operatività”, al fine di garantire, dunque, una corretta e efficiente gestione delle funzioni di supporto amministrativo nei processi di gestione “quotidiana”.

Nello specifico l’Ufficio/Settore delle Risorse Umane è orientato al rafforzamento della funzione giuridica, legata principalmente alla cura dell’intero processo di costruzione del rapporto contrattuale, all’attività preparatoria delle procedure concorsuali, alla pubblicazione e pubblicizzazione degli stessi e al loro espletamento fino all’immissione in ruolo del personale assunto.

3. L’ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM

Il Comune di Formia ha modificato recentemente la propria macro struttura al fine di renderla più aderente ai cambiamenti normativi intervenuti e alle proprie strategie di sviluppo. Tale

¹ Studio realizzato da Cinzia Ciacia con la collaborazione di Enrico Giorgilli. Si ringrazia per la collaborazione Biagio Attardi, dirigente Settore Risorse Umane e Demografico e del Settore Bilancio e Programmazione.

² Il Comune di Formia è sita nella parte sud della Provincia di Latina. La popolazione è di 35.758 abitanti, di cui 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.

processo, però, appare contraddittorio e controverso.

Con deliberazione della Giunta Comunale n. 279 del 10 agosto 2004 e successive modificazioni e integrazioni è stato approvato il nuovo organigramma dell'Ente articolato nei seguenti otto Settori:

- 1) Affari Generali
- 2) Bilancio e programmazione
- 3) Entrate
- 4) Assetto e gestione del territorio
- 5) OO.PP. e manutenzione urbana
- 6) Investimenti sociali del reddito
- 7) Attività produttive e igiene ambiente urbano
- 8) Politiche giovanili, formazione e decentramento

Con il medesimo provvedimento si è deciso di collocare in staff al Sindaco i seguenti servizi:

- Servizio di Prevenzione e Protezione
- Settore Polizia municipale
- Segreteria del Nucleo di valutazione
-

e in staff alla Direzione Generale i seguenti servizi:

- Settore Avvocatura comunale
- Servizio Comunicazione e qualità
- Servizio Sistema informativo e informatico
- Servizio Controllo interno

Con successive deliberazione sono stati apportati alcuni cambiamenti sostanziali, tra cui, ad esempio, l'accorpamento dei Settori "Igiene dell'ambiente urbano" e "Investimenti produttivi del reddito" in un nuovo Settore denominato "Attività produttive e igiene ambiente urbano" definito con deliberazione n. 385 del 13 novembre 2004. Tali provvedimenti hanno incontrato però le resistenze della RSU e dei rappresentanti delle OO.SS. che hanno contestato questo accorpamento anche in considerazione dell'imminente esternalizzazione del servizio di raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi urbani.

Di conseguenza, con deliberazione del 29 dicembre 2004, n. 471, la Giunta Comunale ha approvato d'urgenza, con effetto dal 1 gennaio 2005 ad una nuova razionalizzazione della struttura organizzativa che, sulla base del DPR 194/1996, attribuisce la competenza dell'ambiente al Settore "Assetto e gestione del territorio", ripristinando la piena autonomia del Settore "Investimenti produttivi del reddito".

Inoltre, su raccomandazione del Nucleo di Valutazione, viene disposto l'accorpamento delle competenze del Settore "Politiche giovanili, formazione e decentramento" al Settore "Affari generali", al fine anche di assicurare la maggiore omogeneità del carico di lavoro e della graduazione delle posizioni.

