

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 Frosinone

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.....	14
4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE	18
4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO	20
4.4. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE	20
4.5. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ.....	25
5. INDICATORI DI PERFORMANCE.....	25
6. POLITICHE DI HRM	26
7. IMPATTO DELLA GESTIONE DEL PERSONALE A LIVELLO ORGANIZZATO E GESTIONALE.....	27
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO.....	28

IL COMUNE DI FROSINONE¹

1. PREMESSA

La scheda descrittiva del modello di gestione del personale del Comune di Frosinone², 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'ambito delle gestione e del perseguimento delle finalità dell'amministrazione.

L'idea di HRM presente all'interno del Comune di Frosinone si avvicina al modello di gestione strategica del personale, caratterizzata dal forte orientamento verso il supporto all'innovazione e alle strategie future dell'ente. Il Comune è impegnato da alcuni anni in un forte processo di innovazione che ne ha sostanzialmente riorientato funzioni e organizzazione e che si fonda su alcune direttrici essenziali, quali: nuovo rapporto Cittadino/Pubblica Amministrazione caratterizzato da una maggiore partecipazione del cittadino, nonché da semplificazione e trasparenza dell'attività amministrativa; forte informatizzazione dei servizi e delle procedure; responsabilizzazione, coinvolgimento e sviluppo dei dipendenti. Testimonia bene il mutato approccio, l'impegno assunto per risolvere i problemi derivanti dalla localizzazione in numerose sedi diverse dei servizi che ha reso sempre particolarmente difficoltosa all'utenza l'individuazione dell'ufficio giusto cui rivolgersi, oltre che il raggiungimento materiale delle sedi stesse, stante la difficoltosa viabilità cittadina.

Mentre da una parte ci si è orientati a creare una nuova sede capace di racchiudere in sé tutti i servizi, parallelamente, si è provveduto a creare più modalità di comunicazione, da quelle tradizionali come la Carta dei Servizi o lo Sportello del Cittadino, alle più innovative e tecnologiche come i pannelli stradali a messaggio variabile o gli sms, onde perseguire il massimo di efficienza ed efficacia, al fine di raggiungere il maggior numero di cittadini - utenti. Un particolare impegno è stato profuso anche per facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra tutti gli uffici in modo tempestivo ed esaustivo che è stato potuto raggiungere con la

¹ Studio realizzato da Felice Paolo Arcuri con la collaborazione di Enrico Giorgilli. Si ringraziano per la collaborazione Antonio Loreto, Direttore Generale, Pierluigi Riccardi, responsabile dell'UO Trattamento giuridico, Settore Personale, Organizzazione e Servizio demografico del Comune di Frosinone.

² La popolazione del Comune di Frosinone è di 477.950 abitanti, di cui il 51,3% femmine e il 48,7% 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.

realizzazione della rete informatica globale dell'Ente. La comunicazione, in sostanza, viene assunta come leva strategica essenziale per favorire il miglioramento delle relazioni interne ed esterne all'organizzazione quale supporto al cambiamento organizzativo.

Per quello che riguarda le politiche e la gestione del personale, il cambiamento avviato dal 2000 si basa su tre elementi essenziali su cui è stata riorganizzata l'amministrazione:

- 1) netta separazione dei poteri di indirizzo e di controllo spettanti agli organi elettivi (Consiglio, Giunta e Sindaco) dalla gestione amministrativa affidata ai dirigenti. La competenza di questi ultimi acquista rilevanza estrinsecandosi nella adozione di atti che impegnano il Comune verso l'esterno, nella presidenza delle commissioni di gara e di concorso, con conseguente responsabilità nelle procedure e nella stipulazione dei contratti.
- 2) attribuzione di autonomia e responsabilità ai dirigenti che si articola in due livelli:
 - responsabilità per l'attuazione degli obiettivi fissati dall'Ente (c.d. *management by objectives*);
 - responsabilità per la correttezza amministrativa e per la efficienza gestionale in relazione agli obiettivi dell'Ente.
- 3) controllo di gestione, istituito al fine di garantire la realizzazione degli obiettivi programmati, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità ed il buon andamento della P.A. e la trasparenza dell'azione amministrativa (deliberazioni G.M. 13.02.02, n. 72, e G.M.12.02.03, n. 52).

Il documento centrale che meglio di altri chiarisce tale strategia è il Piano esecutivo di gestione (PEG), che viene *“distinto per settori ed unità operative di riferimento, riportando preliminarmente il riepilogo delle entrate e delle spese del bilancio annuale al fine di fornire un quadro di insieme al singolo responsabile del servizio.*

Correlativamente, per ogni singola unità operativa, è stato predisposto il proprio piano finanziario di riferimento con la indicazione delle eventuali entrate da maturarsi nell'anno e le spese da sostenere per la esecuzione delle attività inerenti il servizio assegnato, con la relativa specifica.

Inoltre, sempre per ogni singola unità operativa, sono stati predeterminati gli obiettivi di gestione da realizzarsi nel corso dell'anno, distinti in verticali (correlati alle singole unità operative) e trasversali (correlati all'azione amministrativa programmata dall'Ente), con la relativa temporizzazione”.

Il PEG del Comune di Frosinone viene predisposto dal Direttore Generale sulla base di una contrattazione con i dirigenti dei settori d'attività, fermo restando la decisione politica dell'assegnazione delle risorse economiche su cui i dirigenti non possono intervenire. Poi viene proposto alla Giunta per l'approvazione. Gli obiettivi vengono distinti in trasversali e verticali. Gli obiettivi trasversali sono quelli di carattere generale a livello amministrativo, comuni quindi a tutte le strutture, mentre gli obiettivi verticali sono invece obiettivi di Settore e di Unità Operativa (UO). Di seguito vengono riportati gli obiettivi trasversali e gli obiettivi verticali delle 2 UO del Settore Personale ed Organizzazione amministrativa.

Obiettivi trasversali.

1. Miglioramento della organizzazione aziendale

Bilancio / PEG . Ottimizzazione dell'utilizzo delle poste in carico al settore, ovvero studio, ricerca e applicazione di forme di minor spesa, migliorando o comunque mantenendo il livello dei servizi erogati. Applicazione integrale art. 29 legge finanziaria 2003, legge finanziaria 2004 e 2005.

5

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.

Attenzione alla spesa del personale, con riduzione della stessa tramite apposite cautele, favorendo la mobilità interna secondo esigenze aziendali, previa adeguata formazione.

2. Progetto organizzazione del lavoro, gestione pratiche, attivazione processi di delega

Completamento del sistema di organizzazione del lavoro e gestione pratiche mediante la attivazione dei processi di delega al fine di coinvolgere e responsabilizzare tutto il personale, soprattutto per renderlo partecipe e protagonista dei programmi e progetti dell'Ente.

Diffusione della cultura del lavoro in team, secondo i vari livelli di responsabilità e specifiche professionalità necessarie.

Miglioramento della organizzazione aziendale, sia in termini di rispetto dei progetti-programmi dell'Ente, sia del servizio da offrire al cittadino e sia della gestione delle spese. Attuazione del sistema di pianificazione.

Rilevazione delle presenze del personale incardinato nel settore mediante il sistema informativo predisposto dall'Ente.

Tempi: attività in progressione continua. Entro l'anno completamento, per quanto di competenza, dei progetti di cui sopra, affidamento delle deleghe, predisposizione di una proposta per minori spese.

