

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 Latina

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.....	5
4. METODOLOGIE PROCESSI DI HRM.....	11
4.1. PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ	12
4.2. RETRIBUZIONI, VALUTAZIONE E CARRIERE	14
4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO	14
4.4. DISCIPLINA E RISOLUZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO.....	14
4.5. RELAZIONI SINDACALI	15
4.6. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ	15
5. INDICATORI DI PERFORMANCE.....	15
6. POLITICHE DI HRM	17
7. IMPATTO DELLA GESTIONE DEL PERSONALE A LIVELLO ORGANIZZATO E GESTIONALE.....	17

IL COMUNE DI LATINA¹

1. PREMESSA

La scheda descrittiva del modello di gestione del personale del Comune di Latina², 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):

- il concetto (o l'idea) di gestione del personale;
- l'organizzazione interna all'ente in tema di HRM;
- i metodi utilizzati nello sviluppo dei processi di gestione del personale;
- gli indici di performance;
- le politiche effettive perseguite in tema di HRM;
- 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 finale che ha la leva di gestione del personale nell'ambito delle gestione e del perseguimento delle finalità dell'amministrazione.

La concezione ufficiale del sistema di HRM è quindi un'idea formalmente enunciata, un concetto che ne ricomprende la finalità ufficiale, i criteri assunti come riferimento fondamentale e la funzione assegnata nel contesto istituzionale e organizzativo.

In conformità alle norme dello Statuto del Comune di Latina, il Settore HR appare come una struttura organizzativa che sovrintende, coordina e controlla l'azione amministrativa specifica, attribuita a più servizi appartenenti ad aree di attività diverse, omogenee e collegate funzionalmente al fine del conseguimento di un unico obiettivo politico-amministrativo programmato a livello verticistico.

Si evidenzia, quindi, un'idea di HRM in funzione di supporto della struttura organizzativa e dell'attività decisionale degli Organi Statutari del Comune, nonché di supporto per il raggiungimento dei fini istituzionali fissati dalle leggi. Gli obiettivi generali rispondono alle necessità espresse dai vertici politici e orientati principalmente alla modifica dell'organizzazione interna dell'ente in una prospettiva di semplificazione e chiara responsabilizzazione rispetto alla produzione di risultati, con attenzione allo sviluppo delle professionalità ed alla valorizzazione del merito

¹ Studio realizzato da Cinzia Ciacia con la collaborazione di Enrico Giorgilli. Si ringrazia per la collaborazione Emanuela Pacifico, dirigente del Servizio Personale, Settore Affari del personale del Comune di Latina.

² Il Comune di Latina ha una popolazione di 108.711 abitanti di cui 52.086 maschi e 56.625 femmine (Censimento 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.

In questa prospettiva emerge anche la caratteristica funzionale di “Supporto alle strategie”: l'orientamento dichiarato dall'Ente, infatti, tende verso la revisione dei processi organizzativi e lo sviluppo dei sistemi di gestione del personale flessibili e supportati da processi di informatizzazione.

3. L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM

Le numerose modificazioni intervenute successivamente alle ultime leggi finanziarie hanno ridisegnato le competenze gestionali dell'Ente determinando l'esigenza di sottoporre la struttura organizzativa del Comune di Latina ad una riprogettazione complessiva il cui processo è attualmente in corso.