Recependo le osservazioni formulate in sede di Delegazione Trattante dalle OO.SS. e le raccomandazioni del Nucleo di Valutazione, la Giunta Comunale ha ritenuto quindi di dover

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.

provvedere a formalizzare la nuova organizzazione interna al fine di renderla più funzionale e in linea con lo schema di bilancio ministeriale, modificando, con decorrenza 1 gennaio 2005, l'organizzazione dei Settori e dei Servizi approvata con deliberazione n. 385 in data 13 novembre 2004 come segue:

1. Viene soppresso il Settore “Attività produttive e igiene ambiente urbano nel quale erano stati unificati il Settore “Investimenti produttivi del reddito” e il Settore “Igiene dell'ambiente urbano”
2. Viene ripristinato il Settore “Investimenti produttivi del reddito”, al quale sono attribuite le competenze relative ai servizi denominati “Autorizzazioni attività produttive”, “Sviluppo economico” e “Farmacia comunale”
3. Le competenze dei “Servizi cimiteriali” e del Servizio “RSU e controllo igienico dell'ambiente” sono attribuite al Settore “Assetto e gestione del territorio”
4. E' soppresso il Settore “Politiche giovanili, formazione e decentramento” e le sue competenze sono attribuite al Settore “Affari Generali”.

A seguito di questa deliberazione i Settori vengono organizzati come segue:

- Affari Generali (comprendente gli Affari generali, il Decentramento, le Politiche Giovanili e la Formazione)
- Controllo del Territorio (Collocato in staff al Sindaco)
- Risorse Umane e Servizi Demografici
- Bilancio e Programmazione
- Entrate
- Assetto e gestione del territorio (comprendente l'Igiene dell'ambiente urbano e la Raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi urbani)
- OO.PP e Manutenzione urbana
- Investimenti sociali del reddito
- Investimenti produttivi del reddito

Da quanto descritto, appare evidente come accanto all'idea di HRM di “regolatore amministrativo” emerga un'idea di HRM come “gestore del consenso”: l'orientamento seguito è, in sostanza, sempre verso funzioni di tipo quotidiano e operativo ma con una forte attenzione verso le esigenze del personale filtrate dal sistema di rappresentanza sindacale. La preoccupazione primaria della Funzione Personale sembra quella di adeguare la struttura e le modalità di gestione del personale alle nuove normative e alle nuove esigenze senza però creare conflittualità interne.

Di seguito, in figura 1, si riporta la proposta del Direttore Generale di riorganizzazione dei Settori e dei Servizi approvata con deliberazione della Giunta Comunale del 29.12.2004 n.471, mentre nella figura 2 è rappresentato il nuovo organigramma dell'Ente.

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.

Fig. 1 – Delibera 471/2004

IL DIRETTORE GENERALE

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE

OGGETTO: RIORGANIZZAZIONE DEI SETTORI E DEI SERVIZI – MODIFICA A DECORRERE DALL'1.01.2005.

Visto il Regolamento comunale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi attualmente vigente, approvato con atto deliberativo n. 41 in data 11 marzo 2000;

Visto l'organigramma vigente approvato con deliberazione n. 279 in data 10 agosto 2004 e successive modificazioni e integrazioni, che prevede i seguenti Settori :

- a) Affari Generali
- b) Bilancio e programmazione
- c) Entrate
- d) Assetto e gestione del territorio
- e) OO.PP e manutenzione urbana
- f) Investimenti sociali del reddito
- g) Attività produttive e igiene ambiente urbano"
- h) Politiche giovanili, formazione e decentramento

Preso atto che sempre con il medesimo provvedimento si è stabilito di collocare

- a) in staff al Sindaco i seguenti servizi :
 - Servizio di prevenzione protezione
 - Settore Polizia municipale
 - Segreteria del Nucleo di valutazione
- B) in staff alla Direzione Generale i seguenti servizi
 - Settore Avvocatura Comunale
 - Servizio Comunicazione e qualità
 - Servizio Sistema informativo e informatico
 - Servizio Controllo interno

Preso atto altresì

- Che la RSU e i rappresentanti delle organizzazioni sindacali hanno formulato alcune perplessità in ordine all'accorpamento disposto con la deliberazione n. 385 del 13 novembre 2004 dei Settori "igiene dell'ambiente urbano e "Investimenti produttivi del reddito";
- che il Consiglio comunale ha approvato la deliberazione n. 72 in data 12 dicembre 2003 le linee di indirizzo per l'esternalizzazione del servizio di raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi urbani;

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.