3. Informatizzazione integrata

Completamento nel corso dell'anno delle procedure informatiche del servizio al fine di migliorare l'organizzazione aziendale, evitare sprechi di tempo con la relativa diminuzione dei costi e migliorare l'efficacia delle azioni di controllo. Continuo monitoraggio della funzionalità dei programmi in sinergia con il CED comunale e verifica esaustività dei procedimenti-procedura informatica.

4. Avvio studio organizzazione attivazione front office aziendale

Predisposizione di tutte le azioni necessarie, in attesa della riorganizzazione dell'Ente, al fine di attuare compiutamente tale servizio, onde migliorare la organizzazione aziendale, mediante la partecipazione attiva di tutti i dipendenti a tale processo, per quanto di competenza, in collegamento con l'URP comunale.

Trattasi di definire nell'ambito della U.O. un nuovo modello organizzativo, anche di ricevimento del pubblico, per soddisfare le esigenze del cittadino.

5. Qualità dei processi procedurali

In relazione alle attività amministrative poste in essere, verifica delle procedure tecnico-amministrative ed informatiche ai fini del raggiungimento della qualità dei processi procedurali attuati.

L'obiettivo prefisso è quello del miglioramento della organizzazione aziendale, sia nei termini di efficacia ed efficienza, oltre che nei termini di economicità nel medio-lungo periodo.

Semplificazione del procedimento amministrativo.

Obiettivi verticali dell'U.O. Organizzazione e formazione

1. Gestione finanziaria delle risorse assegnate ed introito delle entrate previste.
2. Formazione professionale dei dirigenti e dipendenti
Sulla base delle direttive formulate dalla Giunta Municipale (G.M.).
Obiettivo: implementare la professionalità della dirigenza e dei dipendenti.
Referente: Assessore al Personale.
Tempi: in progressione continua.
3. Definizione procedure concorsuali pubbliche e verticalizzazioni personale interno
Sulla base delle direttive formulate dalla G.M., definizione delle procedure in corso.
Obiettivo: acquisire professionalità interna e esterna.
Referente: Assessore al Personale.
Tempi: in relazione agli accordi sindacali in itinere e, comunque, entro e non oltre il 31.12.05.
4. Definizione progetto di rilevazione delle presenze
Definizione del sistema di rilevazione delle presenze di tutto il personale mediante procedure informatizzate, in collaborazione con il Servizio Ottimizzazione.
Obiettivo: adeguamento alla normativa vigente.
Referente Assessore al Personale.
Tempi: realizzazione definitiva dell'impianto entro il 30.06.2005.
5. Definizione operativa dello schedario del personale
Ai fini del trattamento giuridico, economico e previdenziale, realizzazione dell'impianto in sinergia con l'U.O. B2.
Obiettivo: classificazione informatica del personale.
Referente: Assessore al Personale.
Tempi: entro il 30.05.2005.
6. Definizione piano triennale assunzioni
In relazione alla legge finanziaria annuale. Predisposizione piano assunzioni una volta definito il nuovo assetto organizzativo dell'Ente.
Obiettivo: programmare l'attività di gestione dell'Ente.
Referente: Assessore al Personale.
Tempi: progetto tecnico da definirsi entro il 30.09.2005.
7. Assegnazione buoni pasto personale dirigente e dipendente
In sostituzione della vigente procedura, non conforme alla normativa vigente.
Obiettivo: adeguamento alla normativa vigente.
Referente: Assessore al Personale.
Tempi: entro il 30.09.2005, subito dopo la sottoscrizione del contratto decentrato integrativo.
8. Realizzazione di un nuovo sistema organizzativo dell'ente.
In relazione alle innovazioni legislative in materia ed alle disposizioni impartite dal C.C., e dalla G.M. con particolare riferimento alle leggi finanziarie 2003, 2004 e 2005, relativamente alla rideterminazione della dotazione organica, esecuzione del progetto operativo, di concerto con il Settore Finanze ed il Settore AA.GG., in collaborazione con la Direzione Generale.

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.

Obiettivo: adeguamento alle nuove esigenze organizzative dell'Ente. Semplificazione dei procedimenti/rapporti mediante aumento della efficacia ed efficienza della organizzazione aziendale, nonché la revisione dei criteri per la pesatura dei settori.

Referente: Sindaco – Ass. Finanze - Ass. Personale – Direzione Generale.

Tempi: da definirsi entro il 30.06.05.

9. Progetto “azioni positive realizzazione parità uomo-donna sul lavoro”

In conformità alla normativa vigente, favorire l'occupazione femminile e realizzare l'eguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro.

Obiettivo: attuare la normativa vigente.

Referente: Assessore al Personale.

Tempi: definizione del progetto tecnico-operativo entro il 30.06.05, con l'avvio immediato delle operazioni.

10. Definizione contrattazione decentrata integrativa

Stipulazione con le R.S.U. aziendali del contratto decentrato integrativo, in attuazione del contratto nazionale collettivo dei dipendenti degli EE.LL.

Obiettivo: definizione del rapporto di lavoro aziendale.

Referente: Assessore al Personale.

Tempi: entro il 30.06.05.

11. Contratto decentrato integrativo area dirigenza

Gestione relativa all'attività amministrativa a seguito della stipula nell'anno 2005.

Obiettivo: attuazione normativa nazionale.

Referente: Sindaco e Assessore al Personale.

Tempi: in progressione continua.

12. Progetto cantieri scuola “entrate comunali”

Richiesta alla Provincia di Frosinone di finanziamento ed autorizzazione per la realizzazione di un cantiere-scuola per la gestione delle entrate comunale, in attuazione della L.R. n. 29/96.

Obiettivo: finalizzazione occupazionale.

Referente: Assessore al Personale.

Tempi: predisposizione e trasmissione relativi atti entro il 30.05.05.

Obiettivi verticali dell'U.O. Personale:

1. Gestione finanziaria delle risorse assegnate ed introito delle entrate previste

2. Definizione operativa dello schedario del personale

Ai fini del trattamento giuridico, economico e previdenziale.

Obiettivo: realizzazione dell'impianto, in sinergia con l'U.O. Organizzazione e Formazione.

Referente: Assessore al Personale.

Tempi: entro il 30.06.2005.

3. Progetto attivazione nuove procedure informatiche e gestione trattamento economico e previdenziale

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.

Ai fini del trattamento giuridico, economico e previdenziale dei dipendenti e dei dirigenti, in sinergia con l'U.O. Statistica ed Ottimizzazione CED.

Obiettivo: adeguamento alla normativa vigente e ricongiungimento tecnico – operativo del procedimento a quello della rilevazione delle presenze.

Referente: Assessore al Personale.

Tempi: progetto operativo da definirsi entro il 30.09.2005, con l'avvio successivo delle relative operazioni.

4. Definizione contrattazione decentrata integrativa

Stipulazione con la R.S.U. aziendale del contratto decentrato integrativo, in attuazione del Contratto collettivo nazionale dei dipendenti degli EE.LL.

Obiettivo: definizione del rapporto di lavoro aziendale.

Referente: Assessore al Personale.

Tempi: entro il 30.06.05.

5. Definizione piano triennale assunzioni

In relazione alla legge finanziaria annuale, predisposizione piano assunzioni una volta definito il nuovo assetto organizzativo dell'Ente.

Obiettivo: programmare l'attività di gestione dell'Ente.