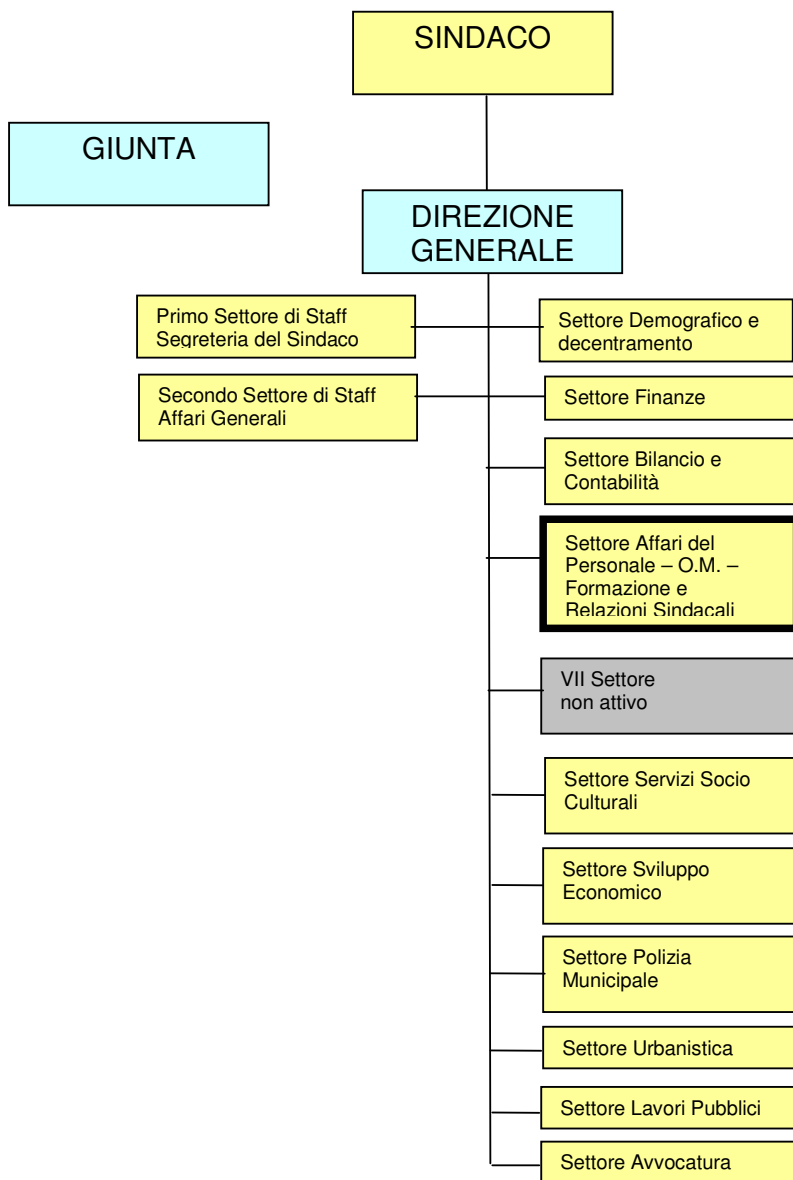
Il primo obiettivo che in tale prospettiva l'Ente si è posto è stato quello di ricostruire lo stato esistente della dotazione organica, tramite la definizione di una mappatura dello “*stato organizzativo di fatto*”, e di rielaborare i criteri generali di riferimento, dal momento che quelli in uso appartenevano al precedente piano organizzativo dell'Ente sviluppato nel 1995.

Si è attivata poi una politica organizzativa orientata alla ridefinizione delle funzioni dei settori e dei servizi per adeguarli alle nuove esigenze. Dall'anno 2003 l'Ufficio del Personale, in accordo con la Direzione Generale, ha avviato la rielaborazione dei criteri generali su cui riorganizzare e ricostruire la nuova struttura organizzativa che ai sensi dell'art. 48 comma 3 del Dlgs 37/2000 deve essere sottoposta all'approvazione del Consiglio Comunale.

Attualmente la struttura organizzativa è composta da 13 settori di cui però ne sono stati attivati 12. Il settimo settore è quello non ancora attivato ed è previsto che abbia quali competenze quelle di supporto e di rafforzamento del “Settore Servizi Socio Culturali”.

I settori sono retti da un dirigente e sono a loro volta articolati in servizi il cui referente è sempre di rango dirigenziale. All'interno di tale articolazione in servizi si è cercato di inserire tutte quelle competenze nuove e diverse oggetto delle modifiche legislative intervenute in materia di organizzazione del sistema amministrativo, senza che ciò portasse ad una alterazione della struttura esistente. Al tempo stesso si è sviluppata l'esigenza di procedere ad una revisione complessiva dell'organizzazione interna all'Ente.

Fig. 1 – Articolazione della struttura per Settori



I Servizi sono poi articolati in UOC (Unità Operative Complesse) che sono strutture operative interne al “Servizio” ed assicurano la gestione ed esecuzione specifica dell’attività amministrativa concernente le materie di competenza del Servizio e del Settore. Alla U.O.C. è preposto un Funzionario (ex 8° livello q.f.) che pur operando in autonomia e responsabilità per l’istruttoria dei procedimenti amministrativi, è obbligato all’osservanza degli indirizzi generali e di merito del Capo Servizio.