Fig. 1 – (segue) Delibera 471/2004

- che la Giunta comunale ha già provveduto ad acquisire una quota della società AMA servizi s.r.l.;
- che è in corso di predisposizione il contratto per il conferimento dei servizi di raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi urbani alla citata AMA servizi s.r.l.;
- che l'attuale dirigente preposto al Settore Attività produttive e igiene ambiente urbano" è stato collocato in quiescenza a decorrere dal giorno 1° gennaio 2005;
- che in previsione dell'imminente affidamento alla citata AMA s.r.l. del servizio della raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi urbani, tenuto conto delle professionalità presenti, appare necessario provvedere all'affidamento delle competenze in materia, razionalizzandone l'attribuzione sulla base del D.P.R 194/1996 attribuendo la competenza dell'ambiente al Settore Assetto e gestione del territorio, ripristinando la piena autonomia del Settore Investimenti produttivi del reddito;
- che il Nucleo di Valutazione ha raccomandato di fare in modo che il carico di lavoro e la graduazione delle posizioni siano il più possibile omogenei, per cui appare opportuno provvedere all'accorpamento delle competenze del Settore Politiche giovanili, formazione e decentramento al Settore Affari Generali,

Considerata la necessità di procedere ulteriormente nella progressiva riorganizzazione degli uffici al fine di renderla più funzionale alle linee generali di indirizzo approvate dalla Giunta Comunale, recependo anche le osservazioni formulate in sede di Delegazione Trattante dalle OO.SS.;

Ritenuto quindi di dover provvedere a formalizzare la nuova organizzazione interna al fine di renderla più funzionale e in linea con lo schema di bilancio ministeriale secondo quanto in precedenza esposto;

Dato atto che del presente provvedimento sarà data informazione ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali e alla R.S.U.;

Dato atto infine che sulla proposta in esame è stata svolta da parte del Segretario Generale, la funzione di assistenza giuridico - amministrativa ai sensi dell'art. 97, comma 2 del Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti Locali, approvato con D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267;

PROPONE

...per quanto in premesse motivato :

Di modificare, con decorrenza 01.01.2005, l'organizzazione dei settori e dei servizi approvata con deliberazione n. 385 in data 13 novembre 2004 come segue :

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.