Referente: Assessore al Personale

Tempi: progetto tecnico da definirsi entro il 30.09.2005

E' da notare che il sistema di obiettivi definito prevede una molteplicità di sinergie e interrelazioni tra Unità Operative dello stesso Settore o di Settori diversi. Così, ad esempio, le Unità Operative "Organizzazione e Formazione" e "Personale" collaborano, in accordo con l'Assessore al Personale, nella predisposizione del Piano triennale delle assunzioni e alla realizzazione dello Schedario del personale; l'UO Organizzazione e Formazione collabora con la Direzione Generale, il Settore Finanze ed il Settore AA.GG. alla definizione del nuovo modello organizzativo 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.

3. L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM

L'organizzazione e l'attività della amministrazione comunale è disciplinata dal regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi nel rispetto dei seguenti principi (art. 65, Statuto Comune Frosinone, anno 2001):

- a) legalità, imparzialità, trasparenza, economicità, rapidità, efficacia, efficienza e ragionevolezza dell'azione amministrativa;
- b) diritto di accesso agli atti amministrativi e ai documenti anche durante i procedimenti;
- c) partecipazione dei privati ai procedimenti amministrativi;
- d) facoltà di stipulare accordi sostitutivi di provvedimenti e definizione dei procedimenti entro termini brevi e tassativi;
- e) motivazione per i provvedimenti;
- f) previsione di sistemi di controllo interno di gestione e dei risultati conseguiti;
- g) predisposizione di strumenti per l'analisi degli effetti organizzativi e di funzionamento delle iniziative relative a progetti, regolamenti e atti amministrativi generali.

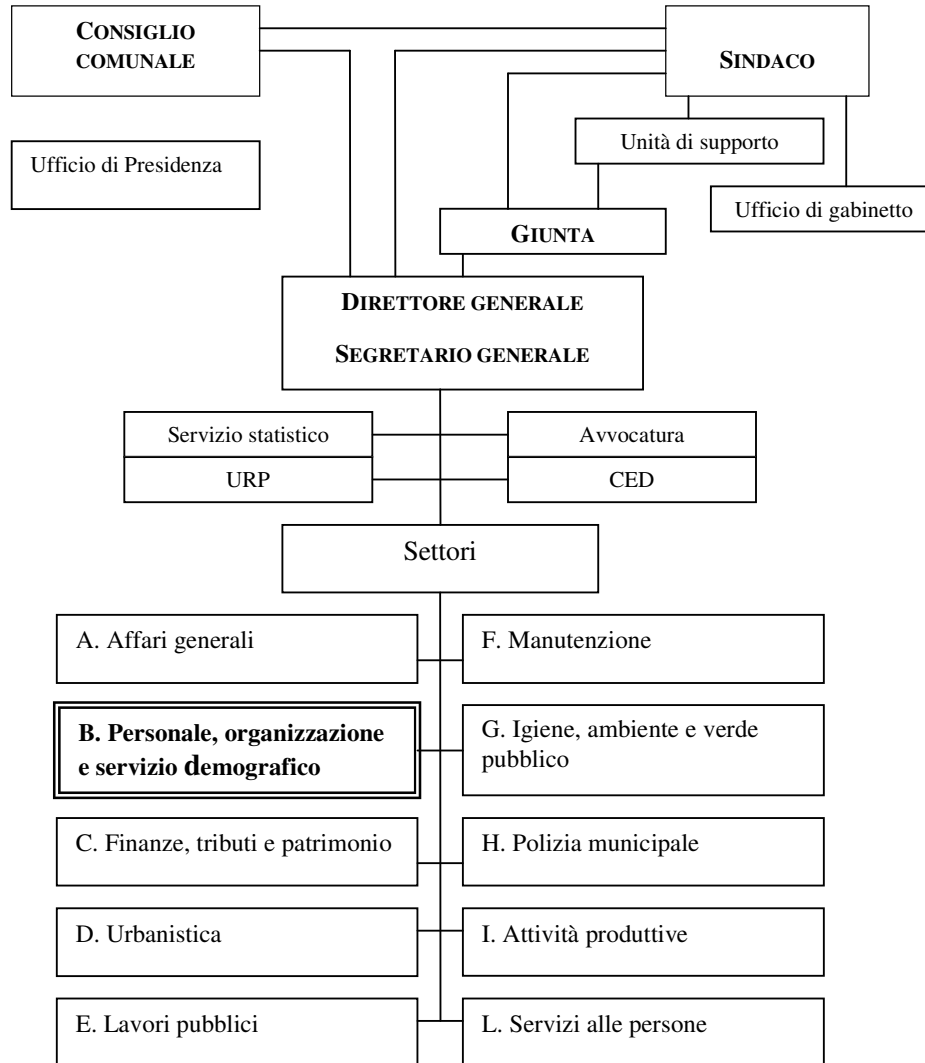
Il modello organizzativo dell'Amministrazione è di tipo verticistico: al vertice della piramide c'è la figura del Direttore Generale che coordina l'attività, anche in via sostitutiva, dei dirigenti. Il comune è diviso in dieci settori:

- a) Affari generali
- b) Personale, organizzazione e servizio demografico
- c) Finanze, tributi e patrimonio
- d) Urbanistica
- e) Lavori pubblici
- f) Manutenzione
- g) Igiene, ambiente e verde pubblico
- h) Polizia municipale
- i) Attività produttive
- l) Servizi alle persone

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 – Organigramma del Comune di Frosinone



A questi settori, dal punto di vista politico, corrispondono gli assessorati. A capo di ogni settore è prevista la figura di un dirigente che coordina e gestisce tutta l'attività tecnico-amministrativa riferendo al Direttore Generale che riveste un ruolo centrale nell'organizzazione e rappresenta il collegamento tra organi politici e amministrazione burocratica: viene nominato dal Sindaco, previa deliberazione della Giunta comunale, con contratto di diritto privato a tempo determinato; provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'ente, secondo le direttive impartite dal Sindaco, sovrintende alla gestione dell'ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza e svolge tutte le funzioni elencate nell'art. 16 del D.L.vo n. 29/93 così come modificato dall'art. 11 del D.L.vo n. 80/98. Compete in particolare al direttore generale la predisposizione del piano dettagliato di obiettivi nonché la

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.

proposta di piano esecutivo di gestione³. Rispondono al direttore generale, nell'esercizio delle funzioni loro assegnate, tutti i dirigenti dell'Ente, ad eccezione del Segretario Generale del Comune. I dirigenti sono responsabili dell'attività svolta dagli uffici e dai servizi ai quali sono preposti, della realizzazione dei programmi e dei progetti loro affidati, della gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali loro assegnate con il P.E.G. L'opera dei dirigenti è verificata annualmente tramite il Nucleo di Valutazione. Il regolamento di organizzazione determina anche in relazione ai singoli tipi procedurali, le modalità per l'assegnazione delle risorse e la verifica dei risultati.

Nell'ambito dei settori sono incardinate le Unità operative destinate specificatamente alle attività che il Settore pone in essere. Nell'ambito delle Unità operative esistono responsabilità procedurali. La piramide decisionale, partendo dal basso, è composta, quindi, da: Responsabile del procedimento che risponde al Responsabile dell'Unità Operativa; i Responsabili delle diverse Unità operative rispondono al Dirigente del Settore che a sua volta risponde alla Direzione Generale.