All’interno delle UOC è prevista una ulteriore articolazione in U.O.S. (Unità Operative Semplici) cui è preposto un Istruttore Direttivo (ex 7° livello di q.f.) che opera in collaborazione diretta con

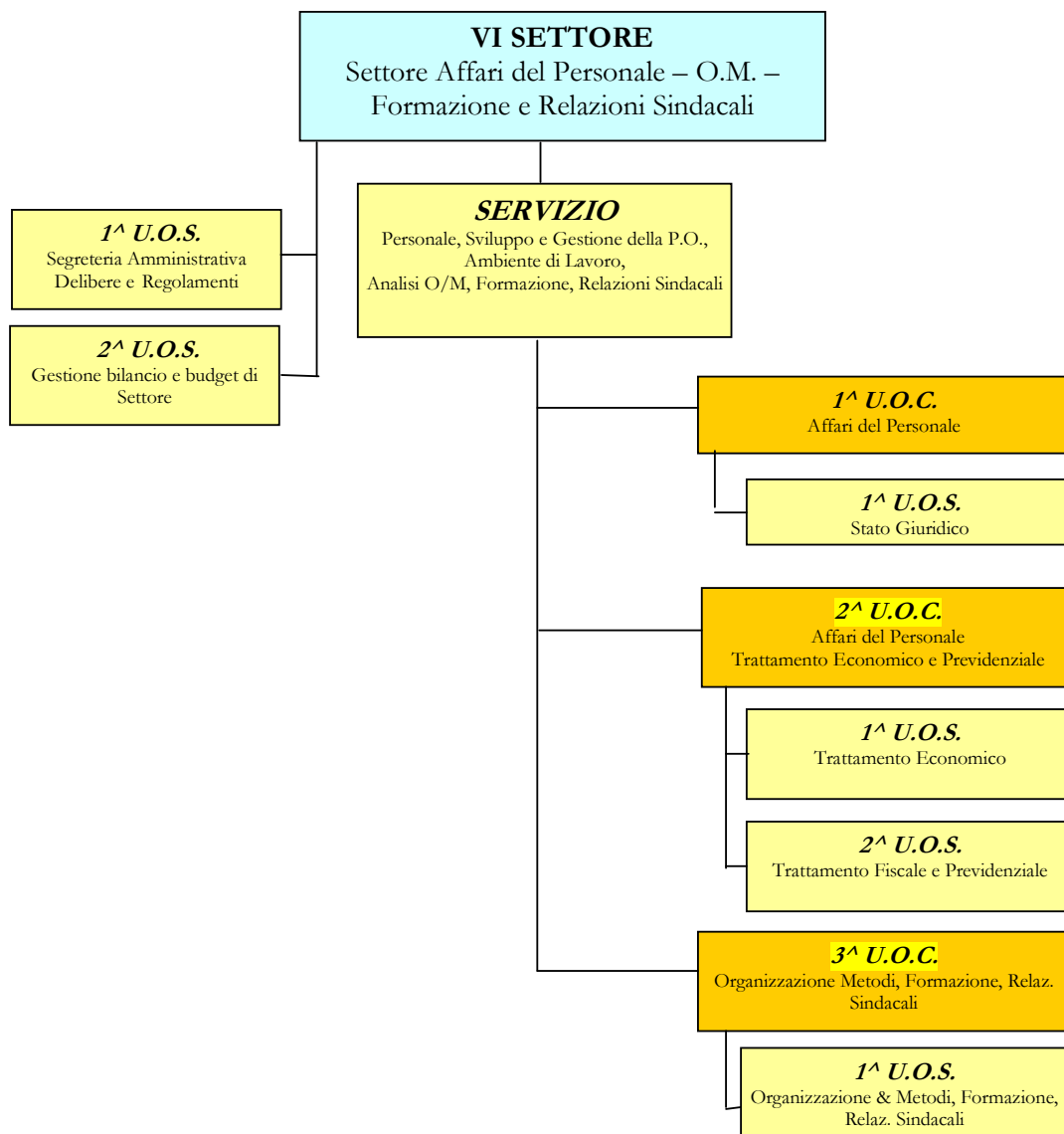
Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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 Capo U.O.C., ma resta responsabile del procedimento amministrativo per il segmento endoprocedimentale di attività ad esso assegnato.

Le funzioni del settore del personale (settore VI), che ha quale *organico di fatto* 19 dipendenti - compresi il dirigente e due direttivi – sono orientate in particolare alla gestione amministrativa. Le attività complessive del settore sono disciplinate in un regolamento dei servizi che risale al 1995.

Fig. 2 – Articolazione del VI Settore Settore “Affari del Personale – O.M. – Formazione e Relazioni Sindacali”



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 Settore ha un'articolazione semplice, un solo servizio denominato “Personale, Sviluppo e Gestione della P.O., Ambiente di Lavoro, Analisi O/M, Formazione, Relazioni Sindacali” e 2 UOS di supporto che svolgono i compiti di Segreteria organizzativa e di Gestione del bilancio e del budget di settore.