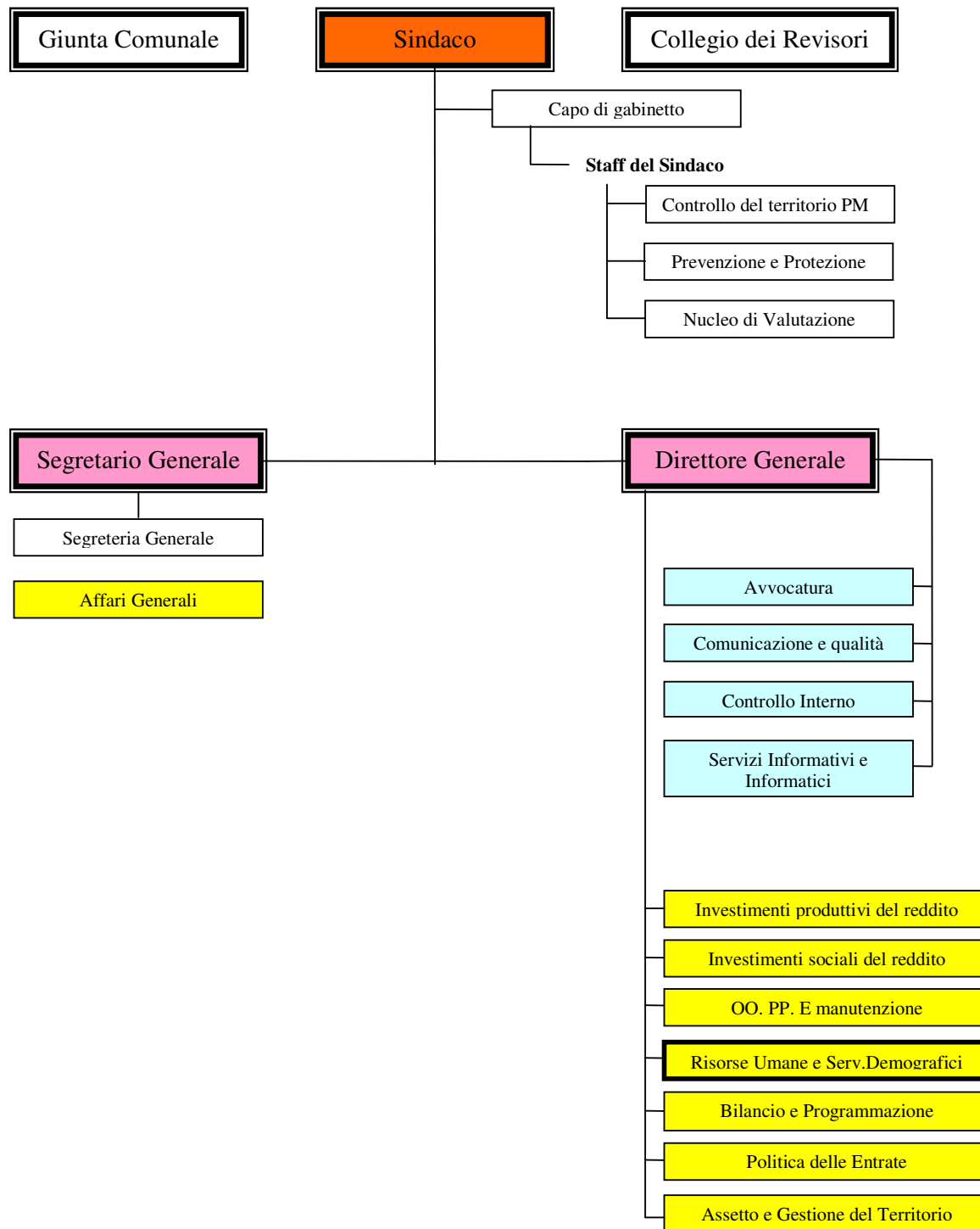
Fig. 1 – (segue) Delibera 471/2004

1. Il Settore "Attività produttive e igiene ambiente urbano" nel quale erano stati unificati il Settore Investimenti produttivi del reddito e il Settore Igiene dell'ambiente urbano viene soppresso;
2. Viene ripristinato il Settore "Investimenti produttivi del reddito", al quale sono attribuite le competenze relative ai servizi denominati "autorizzazioni attività produttive", "sviluppo economico" e "farmacia comunale";
3. Le competenze dei "Servizi Cimiteriali" e del "Servizio R.S.U. e controllo igienico dell'ambiente" sono attribuite al Settore Assetto e gestione del territorio;
4. Il Settore Politiche giovanili, formazione e decentramento è soppresso e le sue competenze sono attribuite al Settore Affari Generali;
5. Di dare atto che a seguito del presente provvedimento i Settori sono organizzati come segue :
 - Affari Generali (comprendente gli affari generali, il decentramento, le politiche giovanili e la formazione)
 - Controllo del territorio (collocato in staff al Sindaco)
 - Risorse umane e Servizi Demografici
 - Bilancio e programmazione
 - Entrate
 - Assetto e gestione del territorio (comprendente l'igiene dell'ambiente urbano e la raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi urbani)
 - OO.PP e manutenzione urbana
 - Investimenti sociali del reddito
 - Investimenti produttivi del reddito
6. Di dare atto altresì che nulla è innovato per quanto riguarda le posizioni organizzative esistenti.
7. Il presente provvedimento sarà comunicato al Nucleo di Valutazione per gli adempimenti di competenza
8. La Direzione generale provvederà a dare informativa alla RSU e alle organizzazioni sindacali del presente provvedimento.
9. Con propri provvedimenti il Sindaco procederà ad attribuire la responsabilità dei Settori.