Il Settore del Personale, al momento, è articolato in due Unità operative relative a:

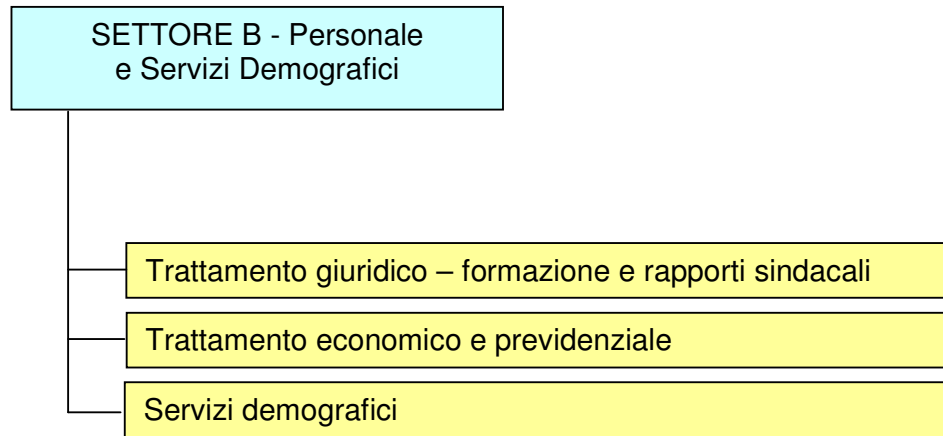
- 1) Trattamento economico e previdenziale
- 2) Trattamento giuridico

Inoltre, il Settore si occupa di organizzazione, formazione professionale e relazioni sindacali che hanno assunto negli ultimi anni un'importanza crescente, anche in funzione della privatizzazione del rapporto di lavoro. Per potenziare ulteriormente queste attività, la nuova dotazione organica, già approvata con provvedimento dirigenziale e che dovrebbe diventare operativa già nel corso del 2006, prevede la ristrutturazione organizzativa del Settore del Personale, denominato "Personale e Servizi Demografici", nelle seguenti tre Unità operative, concentrando nella Direzione Generale l'organizzazione dell'Ente:

- 1) Trattamento giuridico del Personale – Formazione e Rapporti sindacali
- 2) Trattamento economico e previdenziale
- 3) Servizi demografici

³ artt. 197 e 169 del T.U. 18.08.2000, n.267

Fig. 2 – Nuova articolazione del Settore Personale ed Organizzazione amministrativa in Unità operative



Attualmente, quindi, sono previste tre posizioni di Responsabile di Unità operativa che rispondono ad un Coordinatore, mentre le funzioni di Dirigente del Settore sono svolte direttamente dal Direttore Generale. Nel corso del 2006, essendo stato definito e completato l'assetto organizzativo del settore e le relative procedure tecnico-amministrative, è prevista la nomina di un Dirigente per il Settore Personale e Servizi Demografici per la gestione ordinaria delle relative attività, mentre la gestione dell'organizzazione passerà direttamente alla Direzione Generale. Inoltre, dovrebbe aggiungersi un ulteriore Responsabile di Unità operativa per la gestione dei rapporti sindacali.

La nuova Unità operativa del Settore Personale non è l'unica innovazione prevista, ma si inserisce in una ristrutturazione organizzativa più complessiva che prevede, tra l'altro, l'istituzione presso ciascun Settore di una Segreteria amministrativa e di un Controllo di gestione che fa capo direttamente alla Direzione Generale. Da quanto brevemente esposto, risulta chiaro il ruolo centrale assunto dalla Direzione Generale nel più ampio processo di cambiamento avviato. Il fatto che la direzione del Settore Personale e Servizi Demografici sia retta, sia pure ad interim, dal Direttore Generale, che in ogni caso assume in sé l'organizzazione amministrativa dell'Ente, garantisce la stretta connessione tra le politiche del personale e le strategie di sviluppo 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:

- a. Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità
- b. Retribuzione, valutazione e carriera
- c. Formazione e sviluppo
- d. Sistema informativo del personale e comunicazione interna
- e. Politiche di flessibilità

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.

4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ

Prima di entrare nel merito dei processi di pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità del personale, è opportuno riportare una breve descrizione dell'organico. La dotazione di personale è ritenuta scarsa dai responsabili: i dipendenti di ruolo complessivamente sono 289, di cui 10 sono dirigenti, di cui 2 a tempo determinato. Negli ultimi 3 anni sono stati assunti circa 40 nuovi dipendenti a tempo indeterminato tramite espletamento di concorsi pubblici e sono stati assunti 2 dirigenti attraverso concorsi altamente professionali.

Nonostante le esigenze fossero ben maggiori, i vincoli imposti dalle leggi finanziarie non hanno consentito di fare di più. Per sopperire alle esigenze di organico, l'Ente sta seguendo due diverse strade:

- le assunzioni a tempo determinato: negli ultimi 3 anni sono state fatte oltre 100 assunzioni a tempo determinato, di cui 2 relative a posizioni dirigenziali;
- gli incarichi a collaboratori di alta professionalità⁴, attraverso cui si cerca di acquisire quelle competenze tecnico-specialistiche che sono più difficili da trovare tra il proprio personale. I settori potenziati in questo modo sono soprattutto quelli delle finanze (per l'individuazione dell'evasione fiscale) e quello relativo alla realizzazione di opere pubbliche, attività urbanistiche o ambientali.

Il Comune, inoltre, soffre di problematiche ataviche relative alla presenza di oltre 400 lavoratori di pubblica utilità (LPU), ridottisi progressivamente agli attuali 235. Il Comune sta cercando di risolvere questo grande problema sociale in collaborazione con la Regione Lazio, la Provincia di Frosinone e il Comune di Alatri, attraverso la creazione della Multiservizi SPA e l'esternalizzazione a questa di alcuni servizi. Quest'operazione che ha un costo alto per l'Amministrazione in termini economici, porterà alla stabilizzazione di 149 LPU nel corso dell'anno 2006.

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.

In Tabella 1 è riportato un quadro sintetico della dotazione organica dell'Ente.

Tab. 1 – Riepilogo generale delle dotazioni di personale. Anno 2005⁴

CATEGORIA e POSIZIONE	RUOLO	TIPOLOGIA CONTRATTUALE			TOTALE
		A TERMINE	LPU	CONSULENTI	
Dirigenti	8	2			10
D5	11				11
D4	26				26
D3	8				8
D1	19				19
C4	50				50
C3	18				18
C2	12				12
C1	21	3			24
C			16		16
B6	9				9
B5	33				33
B4	28				28
B3	3				3
B1	18				18
B			113		113
A4	25				25
A			106		106
TOTALE	289	5	235	18	547

La dotazione organica del Settore Personale e Organizzazione è di 52 dipendenti più il dirigente che, come detto, coincide con la figura del Direttore Generale. Dei 52 dipendenti, 10 sono applicati all'UO Organizzazione e formazione, 3 all'UO Personale e 39 ai Servizi demografici (Anagrafe, Stato civile, Delegazioni territoriali, Servizio elettorale). Dei 52 dipendenti, circa la metà (27) sono di ruolo, mentre gli altri sono LPU. In Tabella 2 è riportata la composizione del personale del Settore.