Il Servizio “Personale” mediante lo strumento informativo ed informatico volto alla raccolta ed alla elaborazione di dati georeferenziati, realizza le analisi e le statistiche idonee per le attività di programmazione occorrenti al 1° Settore dell'Ente (Primo settore di staff). In tal modo supporta con l'analisi le scelte degli organi del Comune. Al Servizio è preposto un Dirigente che svolge sotto la guida del Capo Settore i compiti assegnati dall' art. 17 del d.lgs 29/93. In particolare :

- Procura i dati relativi al personale
- Cura l' aggiornamento dei dati del personale
- Gestisce, analizza e rappresenta i dati del Personale
- Georeferenzia i dati raccolti e li utilizza per tutte le attività dell'Ente e verso gli enti pubblici e privati esterni, salvo limiti di legge.

Il settore è strutturato al suo interno in tre Unità Operative Complesse UOC :

- *Affari del Personale (Stato Giuridico)*
- *Affari del Personale (Trattamento Economico e Previdenziale)*
- *Organizzazione e Metodi, Formazione Relazioni Sindacali*

1^ U.O.C.: Affari del Personale (Stato Giuridico)

La prima UOC svolge le seguenti attività:

- provvede agli atti relativi alle assunzioni: concorsi e selezioni o chiamate dirette (categorie protette, dirigenti, ecc.);
- cura il mantenimento dello stato matricolare dei dipendenti e del Fascicolo Personale: di ruolo, non di ruolo, a part time, a tempo determinato, in soprannumero, in ruolo aggiunto, a tempo determinato (stagionali, occasionali, ecc.); provvedimento di inquadramento giuridico del personale o modifica di mansioni.
- cura le Commissioni di concorso e supporta la Presidenza svolta dal "Segretario Generale” o dal Capo Settore;
- provvedere all'archiviazione e alla fascicolazione di tutte le posizioni del personale;
- definisce prospetti specifici dello status giuridico del personale;
- predisporre la preparazione dei documenti per la valutazione dei dirigenti;
- cura lo stato disciplinare dei dipendenti (Commissione di Disciplina; procedimenti e provvedimenti disciplinari; ecc.);
- effettua le verifiche delle responsabilità contabili e amministrative, nonché penali e civili dei dipendenti;
- effettua la rilevazione ed il controllo delle presenze giornaliere (ordinarie, festive, notturne, etc.);
- provvede al computo di ferie, congedi, aspettative, permessi, diritto allo studio;
- evidenzia la situazione di congedo straordinario per gravidanze e puerperio;
- verifica le assenze, provvedere agli accertamenti sanitari e alle visite fiscali;

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.

- cura gli accertamenti delle cause di servizio e delle pratiche di equo indennizzo per quanto di competenza;
- cura le pratiche di: trasferimenti, mobilità, missioni, comandi, distacchi;
- provvede agli atti di: destituzione, decadenza, dimissioni, riammissioni in servizio del personale;
- effettua la rilevazione di statistiche di competenza, con apposita relazione da sottoporre al Sindaco e al Segretario Generale;
- gestisce il servizio del Contenzioso del lavoro e dell'attività di informazione e comunicazione all'avvocatura delle relative procedure.

All'interno della UOC è prevista una UOS con a capo un Istruttore Direttivo:

1^ U.O.S. Affari del personale (Stato Giuridico) - ha competenza in materia di:

- Concorsi ed assunzioni (collabora con le strutture organizzative superiori in relazione alla programmazione delle assunzioni, alle procedure di assunzione agli impieghi, alla gestione delle graduatorie, alle assunzioni con contratto a tempo determinato, pieno o parziale orario, alla statistica di competenza);
- Presenze ed assenze del personale.

2^ U.O.C. Affari del Personale (Trattamento Economico e Previdenziale)

Attualmente l'unità ha il compito di gestire oltre 1.200 posizioni economiche in quanto a quelle relative ai 450 dipendenti di ruolo dell'Ente si aggiungono quelle dei contratti di Co.Co.Pro., dei contratti a tempo determinato, le posizioni degli amministratori, degli assessori, dei consiglieri comunali.

Al trattamento economico principale si aggiunge il conteggio delle competenze accessorie, indennità, turnazione etc., che necessariamente richiedono l'inserimento individuale per ogni dipendente. Si segnala che, a fronte del passaggio di alcune categorie di dipendenti dal settore pubblicistico a quello privatistico, le posizioni devono essere gestite avendo considerazione di entrambi gli aspetti.