IL DIRETTORE GENERALE
F.to Dr. Franco Brugnola

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.

Fig.2 Articolazione della struttura 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.

La *Funzione Personale* appare attualmente strutturata in modo tale da espletare le attività amministrative e gestionali senza la necessità di rapporti diretti con l'alta amministrazione. Le attività più propriamente di sviluppo del personale, come la formazione, sono invece attribuite al Settore "Affari Generali" anche se poi il Servizio Formazione ha una sua autonomia e funziona come vero e proprio Ufficio di staff.

Il Settore delle "Risorse Umane" non prevede al suo interno suddivisioni in aree ma soltanto in servizi. In particolare si segnala il "Servizio Personale" che si occupa di:

- reclutamento
- mobilità
- amministrazione, gestione e sviluppo delle risorse umane;
- stato giuridico
- quiescenza
- procedimento disciplinare.

La parte economica viene invece curata dall'Ufficio di Ragioneria che è al di fuori del settore delle Risorse Umane.

Il Settore delle *Risorse Umane* è accorpato a quello dei *Servizi demografici* in virtù più di una convenienza organizzativa che funzionale.

Il processo di ristrutturazione è comunque tutt'altro che completato. Attualmente è, infatti, allo studio un nuovo modello che prevede il passaggio dall'attuale struttura a una struttura per Dipartimenti che, aggregando più Settori, dovrebbero consentire un miglior coordinamento e una più agevole circolazione della comunicazione interna. Nella nuova struttura, il Servizio Personale e il Servizio Bilancio dovrebbero confluire in uno stesso Dipartimento al fine anche di assicurare una più efficace gestione giuridica e amministrativo-contabile del personale.

Nel periodo considerato, l'organico complessivo non ha subito grandi mutamenti ma è sostanzialmente rimasto costante. Attualmente i dipendenti dell'Ente sono 219, di cui 209 dipendenti di ruolo e 10 dirigenti (compresi il Direttore Generale e il Segretario Generale) a cui si sommano una trentina di collaboratori temporanei o a convenzione. In Tabella 1 è schematizzata la dotazione organica per categoria e qualifica.

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. 1 – Dotazione organica

CATEGORIA	QUALIFICA	N. Dipendenti
A1	Operatori Polifunzionali	0
B1	Esecutori Specializzati/ Operat.Ecologici	78
B2	Esecutori Specializzati	1
B3 economico	Esecutori Specializzati	0
B4	Esecutori Specializzati	13
B3	Collab.ri Amm./ Collab.ri Tecnici	21
B5	Collab.ri Amm./ Collab.ri Tecnici	5
B6	Collab.ri Amm./ Collab.ri Tecnici	6
C1	Istruttori Amm.vi	7
C2	Istruttori Amm.vi	2
C3	Istruttori Amm.vi	7
C4	Istruttori Amm.vi	19
D1	Istruttori Direttivi	16
D2	Istruttori Direttivi	6
D3 economico	Istruttori Direttivi	7
D3	Funzionari	12
D4	Funzionari	4
D5	Funzionari	5
Totale Personale di ruolo		209
<i>Personale assegnato temporaneamente</i>		<i>1</i>
<i>Personale a convenzione</i>		<i>26</i>
<i>Personale temporaneo</i>		<i>5</i>
Dirigenti	A tempo indeterminato	7
Dirigenti	A tempo determinato	1
Segretario Generale		1
Direttore Generale		1
Totale Personale		219

L'organico del Settore delle "Risorse Umane" è composto in tutto da 6 persone: un Dirigente, un responsabile (cat. D1) incaricato di posizione organizzativa e quattro persone di cat. B1.

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.

4. METODOLOGIE 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) Servizi ai dipendenti
- 5) Sistema informativo del personale e comunicazione
- 6) Politiche di flessibilità

4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ

Per quanto riguarda la pianificazione del personale, l'Ufficio delle Risorse Umane predispose, su input diretto del Sindaco e tenendo conto delle indicazioni fornite dai Dirigenti dei Settori la programmazione triennale del personale e il Piano annuale delle assunzioni. Attualmente il Piano è orientato al mantenimento delle posizioni esistenti e alla copertura delle poche posizioni scoperte necessarie per il funzionamento dei servizi. Non si è in presenza, quindi, di un programma di sviluppo, ma di mantenimento dell'attuale struttura organizzativa.