⁴ PEG 2005

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. 2 – Riepilogo della dotazione di personale del Settore Personale e Organizzazione. Anno 2005⁵

CATEGORIA e POSIZIONE	B1 Trattamento giuridico, Formazione e Rapporti sindacali	B2 Trattamento economico e previdenziale	B3 Servizi demografici	Totale
D5	1			1
D4		1	3	4
D1	1			1
C4	1		2	3
C1		2	1	3
C (LPU)	1		2	3
B6			1	1
B5	3		3	6
B4	1		7	8
B (LPU)	2		7	9
A (LPU)			13	13
TOTALE	10	3	39	52

Con riferimento alle assunzioni, va segnalato che il Settore del Personale svolge una funzione esclusivamente tecnica: predispone, infatti, l'atto per l'assunzione su richiesta e indicazione dei dirigenti, previa autorizzazione del Direttore Generale. Ad esempio, se l'*Area Servizi alla persona* ha necessità di assumere un autista di scuolabus si rivolge all'*Area Personale* che, verificata la disponibilità economica, procede alla definizione degli atti necessari, esattamente allo stesso modo in cui l'Avvocatura svolge una funzione di assistenza e consulenza ai settori richiedenti. Gli strumenti utilizzati per pubblicizzare i bandi sono i bollettini ufficiali e il sito dell'Ente. Più raramente si usano le inserzioni sulla stampa locale.

Va inoltre segnalato che:

- recentemente il Comune ha espletato una gara per l'assegnazione dell'incarico di ricerca del personale ad un'agenzia di lavoro interinale;
- il Comune porta avanti da alcuni anni la politica degli stage. In questo senso ha fatto accordi con alcune università (in particolare con la Facoltà di Ingegneria informatica dell'Università "La Sapienza" di Roma) e ha predisposto piani in collaborazione anche con aziende private che prevedono la possibilità di inserire persone in attività di stage.
- La mobilità è uno strumento molto utilizzato: fino a qualche anno fa soprattutto di tipo esterno, per acquisire professionalità non presenti in organico; oggi soprattutto internamente all'Ente.

⁵ PEG 2005

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.

- Alla cronica carenza di personale si sopperisce anche con il maggior impegno dei dipendenti che viene sostenuto con una politica di incentivazioni e di crescita professionale realizzata attraverso le attività di formazione (vedi paragrafi seguenti).

Si riporta, infine, la scheda utilizzata per la rilevazione dei fabbisogni di personale dalla quale risulta evidente il collegamento tra le assunzioni e gli obiettivi a cui queste sono collegate.

Tab. 3 – Scheda per la rilevazione dei fabbisogni di personale

DOTAZIONE ORGANICA E RISORSE STRUMENTALI DA INCREMENTARE.

(indicazioni relative sia ad obiettivi dell'attività ordinaria che di sviluppo)

Personale dipendente				
N°	Profilo professionale	Categoria/ Posizione economica	Tipologia contratto	Indicare numero dell'obiettivo collegato
	Totale			

Personale con rapporto atipico			
N°	Profilo professionale	Tipologia rapporto	Indicare numero dell'obiettivo collegato
	Totale		

Risorse strumentali da acquisire	
N.	Descrizione (PC, mobili e veicoli ecc.)

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.

4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE

Il Comune di Frosinone ha impostato il sistema di retribuzioni, valutazioni e carriere secondo i principi della direzione per obiettivi, mediante la quale il dirigente imposta la sua azione sulla individuazione ed il perseguimento di obiettivi concreti da raggiungersi entro un certo periodo di tempo determinato, sapendo che sarà valutato in base al grado di raggiungimento degli obiettivi prefissi. A questo proposito, il PEG 2005 testualmente dice:

In particolare, tale principio, preliminarmente, si basa sulla fase della individuazione degli obiettivi generali, attività svolta dalla Direzione Generale, con la quale vengono stabiliti gli obiettivi globali che si vogliono raggiungere e che vengono assegnati alle unità operative (c.d. programmazione strategica).

A tale fase, deve seguire quella della programmazione operativa, di intesa con i dirigenti interessati, con la quale dovranno essere determinati concretamente gli obiettivi, personalizzati e condivisi, fissando il termine per la loro attuazione.

A tali fasi dovrà seguire quella di verifica a posteriori del grado di ottenimento dei risultati programmati e segnatamente del processo attraverso il quale i responsabili delle varie unità organizzative aziendali, al fine di accertare che le risorse disponibili siano state acquisite, combinate ed utilizzate con efficienza ed efficacia, in funzione del perseguimento degli obiettivi complessivi dell'organizzazione.

Sono queste le modalità operative seguite per il Comune di Frosinone ed a tal fine, previa riunioni tecnico-operative con la dirigenza, sono stati predisposti gli allegati piani esecutivi, distinti per settore ed unità operativa.

Il meccanismo di incentivazione si basa su quanto previsto dall'art. 37 del contratto nazionale riferito all'indennità di produttività e al miglioramento dei servizi. Il passaggio dalla vecchia mentalità legata alla distribuzione degli incentivi "a pioggia", per quanto faticoso e ancora ai primi passi, sta dando già buoni risultati. In sede di accordo sindacale si è stabilito di dare tra i 67 e i 120 euro di incentivazione purchè questa sia soggetta a valutazione. In questo modo si sta inserendo il concetto della produttività e del miglioramento dei servizi. In Tabella 4 è riportata la scheda utilizzata per il *Fondo di sviluppo delle risorse umane*.

Inoltre, si sta cercando di sviluppare la cosiddetta politica attiva del personale attraverso lo strumento della Progressione economica orizzontale (PEO), attraverso cui si vuole incentivare il personale per migliorare la produttività. Una PEO vale per i livelli più bassi circa 30 euro al mese. Il Comune negli ultimi 5 anni ha concesso 5 PEO, quindi, minimo 150 euro di aumento al mese. Negli stessi anni sono state fatte circa 80 verticalizzazioni.

I risultati del nuovo sistema di incentivazione in termini di motivazione e produttività sono stati altamente positivi anche se rimangono ancora alcune difficoltà culturali, le resistenze e i malcontenti da parte di quelli che non vengono premiati.

Si rileva che l'obiettivo di riduzione dei costi del personale nel periodo 1997-2001 non è stato raggiunto perché l'Amministrazione ha fatto la scelta di investire sul personale, incentivandolo e assicurandogli un'adeguata formazione professionale.

Tab. 4 – Scheda per il fondo di sviluppo delle risorse umane

OBIETTIVI DELL’ ATTIVITA’ DI SVILUPPO DEL CENTRO DI COSTO (anno 2005).

N° Obiettivo	Descrizione dell’obiettivo
1	
2	
3	
4	
5	

N° obiettivo	Indicatore di attività	Valore atteso (es. punteggio, percentuale, tempo in giorni)
1		
2		
3		
4		
5		

**FONDO PER LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE E MIGLIORAMENTO
SERVIZI.**

Iniziative di miglioramento del servizio – art.17 comma 2 punto a) CCNL 1.4.99		
Descrizione progetto	Budget richiesto	N° obiettivo collegato

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.