Le attività di competenza della U.O.C. sono le seguenti :

- Trattamento economico e di attività
- Trattamento previdenziale
- Trattamento fiscale
- Trattamento economico equo indennizzo

Coerentemente, all'interno della U.O.C. sono previste due U.O.S., con a capo di ognuna un Istruttore Direttivo. Alle U.O.S. sono attribuite le competenze della U.O.C. con la seguente ripartizione:

1^ U.O.S. Affari del personale con competenza in materia di Trattamento Economico, comprese indennità e incentivi di produttività

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.

2^ U.O.S. Affari del personale con competenza in materia di Trattamento Fiscale e Previdenziale

3^ U.O.C. *Organizzazione e Metodi, Formazione, Relazioni Sindacali*

La terza U.O.C. prevede una serie di attività che saranno oggetto anche di una rielaborazione che avverrà a seguito del previsto riassetto organizzativo.

Le attività comunque previste sono:

- analizzare il fabbisogno esterno della domanda sociale di servizio locale;
- analizzare le strutture organizzative, le procedure, la strumentazione tecnica e tecnologica a disposizione della risorsa umana;
- studiare e proporre soluzioni per la logistica e il lay-out di uffici e servizi;
- predisporre le ipotesi di aggiornamento delle piante organiche in relazione alla rilevazione dei carichi di lavoro;
- rilevare la produttività di lavoro dei dipendenti;
- elaborare progetti, obiettivi di produttività e di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi e degli uffici;
- presentare proposte, di riorganizzazione e di modifica dei profili professionali del personale;
- effettuare la motivazione e lo studio psico-sociologico del lavoro;
- programmare e gestire i corsi di formazione, aggiornamento, qualificazione, riqualificazione, riconversione e specializzazione del personale;
- effettuare assistenza all'inserimento nel lavoro e nell'organizzazione comunale dei dipendenti;
- supportare le attività dell'Assessore al Personale e del Segretario Generale, del Capo Settore e Capo Servizio ai fini delle relazioni sindacali, della contrattazione decentrata, predisposizione dei verbali, degli accordi, dei regolamenti, preparazione e assistenza nei confronti, nelle sedute, predisposizione dei materiali, copie, e archiviazione, ecc.;
- assolvere ad ogni altra incombenza inerente alle competenze specifiche;
- effettuare la rilevazione di statistiche di competenza, con apposita relazione annuale, da sottoporre al Sindaco e al Segretario Generale.

All'interno della U.O.C. sono previste due U.O.S., con a capo di ognuna un Istruttore Direttivo. Alle U.O.S. sono attribuite le competenze della U.O.C. con la seguente ripartizione;

1^ U.O.S. *Organizzazione e Metodi, Formazione Relazioni Sindacali* ha competenza in materia di:

a) Organizzazione e Metodi

in collaborazione con il Capo Servizio cura le seguenti attività:

- ordinamento degli Uffici e dei Servizi e relativa pianta organica;
- regolamento per il personale. Aggiornamenti;
- regolamenti di procedura;
- ordini di servizio;
- modulistica ufficiale
- studi di organizzazione in materia di strutture, organico, mezzi e ambienti, procedure;
- rilevazioni e aggiornamento di carichi lavoro e standard di produttività;
- proposte di mobilità del personale all'esterno del settore di appartenenza, nel 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.

delle Gestioni del sistema premiante.

- segreteria del Comitato per le pari opportunità uomo/donna.
- statistica di competenza.

b) Formazione del Personale e Relazioni Sindacali

- programmare e gestire i corsi di formazione, qualificazione, riqualificazione, riconversione e specializzazione del personale;
- mobilità professionale verticale o orizzontale;
- statistiche di competenza .

c) Contrattazione decentrata.

- predispone gli atti ricettivi di contratti collettivi nazionali;
- partecipa con funzioni di Segreteria alle delegazioni trattanti;
- predispone gli atti di supporto al negoziato relativo ai contratti collettivi decentri di Ente;
- mantiene il registro delle riunioni sindacali;
- Provvede alle convocazioni delle parti negoziali;
- svolge statistiche di competenza.

Complessivamente, quindi, abbiamo una struttura gerarchica abbastanza tradizionale con un primo livello (il Settore VI) relativamente semplice, che comprende un solo Servizio e due Unità Organizzative Semplici di supporto, di cui una dedicata alla gestione del bilancio e del budget di settore, che assicura il collegamento diretto con la direzione generale e con le strategie organizzative; una struttura operativa di secondo livello (il Servizio Personale, Sviluppo e Gestione della P.O., Ambiente di Lavoro, Analisi O/M, Formazione, Relazioni Sindacali) più articolata, secondo le diverse competenze attribuite. La struttura appare abbastanza coerente con un modello di HRM in cui la gestione del personale è di supporto alle strategie dell'Ente in quanto la funzione appare strutturata in modo significativo su funzioni sia amministrative che di sviluppo e con un collegamento diretto con la direzione generale.