A tal proposito si segnala che le esigenze di organico sono state sostanzialmente coperte nel corso del 2001 con l'assunzione a tempo indeterminato di 30 LSU; in tal modo si è inteso recuperare le competenze e le capacità che i lavoratori avevano acquisito nel corso degli anni durante il rapporto di LSU. Con questa operazione è stato completato il processo di stabilizzazione degli LSU e positivamente risolto un grave problema sociale.

Le procedure di selezione e reclutamento del personale sono completamente gestite dall'Ufficio del Personale, senza affidamento a soggetti esterni, e sono differenziate in base al tipo di assunzioni che si intende effettuare: assunzioni a tempo indeterminato o assunzioni a tempo determinato. In caso di assunzioni a tempo indeterminato i bandi di concorso sono pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale, sulla stampa locale e sul sito internet del Comune. Il reclutamento per posizioni a tempo determinato avviene, invece, solo a mezzo stampa e sito internet. Ciò anche per esigenze legate agli elementi di urgenza che di solito giustificano le assunzioni a tempo determinato che verrebbero vanificate in attesa dei tempi previsti per la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale. Per le assunzioni a tempo determinato, in particolare per quelle che riguardano il personale di cat B1, l'Ente si rivolge direttamente all'Agenzia per l'Impiego, usufruendo così di una struttura di gestione "interna" all'organizzazione amministrativa. E' interessante segnalare che grazie al buon grado di informatizzazione del Comune, la domanda di partecipazione ai concorsi può essere inviata anche per e mail.

Successivamente all'acquisizione delle domande un'apposita Commissione si occupa del processo di selezione secondo le regolamentazioni previste dalla norma e dal bando e, a completamento della procedura, vi è un ulteriore controllo effettuato sull'intera procedura da parte dall'Ufficio 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.

L’Ente, per far fronte alle esigenze di servizio, fa ricorso alla mobilità interna che viene disposta su richiesta dei dirigenti ed è utilizzata anche per brevi periodi.

4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE

La parte variabile del sistema retributivo è sempre collegata alla performance dei soggetti interessati ed è differenziata in base alle diverse categorie di dipendenti come brevemente indicato di seguito:

- valutazione dei dirigenti, realizzata da un apposito nucleo di valutazione sulla base del raggiungimento degli obiettivi assegnati
- incentivazione economica per le sole posizioni organizzative. Le posizioni attualmente sono 16 e la valutazione viene fatta alla fine di ogni anno dai dirigenti
- Fondo di produttività per i dipendenti. Ogni anno vengono messi in bilancio tra i 140.000,00 euro e i 150.000,00 euro per la produttività. Il Fondo viene preventivamente ripartito per fasce di dipendenti e poi assegnato individualmente sulla base delle valutazioni effettuate dai dirigenti sul grado di raggiungimento degli obiettivi fissati
- Progressione economica orizzontale (PEO), attribuita sulla base di una apposita valutazione dei dipendenti.

Di seguito, nella figura 3, è riportata la scheda di valutazione utilizzata per la valutazione dei dipendenti.

Fig. 3 – Scheda di valutazione del personale

COMUNE DI FORMIA.....

DIPENDENTE..... CATEGORIA.....

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA RESPONSABILITA' DI RISULTATO E
RELATIVO CALCOLO**

Parametri	Valutazione	Punti
1) Rispetto dei tempi assegnati - contrazione dei tempi - rispetto dei tempi - inosservanza dei tempi	elevata apprezzabile negativa	5 2 0
2) Semplificazione delle fasi progettuali	elevata apprezzabile modesta	5 3 1
3) Incisività nella realizzazione del programma dell'Ente	elevata apprezzabile ridotta	5 2 0
4) Congruità rispetto alle linee politico - programmatiche	diretta tendenziale	5 2
5) Livello di miglioramento dell'attività di routine	buono soddisfacente modesto	5 3 1
6) Risultato conseguente rispetto al contesto ambientale interno / esterno	elevato apprezzabile ridotto	5 3 1

PUNTI TOTALI n°.....