4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO

Il PEG fissa come primo obiettivo del Settore Personale quello di implementare la professionalità della dirigenza e dei dipendenti attraverso l'attività di formazione professionale sulla base delle direttive formulate dalla Giunta municipale. Nell'Ente è forte la convinzione che per migliorare la produttività e la qualità del servizio prestato ai cittadini il personale deve essere particolarmente qualificato. Ciò vale soprattutto per i funzionari responsabili di UO, considerati elementi portanti dell'organizzazione. Le attività per la dirigenza vengono gestite dalla Direzione Generale mentre quelle per i dipendenti sono delegate ai dirigenti, ad ognuno dei quali viene assegnato un budget con il quale provvedere alla formazione dei propri collaboratori. Nei limiti del budget assegnato ogni dirigente, sulla base delle necessità che rileva, organizza corsi e seminari affidando l'incarico a enti o docenti esterni. Per la realizzazione di queste attività è molto forte la collaborazione con l'ANCI. I corsi in generale vengono realizzati all'interno della struttura comunale. Solo raramente, anche per evitare i costi delle missioni, i dipendenti vengono inviati a partecipare a corsi presso società esterne.

La strategia formativa prevede una forte espansione delle iniziative, fino al punto di candidarsi come punto di riferimento per i comuni della Provincia. Il progetto più ambizioso è relativo all'istituzione della Scuola Superiore della Polizia municipale, già prevista nel PEG. Obiettivo della Scuola è quello di attuare uno strumento professionale per il Corpo, aperto anche ad altri uomini.

Nel prossimo PEG verrà inserita anche la costituzione della Scuola di formazione professionale, con la finalità di aumentare l'attività formativa realizzata per i dipendenti mantenendo però relativamente bassi i costi. Ciò assicurerebbe la massima tempestività nell'azione formativa (ad es. ad ogni nuova legge potrebbe corrispondere un nuovo corso per tutti i dipendenti interessati), una diffusione più capillare, il contenimento dei costi.

4.4. SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE

Dal mese di giugno 2002 è in corso la realizzazione del Sistema informativo globale dell'Ente con l'impegno di consistenti risorse finanziarie ed un notevole sforzo organizzativo e formativo su tutto il personale comunale. In tale attività sono stati coinvolti attivamente tutti i settori dell'Ente, in particolare per la standardizzazione di tutte le procedure, degli iter amministrativi e nella produzione delle informazioni da fornire con tempestività e costanza ai mezzi comunali di diffusione delle notizie, in particolare per la Carta dei Servizi, il sito internet comunale e l'U.R.P. Il processo di informatizzazione dell'amministrazione ha interessato anche il sistema informativo del personale che prevede un sistema automatizzato per la rilevazione delle presenze e una intranet a cui ogni dipendente può accedere attraverso una password e dove può trovare le normative di riferimento, può comunicare con i colleghi e condividere strumenti di lavoro (es. documento su come gestire il protocollo). Oltre ai vari applicativi specifici inerenti il settore demografico, il protocollo e la gestione completa del personale, la procedura fondamentale in dotazione è il gestore degli ITER che permette la realizzazione delle procedure amministrative direttamente dall'Amministratore di Rete con la memorizzazione dei vari passi operativi e degli operatori che li eseguono.

La Carta dei Servizi, l'Ufficio Relazioni con il Pubblico e molte altre iniziative, in parte realizzate ed altre in via di attuazione, sono state previste per facilitare l'esercizio dei diritti del cittadino e per fornire all'amministrazione un punto di comunicazione e di ascolto privilegiato che le

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.

consenta di migliorare le proprie performance attraverso la conoscenza del gradimento ottenuto dai servizi erogati. Attraverso l'attivazione di tutte queste iniziative, il Comune di Frosinone dimostra la sua forte volontà di comunicare con ogni mezzo attualmente possibile con la popolazione e la capacità dei dipendenti comunali di partecipare ad un grande processo di cambiamento evolutivo.

All'interno del sistema di comunicazione dell'Ente e dei servizi al pubblico, l'U.R.P. non si caratterizza soltanto per il fatto di fornire le informazioni sull'attività dell'Ente, di rendere disponibili gli atti emanati o la modulistica dei servizi, ma soprattutto per il crescente sforzo di sempre meglio portare l'ente all'ascolto del cliente – cittadino, utilizzando vari metodi, nuove tecniche amministrative ed i nuovi strumenti messi a disposizione dalla moderna tecnologia. L'U.R.P., significativamente denominato "*Sportello del Cittadino*", e tutte le altre iniziative di comunicazione si vanno sempre più allontanando dalla tradizionale immagine di uno spazio fisico formale di contatto con la burocrazia comunale per costituire, invece, un luogo dove poter acquisire direttamente servizi dal Comune, informazioni sui servizi messi a disposizione dagli altri enti ed associazioni che operano sul territorio comunale e provinciale, mettere le idee in comune con la volontà di migliorare la città. Le principali attività di comunicazione realizzate che confluiscono nel progetto *Un Comune @mico*, sono:

- *Una solida realtà – La Carta dei Servizi*
- *Incontriamoci all'URP – Sportello del Cittadino*
- *Intermettiamoci in contatto – Internet la vi@ maestra*
- *Il Comune T.V.B. – Informazioni sempre in tasca*
- *L@rghè vedute in Comune – Pannelli a messaggio variabile*
- *Il Sind@co*

Con un notevole sforzo organizzativo, il Comune ha realizzato la Carta dei Servizi, un vademecum completo di tutti i servizi offerti ed informazioni di utilità. In oltre 450 pagine viene illustrata ed esplicitata in modo semplice, ma esaustivo, tutta la struttura burocratica amministrativa dell'Ente e di altre strutture di pubblica utilità presenti sul territorio. Prodotto in 18.000 copie è stato distribuito ad ogni famiglia residente nel territorio comunale.

L'U.R.P., denominato *Sportello del Cittadino*, è il centro principale di informazione e di comunicazione, la sede "privilegiata" del dialogo tra il Comune e i cittadini: un ufficio per tutti, in grado di ascoltare, spiegare, informare e consigliare. La stessa localizzazione che è stata scelta (il pian terreno della sede istituzionale del Comune) evidenzia l'U.R.P. come punto di contatto tra l'Amministrazione e la Cittadinanza.

L'U.R.P. si occupa in particolare di:

- fornire informazioni generali sul funzionamento e sulle modalità di accesso ai servizi erogati dal Comune e dagli Enti Pubblici;
- aggiornare i soggetti interessati sullo stato delle pratiche e degli iter procedurali;
- raccogliere le segnalazioni di guasti e disservizi per quanto riguarda l'illuminazione pubblica, l'acquedotto e l'area tecnica in generale;
- affiancare gli altri servizi comunali in occasione di scadenze per le quali è previsto un notevole afflusso di persone;
- promuovere informazioni sulle attività, le funzioni comunali e sovracomunali, producendo e distribuendo manifesti, volantini, *depliant*s e materiale divulgativo in genere;

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.

- favorire la trasparenza e la semplificazione amministrativa, diffondendo la modulistica per l'accesso agli atti e l'autocertificazione;
- rispondere alle richieste ed alle segnalazioni pervenute, anche a mezzo di posta elettronica;
- curare, in collaborazione con il centro elaborazione dati, l'aggiornamento e la realizzazione dei contenuti del sito internet dell'ente (www.comune.frosinone.it).