4. METODOLOGIE PROCESSI DI HRM

In questo capitolo si presentano le metodologie e i processi che definiscono i sistemi operativi di gestione delle risorse umane, con particolare attenzione a quelli effettivamente implementati nell'ambito del caso analizzato. Precisamente:

1. *Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità*
2. *Retribuzione, valutazione e carriere*
3. *Formazione e sviluppo*
4. *Disciplina risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso*
5. *Relazioni sindacali*
6. *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

L'attività di pianificazione svolta dal settore "Personale, O.M., Formazione e Relazioni Sindacali" avviene su base triennale e viene elaborata di concerto con l'Assessorato al Personale e la Direzione Generale che assumono il ruolo di collettori di tutte le esigenze e richieste provenienti dagli altri Settori ed Uffici. La necessità di orientare l'attenzione verso un settore/ufficio piuttosto che un altro è in prevalenza determinata da un fattore derivante da valutazioni di politica di sviluppo in relazione agli obiettivi predefiniti.

Negli anni 1998/1999 sono state varate tutta una serie di procedure concorsuali che hanno permesso di superare le criticità legate alla copertura dell'organico. Oggi, stante le difficoltà legate alla mancanza di risorse e ai vincoli legislativi per le assunzioni, si cerca di rimodulare le attività di pianificazione e dei relativi obiettivi prevedendo il ricorso a procedure di mobilità del personale.

Quanto agli L.S.U. occorre segnalare che già dall'anno 2000 sono stati stabilizzati oltre 150 unità utilizzando gli strumenti offerti dalle finanziarie a tale scopo favorevoli. La stabilizzazione è avvenuta procedendo a specifiche selezioni del personale per il loro collocamento nelle diverse specificità funzionali.

Per quanto riguarda le procedure di reclutamento queste vengono gestite interamente all'interno dell'amministrazione senza alcun ausilio di società o terzi estranei, quali le agenzie per il lavoro interinale.

La pubblicazione e pubblicizzazione dei bandi si è nel tempo adeguata anche alle nuove tecnologie: ai tradizionali mezzi di pubblicazione (G.U., trasmissione alle prefetture, all'albo pretorio, a quotidiani locali e nazionali) si è aggiunto negli ultimi anni il sito internet del Comune dal quale è possibile scaricare il bando e la modulistica.

Per quanto riguarda in particolare le assunzioni a tempo determinato, il bando ad esse relativo viene pubblicato unicamente su due giornali e sull'albo pretorio, oltre ovviamente la pubblicazione on line sul sito internet del Comune. Non si procede alla pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale stante la lungaggine dei tempi previsti per tale adempimento che non permetterebbero la funzionalità del servizio per cui si intende procedere al reclutamento.

Il bando, in questo caso, è rivolto in generale alla formazione di una graduatoria da cui l'Amministrazione Comunale potrà attingere per ragioni sostitutive di personale di ruolo mancante e/o assente a vario titolo (malattia, infortunio, aspettativa, maternità, ecc.). La valutazione dei titoli viene fatta sulla base dei seguenti parametri:

◆ titoli di studio

Massimo 30 punti, attribuiti secondo il seguente prospetto:

Da	A	Valutazione	PUNTI
66/110	69/110	Sufficiente	7,50
70/110	79/110	Buono	15,00
80/110	89/110	Distinto	22,50
90/110	110/110	Ottimo	30,00

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.

- ◆ titoli di servizio
Massimo 45 punti, attribuibili solo al servizio prestato presso pubbliche amministrazioni e/o privati con rapporto di lavoro subordinato, a tempo indeterminato o determinato, espletando mansioni equivalenti al profilo professionale per cui è fatta la selezione, nella misura seguente:
 - punti 1,00 per ogni periodo di mesi 1 o frazione superiore a 15 giorni;
 - punti 0,50 per ogni periodo non inferiore a 10 giorni.
- ◆ titoli vari, purché formalmente documentati, atti a determinare il livello di formazione culturale, di specializzazione e/o qualificazione del candidato in rapporto ai contenuti previsti dal profilo professionale del posto messo a selezione (es. pubblicazioni, specializzazioni, corsi di perfezionamento, idoneità a concorsi pubblici, tirocini). Massimo 15 punti
- ◆ curriculum, limitatamente alle attività e ad ogni altro elemento di valutazione del candidato che non abbia dato già luogo all'attribuzione di punteggi negli altri gruppi di titoli. Massimo 10 punti.