Per punteggi pari o inferiori a 7 punti non si assegna l'indennità di risultato e l'incarico si intende revocato.
Per il punteggio pari a 8 punti si assegna l'indennità di risultato pari al 10% dell'indennità di posizione.
Per il punteggio pari a 30 punti si assegna l'indennità di risultato pari al 25 % dell'indennità di posizione.
Per punteggi tra 8 e 30 punti si procede in proporzione per interpolazione lineare.
La percentuale di indennità di risultato (I. R.) per un punteggio (p) ottenuto all'interno dell'intervallo tra 8 e 30 punti è ottenuta con la seguente formula:

$$I.R. (\text{in percentuale}) = \frac{I. \square. + 15 \times p}{22}$$

IL DIRIGENTE
.....

4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO

La formazione non è gestita dall'Ufficio Personale ma del Settore Affari Generali. L'attività è curata direttamente dal Dirigente del Settore ed è gestita completamente dall'interno, con risorse interne. Nell'anno 2004 ogni dirigente è stato, infatti, chiamato a formare il proprio personale su un tema di particolare importanza per il Settore dallo stesso diretto.

Per quanto riguarda altre tipologie di formazione l'Ente preferisce non rivolgersi all'esterno tranne in sporadiche occasioni alle quali, di solito, partecipa il solo personale dirigente.

4.4. SERVIZI AI DIPENDENTI

Tra i servizi forniti ai dipendenti va segnalata l'attività di assistenza in campo previdenziale che rappresenta un'importante parte di attività dell'Ufficio.

Un elemento innovativo che si collega allo sviluppo dei sistemi informatici all'interno dell'Ente è rappresentato dalla possibilità per il dipendente di esaminare da una postazione pc collegata alla intranet il proprio stato giuridico.

Un ulteriore sviluppo sarà in seguito rappresentato dalla possibilità di esaminare attraverso l'accesso informatico anche il proprio stato amministrativo (es. gestione piano ferie) evitando, quindi, la necessità di doversi recare fisicamente all'Ufficio del Personale per ottenere tutte le relative informazioni, con conseguente liberazione dell'Ufficio da ulteriori carichi di attività.

4.5. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE

La dotazione informatica è adeguata e ben distribuita: ogni dipendente è fornito di personal computer e accesso al sistema informativo attraverso password di autenticazione. Tutti i dipendenti possono utilizzare internet e comunicare tra loro e con la struttura organizzativa attraverso e-mail. Ogni Settore ha un referente per le caselle di posta elettronica utilizzate per le comunicazioni interne.

In tal modo, oltre ai normali strumenti di comunicazione, il sistema informatizzato permette una comunicazione all'interno dell'Ente caratterizzata da immediatezza e quindi con ovvie ricadute in termini di efficienza.

L'Ente dispone inoltre di un protocollo informatizzato che ha consentito una forte razionalizzazione della procedura e l'eliminazione del protocollo cartaceo.

4.6. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ

Per far fronte alle esigenze di personale, stante i limiti posti dalle ultime leggi finanziarie e in particolare dal "blocco delle assunzioni", l'Ente utilizza, solo per specifiche esigenze contingenti, strumenti quali il CoCoPro (e in precedenza il CoCoCo), il ricorso a Consulenti esterni e l'adozione di contratti a tempo determinato.

Il caso più rappresentativo è quello del Settore della Polizia municipale dove la copertura di organico avviene ormai per prassi con assunzione di personale a tempo determinato.

In particolare negli ultimi anni sono state assunte a tempo determinato una trentina di unità l'anno a cui vanno aggiunte le convenzioni relative a figure quali tecnici, avvocati, psicologi, assistenti sociali per una ulteriore ventina di unità l'anno.