Lo Sportello del cittadino garantisce una informazione tempestiva sulla definizione delle pratiche di competenza dei vari settori dell'Ente e si adopera per il rispetto dei tempi stabiliti per la conclusione dei procedimenti. L'Ufficio relazioni con il pubblico ha pianificato obiettivi di miglioramento nei servizi offerti per le seguenti aree:

- Tutoraggio amministrativo. Rappresenterà un benefit aggiuntivo a disposizione della cittadinanza (soprattutto delle fasce più deboli). I singoli operatori dello sportello del cittadino diverranno tutor dei processi amministrativi attivati direttamente presso lo sportello e li seguiranno passo passo sino alla loro conclusione.
- Realizzazione di indagini di *customer satisfaction*. Necessarie per valutare il livello di soddisfazione dei servizi, partendo da semplici indagini con la somministrazione di questionari presso gli Uffici e interviste telefoniche dirette.
- Revisione della modulistica. E' in fase di allestimento una completa revisione della modulistica all'interno dell'Ente per assicurare la standardizzazione dei processi. Questa attività sarà effettuata anche in preparazione di una prossima gestione totale dei flussi documentali in via informatizzata.
- Analisi degli iter procedurali. Tale fase è un momento essenziale per la revisione degli iter amministrativi di competenza dell'Ente e la conseguente gestione tramite procedure informatizzate. In questa occasione l'URP collaborerà con i vari Uffici, nell'organizzazione dei vari flussi informativi.

Un altro servizio del tutto gratuito per l'utenza è la postazione internet a disposizione dei Cittadini presso l'URP. Inoltre, presso l'U.R.P. - Sportello del Cittadino saranno presto disponibili, grazie al collegamento informatico, anche servizi informativi relativi ad altre amministrazioni, quali: A.S.L. – C.U.P. Centro di Prenotazione; INPS – Servizi informativi sulle posizioni previdenziali; Regione Lazio – Informazioni Generali.

Altra modalità per poter entrare in contatto con il Comune è naturalmente il sito internet comunale www.comune.frosinone.it, già attivo dal 2000 con una media di visite annuali di circa 100.000 utenti e 180.000 contatti mensili. Il sito risulta un collaudato mezzo di comunicazione e servizio, con un continuo incremento quantitativo e qualitativo delle notizie e servizi forniti all'utenza. Il sito è suddiviso in due grandi categorie virtuali all'interno delle quali si può trovare tutto quanto concerne l'Amministrazione comunale e le note descrittive della città. Dalla *home page*, tramite semplici *link*, è possibile raggiungere tutte le informazioni di interesse e le novità del Comune. Esistono poi le pagine informative per ogni Settore ed Unità Operativa con orari di ricevimento del pubblico e recapiti vari. E' stata creata poi la versione on-line dell'URP da cui è possibile scaricare sia le schede esplicative, i moduli ed assumere le notizie sui servizi erogati dal Comune E' evidenziato a lato di ogni servizio anche il responsabile dello stesso ed è possibile inviargli direttamente una e-mail all'indirizzo personale. E' possibile anche la visualizzazione degli atti amministrativi e il servizio di anagrafe *on line*.

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.

E' stato recentemente avviato lo "Sportello della famiglia", servizio pensato per cittadini frosinani residenti all'estero. Il servizio ha avuto un grande successo e anche la RAI ne ha parlato in più occasioni, dedicando interi servizi a quest'esperienza. Durante una di queste trasmissioni, si è data anche una dimostrazione del servizio: un cittadino ha chiamato dall'Argentina e ha chiesto un certificato che gli è stato trasmesso per posta elettronica dopo 3 minuti e 30 secondi. Lo sportello fornisce inoltre una serie di informazioni utili sul servizio di anagrafe *on line*, sul voto degli italiani all'estero e su altre problematiche di interesse.

Partendo dalla considerazione sulla diffusione dei telefoni cellulari, è stata realizzata una "versione sms" dell'Ufficio relazioni con il pubblico e del sito web del Comune, dove gli utenti cittadini, dal più giovane al più anziano, possono comodamente sfogliare le principali notizie dal loro telefonino con un semplice sms. Tramite questo servizio è stato possibile mettere a disposizione del cittadino, direttamente sul proprio cellulare, tutte le informazioni di pubblica utilità. Strutturata sulla stessa logica di "indirizzamento di internet", il servizio *Retesms* mutua dal web terminologie e servizi come dominio, *hosting*, sito, *banner*, posta, *newletters* e quant'altro, consentendo di immettere in rete (sms) qualsiasi informazione attraverso un proprio sito.sms. E' nato così il servizio di comunicazione "*frosinone.sms*" direttamente gestito dal personale dell'Ufficio relazioni con il pubblico che provvede all'aggiornamento delle notizie ed informazioni da rendere disponibili alla lettura.

Inoltre, l'PURP ha predisposto ed aggiorna costantemente 100 messaggi sms specifici consultabili sempre tramite cellulare.

Altro servizio, in via di attivazione, che utilizza la tecnologia sms è la "newsletter list", tramite la quale è possibile inviare contemporaneamente e direttamente a tutti i cittadini-utenti registrati messaggi di pubblica utilità.

E' infine possibile, sempre utilizzando il servizio sms:

- Ricevere direttamente messaggi sms personali dagli utenti rispondendo alle specifiche segnalazioni e domande in tempo reale;
- Indirizzare automaticamente all'utente la risposta nella lingua corrispondente al prefisso internazionale;
- Ricevere messaggi sms direttamente a una casella di posta elettronica attraverso la casella di posta sms;
- Pubblicare messaggi sms degli utenti direttamente sulle proprie pagine web in un blog/forum di discussione.

Tutti i servizi di comunicazione "*frosinone.sms*" sono del tutto gratuiti per l'utente, a carico del quale rimane solo il costo del messaggio sms inviato. I costi sostenuti dal Comune vengono in parte coperti con la vendita di messaggi pubblicitari.

Nell'intento di rendere il più possibile estesa la comunicazione si è pensato di localizzare, nei punti centrali dei quartieri della Città, alcuni pannelli luminosi a messaggio variabile. Aggiornati in tempo reale dal personale dell'U.R.P., tramite un collegamento GSM, illustrano ai passanti le notizie attive sulla vita cittadina. Il pannello permette la visualizzazione di messaggi composti da caratteri alfanumerici su cinque righe orizzontali con effetti di scorrimento e lampeggio. I pannelli hanno una protezione antivandalismo che impedisce il contatto diretto con i *led* luminosi. E' inoltre possibile visualizzare filmati in formato .avi con la possibilità, quindi, di attirare maggiormente l'attenzione degli 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.

Tutto il palinsesto delle notizie da inviare è temporizzabile e programmabile da remoto. Il costo iniziale di acquisto ed installazione dei pannelli è stato ammortizzato con la vendita di spazi pubblicitari all'interno del palinsesto di visualizzazione. E' in fase di predisposizione un servizio informativo sui fatti amministrativi della Città, mediante il collegamento diretto con il sito del Comune. Potrà così essere conosciuta in tempo reale l'attività giornaliera dell'Ente e le stesse notizie saranno riportate sui pannelli a messaggio variabile ubicati nei quartieri della Città.

Il nuovo modo di intendere il rapporto tra l'Amministrazione Comunale e la Cittadinanza, è testimoniato dalla figura del Sind@co che va ad incontrare la cittadinanza, ad interloquire con essa direttamente attraverso i mezzi tecnologici a disposizione. Il Sindaco *chatta* con i cittadini e comunica con essi attraverso gli sms, con i pannelli a messaggio variabile e su internet.