Fig.3 – Sito web Comune di Latina – area pubblicazione bandi di concorso



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

I dipendenti dell'Ente sono soggetti a valutazione la cui procedura è oggetto di accordo in sede di delegazione trattante. In tale sede viene discusso l'ammontare delle risorse economiche da attribuire al fondo di produttività e la metodologia per la sua ripartizione tra tutti i settori dell'Ente (art. 15 e 17 del CCNL). La stessa delegazione trattante provvede ad elaborare ogni anno le schede di valutazione che saranno lo strumento per i dirigenti al fine di effettuare la valutazione dei loro collaboratori.

Il sistema di valutazione, basato su parametri di riferimento derivanti sia dal CCNL che dalla contrattazione decentrata, dà luogo ad un sistema incentivante del personale in base ad obiettivi di produttività e di miglioramento dei servizi.

4.3. FORMAZIONE E SVILUPPO

Il settore ha al suo interno un servizio specifico per la formazione con a capo un responsabile del servizio.

Viene predisposto annualmente un piano delle attività di formazione che viene definito a seguito delle richieste pervenute dai dirigenti dei vari settori.

Per quanto attiene alle modalità di erogazione del servizio l'Ente ha adottato quale obiettivo quello della qualità del servizio di formazione tenuto conto degli obiettivi generali definiti secondo una logica di sviluppo delle competenze dei dipendenti.

Conseguentemente l'Ente fa ricorso a diverse modalità di erogazione delle attività formative, prevedendo sia programmi di formazione gestiti direttamente dall'Ente, sia programmi di formazione affidati a società esterne. A volte è lo stesso dirigente che individua anche il programma formativo per il quale richiede la partecipazione propria o del dipendente.

4.4. DISCIPLINA E RISOLUZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO

L'attività relativa alla risoluzione dei rapporti di lavoro e del contenzioso assume particolare rilevanza soprattutto in riferimento al mutamento della competenza giurisdizionale in tema di diritto del lavoro.

Rientra tra le attività dell'Ufficio del personale la cura delle procedure di conciliazione che vengono attuate ai sensi della normativa in tema di contenzioso del lavoro. E' lo stesso Ufficio (e non l'Avvocatura) a comparire innanzi alla DPL nella fase preliminare del tentativo obbligatorio di conciliazione derivante dalla privatizzazione del rapporto di lavoro (D.lgs 80/98). A tal proposito si segnala che il risultato ottenuto in relazione alla attività di contenzioso è abbastanza soddisfacente tenuto conto che molte procedure si arrestano innanzi alla DPL per essere abbandonate dal ricorrente (le pretese sono, infatti, spesso esagerate e infondate) e quindi poche sono quelle che approdano ad una vera e propria conciliazione.

Una ulteriore attività che viene svolta dall'Ufficio del Personale in relazione al contenzioso è relativa alla predisposizione per l'Ufficio dell'Avvocatura di un report con il quale vengono comunicate una serie di informazioni tra cui la fattispecie di inquadramento giuridico del contenzioso e la valutazione di opportunità sulla necessità di resistere o meno in giudizio .

4.5. RELAZIONI SINDACALI

Per quanto attiene alle relazioni sindacali non vi sono elementi di rilievo.

Le relazioni vengono svolte in rapporto di collaborazione con due delegazioni: la delegazione dei Dirigenti e quella dei Dipendenti.

Sino al 2004 era presente anche una ulteriore delegazione che era quella dei ferro-tranvieri, oggi non più presente poiché categoria non più inquadrata alle dipendenze dell'Ente.

4.6. POLITICHE DI FLESSIBILITÀ

E' da segnalare che il ricorso ai sistemi di flessibilità descritti al punto 4.1 (con particolare riferimento ai contratti a tempo determinato e alla mobilità interna ed esterna del personale) è dovuto alla necessità di far fronte alle esigenze funzionali dei servizi la cui criticità sono state determinate negli ultimi tempi da interventi legislativi modificativi in tema di pubblica amministrazione (attribuzione di nuove competenze etc.).

In attesa di adottare una ristrutturazione organizzativa dell'Ente, già oggetto di analisi, l'obiettivo attuale che si intende perseguire è quello di adottare ogni misura idonea a sostenere la funzionalità del servizio senza alterare la struttura esistente.