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.

Il Consiglio comunale ha approvato poi, con deliberazione n. 72 in data 12 dicembre 2003, le linee di indirizzo per l'esternalizzazione del servizio di raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi urbani. La Giunta Comunale ha provveduto ad acquisire una quota della società AMA servizi Srl a cui verrà presto affidato il servizio (il contratto è attualmente in corso di perfezionamento).

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

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'idea guida che ispira il modello di direzione del personale del Comune di Assemini. La tabella che segue riporta gli esiti tratti dall'applicazione del sistema di driver di valore al processo prescelto di *Acquisizione e selezione; mobilità*.

Tab. 2 – Performance del processo di *Acquisizione e selezione; mobilità*

<u>Processo</u> Acquisizione e selezione; mobilità	<u>Descrizione</u>
<u>Driver di efficienza</u> Livello alto: Il tipo di processo è facilmente controllabile con le risorse a disposizione del servizio.	<u>Driver di qualità</u> Livello alto: Il processo prevede la presenza di una Commissione esaminatrice e di un controllo ulteriore dell'Ufficio del Personale sulla procedura
<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 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, anche se in maniera minore, sulla flessibilità organizzativa.	<u>Driver di immagine e comunicazione</u> Livello medio: Il sistema appare orientato a criteri di trasparenza e di adeguata comunicazione esterna (pubblicizzazione procedure concorsuali etc.)

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'attuale situazione non evidenzia una politica della HRM di particolare rilievo stante anche la necessità di far fronte alla copertura dell'organico con le difficoltà poste dal blocco delle assunzioni.

Appare evidente che l'obiettivo principale permane quello del mantenimento del livello attuale di efficienza del servizio operativo "quotidiano" più che un suo ulteriore sviluppo. La politica delle assunzioni, che come si è visto, è basata principalmente sul ricorso al reclutamento di personale a tempo determinato, oltre che confermare l'esigenza di mantenere e conservare l'attuale struttura organizzativa, riflette, in maniera evidente, la funzione regolatrice amministrativa del settore Risorse Umane e, conseguentemente della politica di HRM attuata.

In questa stessa direzione va letta l'ulteriore fase di sviluppo organizzativo, attualmente allo studio, che prevede il passaggio dall'attuale struttura a una struttura per Dipartimenti. La creazione dei Dipartimenti e l'accorpamento sotto di essi di diversi Settori dovrebbe consentire

18

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 più agevole comunicazione interna e una maggiore possibilità di incrocio delle informazioni. Secondo gli attuali orientamenti, il Servizio Personale e il Servizio Bilancio dovrebbero confluire in uno stesso Dipartimento. Il vantaggio sarà in questo caso quello di poter gestire le posizioni del personale sia sotto il punto di vista giuridico che amministrativo contabile con maggiore immediatezza.

Evidente è la strategia dell'Ente tesa a costituire un'organizzazione quanto più adatta alle esigenze funzionali della stessa con attenzione alla gestione interna del personale.

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.

Il continuo mutamento organizzativo cui il Comune di Formia è stato sottoposto in questi ultimi anni e il previsto suo prossimo assestamento (creazione dei Dipartimenti), non permette una analisi completa della gestione del personale e del suo impatto a livello organizzativo. Appare, comunque, positivo l'impatto nella gestione del personale rappresentato dal HRM dal nuovo sistema informativo interno di facile accessibilità e maggiore trasparenza.

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.

8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO

Il caso oggetto dell’indagine rappresenta un riferimento utile per le Direzioni del Personale orientate principalmente a svolgere funzioni di supporto alla struttura amministrativa garantendo un grado di efficienza sufficiente all’esecuzione delle attività quotidiane ed operative. Il caso testimonia la possibilità di garantire il buon funzionamento amministrativo attraverso il mantenimento della dotazione organica attuale unita ad un uso accorto delle forme di lavoro flessibile e allo sviluppo di un adeguato sistema informativo.