In tale ottica sono state realizzate già numerose iniziative ed altre sono in cantiere:

- Sala per videoconferenze con collegamento satellitare già realizzato in collaborazione con la scuola S.P.A.L.L.;
- Ampliamento dell'utilizzo della chat;
- Delocalizzazione in più sedi dell'ufficio del Sind@co presso le varie sedi comunali;
- Partecipazione ai servizi che verranno prossimamente messi a disposizione dal digitale terrestre.

Tutte iniziative volte a portare il Comune al centro dell'interscambio comunicativo con tutta la cittadinanza con uno spirito collaborativo e costruttivo per una migliore organizzazione globale della Città.

Il sistema informativo realizzato dall'Ente è destinato a svilupparsi ulteriormente con la realizzazione del Progetto [Imm@teria](#), relativo alla costituzione di un Sistema Informativo Territoriale Immobili Comunali (SITIC) che prefigura una città digitale ed è finalizzato a mettere in comune i dati provenienti da diverse fonti interne (anagrafe, finanze, urbanistica, lavori pubblici, e così via). Realizzando questo progetto diventa più agevole sviluppare una politica del territorio. Il progetto è stato realizzato anche grazie ad un contributo della Regione Lazio. Il progetto consiste nella catalogazione e nel collegamento delle informazioni sul territorio relative a: immobili, persone, attività e risorse. La realizzazione di un Sistema Informativo Territoriale concernente gli immobili ubicati nel territorio comunale nasce dall'esigenza di poter coordinare le informazioni che su un territorio sono generate dall'attività umana. Tali informazioni devono provenire necessariamente da fonti e tipologie diverse. Trattando di dati inerenti la popolazione, edifici pubblici e privati, strutture commerciali, infrastrutture di tutti i tipi e la morfologia del territorio, tale sistema offre la possibilità di incrociare i dati e fornisce loro un valore aggiunto, in quanto crea un tipo di informazione che i dati stessi, presi separatamente, non sarebbero in grado di fornire. Il sistema è in grado di utilizzare una rappresentazione cartografica del territorio per riferirvi le informazioni, tipicamente sotto forma di tabelle di un Data Base. Tale struttura permette di interrogare il Data Base secondo una lettura di tipo topologico, basata in pratica sulle mutue relazioni spaziali degli oggetti geografici cui le informazioni si riferiscono. In altre parole, il territorio, rappresentato nelle sue coordinate reali rispetto ad un determinato sistema di riferimento, diventa la trama che ricuce tra loro informazioni di tipo diverso.

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.

4.5. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ

L'Ente, per sopperire alle carenze d'organico, fa un utilizzo elevato delle diverse forme di flessibilità. Lo strumento più utilizzato è il contratto a termine: negli ultimi anni sono state fatte circa 100 assunzioni a tempo determinato. Anche gli incarichi dirigenziali esterni sono conferiti mediante contratto di assunzione a tempo determinato. A tal fine la Giunta approva un apposito avviso pubblico nel quale viene specificato l'incarico da conferire, il tipo di contratto, la durata, il compenso ed i requisiti generali e specifici richiesti. Il regolamento di organizzazione stabilisce le modalità per il conferimento degli incarichi. Per obiettivi determinati e con convenzioni a termine il Comune si rivolge a collaborazioni esterne ad alto contenuto di professionalità (le modalità per il conferimento di tali incarichi sono disciplinate da un apposito regolamento).

Per quanto riguarda altre forme di flessibilità, quali la mobilità e il lavoro interinale, si rimanda a quanto già detto nel paragrafo 4.1.

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*);
- ◆ possieda 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

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.

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 Frosinone. La tabella che segue riporta gli esiti tratti dall'applicazione del sistema di driver di valore al processo prescelto di *Comunicazione*.

Tab. 5 – Performance del processo di Comunicazione

<u>Processo</u>	<u>Descrizione</u>
Sistema informativo del personale e comunicazione	
<u>Driver di efficienza</u> Livello alto: il processo attivato consente di rendere molteplici servizi di informazione sia interna che esterna ottimizzando le risorse a disposizione.	<u>Driver di qualità</u> Livello alto: grande cura nella predisposizione delle informazioni e dei servizi e nella realizzazione dei canali per la loro diffusione.
<u>Driver di equità</u> Livello alto: il sistema consente un maggior e più facile accesso ai servizi da parte dell'utenza, anche di quella residente all'estero.	<u>Driver di politica</u> Livello alto: l'attuale sistema, facilitando la comunicazione interna, la collaborazione e la motivazione dei collaboratori, ha un forte impatto sulle politiche di HRM.
<u>Driver di sviluppo di risorse</u> Livello medio: la maggior circolazione delle informazioni facilita l'aggiornamento e la crescita professionale dei dipendenti ed è inserita in modo coerente con le altre strategie di sviluppo.	<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 tramite URP, sito web, sms, pannelli luminosi.

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.

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.

Nel caso analizzato, il presupposto su cui si basano le politiche effettive di HRM è la centralità dell'utente. Il fine primario dell'Ente è quello di servire servizi alla collettività, per cui si orienta la politica del personale in funzione di questo obiettivo. C'è forte consapevolezza che i servizi resi possono evolversi nel tempo in funzione dei bisogni espressi dalla comunità di riferimento e, coerentemente, ci si va dotando di una struttura e di una organizzazione del lavoro flessibile, capace di adattarsi ai mutamenti: se, in un particolare momento, dalla cittadinanza viene una nuova richiesta di servizi alla persona, il Comune imposterà una politica generale tendente a sviluppare i nuovi servizi richiesti e, se necessario, a modificare la sua organizzazione interna in funzione della massima soddisfazione dei bisogni espressi. Nell'Ente è forte la consapevolezza che il miglioramento dei servizi all'utenza può essere realizzato solo a due condizioni: l'utilizzo corretto delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e il coinvolgimento attivo del personale che deve essere adeguatamente formato e motivato. Le politiche di HRM adottate seguono in modo coerente questo approccio.

Si può ragionevolmente sostenere che l'utilizzo della HRM è rivolto alla crescita continua dell'organizzazione, attraverso l'innovazione e la gestione del cambiamento. Ci troviamo, quindi, in presenza di un sistema orientato allo "sviluppo delle competenze individuali e istituzionali", capace di seguire una visione integrata tra strategie complessive e piani di sviluppo del personale e tra sviluppo individuale e crescita della conoscenza aziendale.

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

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.

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.

Per quanto emerso dall'indagine il modello di riferimento per il Comune di Frosinone sembra avvicinarsi, sia pure con qualche contraddizione ed ambiguità, a quello del *ch'ange management*. La spinta esercitata verso il cambiamento dell'organizzazione sia nei confronti del cittadino che dei collaboratori è innegabile; il contributo dato dal Direttore Generale in questa direzione è forte anche se in alcuni casi può rischiare di limitare l'iniziativa e la proattività dei dirigenti e dei collaboratori. Emblematica in questo senso è la realizzazione del Calendario delle attività tecnico-amministrative, redatto direttamente dal Direttore Generale per mettere ciascun dipendente in grado di temporizzare le attività istituzionali obbligatorie.

8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO

Il caso del Comune di Frosinone presenta interessanti elementi di riferimento per quegli Enti che si propongono quali soggetti attivi dello sviluppo e dell'ammodernamento del territorio e che individuano nelle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e nel forte coinvolgimento del personale le leve decisive per fornire nuovi e più moderni servizi che prefigurano l'avvento di una città digitale, capace, tra l'altro, di ricomprendere nel proprio tessuto anche i cittadini emigrati all'estero.