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;

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. *driver di equità.* Considerano la rispondenza dei processi alle esigenze di bilanciamento di interessi (legittimi) in posizione di contrasto e di tutela dei diritti delle parti deboli, quando ciò abbia senso in ragione di una politica socialmente responsabile di ente;
4. *driver di outcome o di politica.* Considerano gli effetti di medio lungo termine delle attività comprese in un processo, quindi l'impatto che il loro svolgimento manifesta dal punto di vista di politiche delle risorse umane di ampio respiro;
5. *driver di sviluppo di risorse.* Considerano le conseguenze dell'attività svolta dal punto di vista dell'apprendimento e dello sviluppo di competenze, nell'ambito delle stesse strutture che gestiscono i corrispondenti processi o delle altre componenti aziendali che vi partecipano attivamente;
6. *driver di immagine e comunicazione.* Considerano gli effetti che i processi di gestione delle risorse umane producono, influenzando l'immagine che l'ente proietta e riflette nell'ambiente esterno ed operando, anche in modo non intenzionale, come strumenti di comunicazione verso i diversi interlocutori di ente.

L'applicazione di questo metodo di valutazione viene effettuata, per il caso analizzato, con riferimento ad un processo campione, identificato come rilevante e/o significativo rispetto all'idea guida che ispira il modello di direzione del personale del Comune di Latina..
L'applicazione di questo metodo a tutti i processi considerati nello studio non si è resa possibile. La tabella che segue riporta gli esiti tratti dall'applicazione del sistema di driver di valore al processo prescelto di *Disciplina e risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso*.

Tab. 1 – Valutazione del processo *Disciplina e risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso*.

<u>Processo</u>	<u>Descrizione</u>
<i>Valutazione del processo Disciplina e risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso</i>	
<u>Driver di efficienza</u> Livello alto: Il tipo di processo è sostanzialmente di alto livello tenuto conto delle attuali esigenze di organico per le attività che richiede la preparazione del materiale inerente l'attività.	<u>Driver di qualità</u> Livello alto: Buon grado di soddisfazione sulla definizione positiva dei processi di contenzioso.
<u>Driver di equità</u> Non si hanno adeguati elementi di valutazione.	<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 attualmente in fase di stallo e non supportato da sistemi di sostegno (mobilità interna, flessibilità organizzativa).	<u>Driver di immagine e comunicazione</u> Livello alto: buono l'effetto comunicativo nei confronti degli interlocutori diretti e coinvolti nel processo.

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.

6. POLITICHE DI HRM

La politica del personale è prevalentemente orientata al “perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa”. Obiettivo è, dunque, il raggiungimento di finalità gestionali (es. introdurre i principi della valutazione, migliorare i processi di aggiornamento del personale, ecc..) collegate alla necessità di approdare ad una modernizzare della struttura organico - burocratica secondo la logica dell'efficienza e dell'efficacia, in una prospettiva di semplificazione e chiara responsabilizzazione rispetto alla produzione dei risultati.

Le attività più rilevanti sono quelle legate alla corretta ed efficace amministrazione del personale (assunzioni, progressioni, cessazioni, gestioni servizi) anche se emerge una particolare attenzione del settore Personale per lo svolgimento delle attività relative alla risoluzione dei rapporti di lavoro e del contenzioso. L'atteggiamento assunto dalla funzione del personale sembra di cauto traghettamento da una vecchia cultura amministrativa ad una cultura più manageriale, attenta ai risultati e agli obiettivi, preservando la struttura da forti scosse, in attesa di una riorganizzazione complessiva della struttura e delle attività che è attualmente in fase di definizione.

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 azione 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

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.

positivo, focalizzato, flessibile, proattivo, sostenendo anche l'inevitabile carico di incertezza e ambiguità.

Per quanto emerso dall'indagine è possibile individuare un impatto della gestione di tipo “*performance management*” che si evince dalla necessità affermata di una riorganizzazione strutturale dell'Ente e che, in attesa di una strutturale modifica organizzativa, passa attraverso l'utilizzo di sistemi quali la mobilità interna ed esterna e la incentivazione del personale e che ha quale finalità non solo quella funzionale ai fini cioè di un'efficiente erogazione del servizio, ma anche quella di completare e sviluppare le competenze e le capacità del personale.

8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO

Il caso del Comune di Latina presenta caratteristiche di riferimento per gli Enti che attualmente hanno la necessità di far fronte all'esigenza del buon funzionamento delle attività e della loro capacità di adattamento alle criticità determinate dal cambiamento del modello organizzativo cui la P.A. è ad oggi orientata.

Contemperare, cioè, la funzione “istituzionale” di gestione amministrativa/contabile con quella di programmazione del riassetto organizzativo strutturale dell'Ente, attenuando gli elementi di tensione e favorendo in qualche modo una passaggio *soft* al nuovo modello.