

## **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 Reggio Calabria**

## **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.	IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....	4
3.	ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM.....	6
4.	METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM .....	8
	4.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ.....	9
	4.2 RETRIBUZIONE, VALUTAZIONE E CARRIERE .....	13
	4.3 FORMAZIONE E SVILUPPO .....	14
	4.4 DISCIPLINA RISOLUZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO.....	14
	4.6 PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI .....	14
	4.7 SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE.....	15
	4.8 POLITICHE DI FLESSIBILITÀ.....	16
6.	POLITICHE DI HRM.....	18
7.	IMPATTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO .....	19
8.	GENERALIZZABILITÀ DEL CASO .....	20

## IL COMUNE DI REGGIO CALABRIA

### 1. Premessa

Nelle pagine che seguono viene presentata una analisi<sup>1</sup> del modello di direzione del personale del Comune di Reggio Calabria<sup>2</sup>; modello descritto sulla base dello schema concettuale di riferimento adottato dal Programma *Governance delle risorse umane, Linea progettuale A, sui Modelli innovativi*, attuato dal Formez per conto del Dipartimento della Funzione Pubblica, *Ufficio per il personale delle Pubbliche amministrazioni*.

Gli aspetti indagati dall'analisi, e tratti dal modello citato e riferiti al sistema di *Human resource management* (HRM) di ente, sono i seguenti:

- concetto (o idea) guida di direzione del personale;
- assetto organizzativo interno della funzione;
- metodi e processi attuativi nella gestione delle risorse umane;
- sistema di direzione del personale;
- politiche effettivamente perseguite;
- impatto, organizzativo e gestionale, del sistema;
- indici di performance di uno dei più significativi processi di gestione praticati.

### 2. Idea di Human resource management

Per idea di HRM si intende la concezione di fondo che l'Ente ha in merito al ruolo e alla funzione che la gestione delle risorse umane assume nel perseguimento delle finalità dell'organizzazione. Più nello specifico questa dimensione descrive, quali principi, nell'ambito dell'organizzazione analizzata, legano il sistema delle leve di gestione del personale al perseguimento delle finalità e della *mission* dell'Amministrazione. L'idea di HRM dice, in sostanza, quale sia il ruolo assegnato alla direzione del personale nell'ambito del quadro di perseguimento delle finalità di Ente.

Nel caso del Comune di Reggio Calabria, che conta 1.220 unità di personale in servizio, l'idea di gestione delle risorse umane può essere meglio compresa attraverso le principali linee di gestione individuate negli atti ufficiali.

Per quanto concerne la definizione delle priorità dell'Ente e le responsabilità di governo delle stesse, queste vengono attribuite, come indicato nello Statuto del Comune, agli organi di vertice. Più precisamente si prevede che il Consiglio Comunale (Art. 26 e 27) rivesta funzioni di indirizzo e controllo attraverso la definizione delle linee programmatiche; mentre è competenza della

---

<sup>1</sup> Studio realizzato da Sara Quaresima, grazie alla collaborazione di Umberto Nucara, dirigente dell'Unità *Organizzazione e risorse umane*, e di Maria Teresa Durante, Comune di Reggio Calabria.

<sup>2</sup> Popolazione residente: 179.384 abitanti (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.

Giunta (Art. 62 e 63) individuare le linee di attuazione degli indirizzi generali definiti dal Consiglio, individuando gli obiettivi e i programmi da attuare ed emanando gli obiettivi generali per l'azione amministrativa (attraverso gli atti amministrativi e i regolamenti sull'ordinamento degli uffici e dei servizi).

La figura del Direttore generale collabora con gli organi di governo alla definizione delle politiche generali e degli strumenti di programmazione.

Lo stesso Statuto, all'Art. 98, definisce i criteri relativi all'organizzazione del personale e alla disciplina dello status del personale, sottolineando l'ispirazione ai principi dell'autonomia, della funzionalità e della economicità di gestione.

L'attuazione delle linee di indirizzo secondo tali principi, deve essere realizzata attraverso una struttura organizzativa che sia funzionale alla collaborazione e all'integrazione tra le diverse componenti come esplicitato nel regolamento per l'Ordinamento degli uffici e dei servizi, all'Art. 4, punto 1.

Il principio del rapporto funzionale tra le diverse unità organizzative, e la necessità di attuare forme adeguate di coordinamento e collaborazione all'interno dell'organizzazione comunale, vengono rimarcati all'interno del regolamento, che rispetto a questo punto specifica:

“Il regolamento prevede idonee forme di coordinamento e di collaborazione fra le diverse unità organizzative nel rispetto dell'autonomia funzionale a ciascuna attribuita, allo scopo di assicurare l'unitarietà dell'azione amministrativa. La funzione di coordinamento intersettoriale compete al Direttore generale, se nominato, o al Segretario generale che la esercita con l'apporto della Conferenza dei dirigenti in sede di coordinamento.”

**“Il coordinamento dell'attività delle unità organizzative autonome in cui si articola la struttura organizzativa dell'ente persegue lo scopo di assicurare l'unitarietà dell'azione amministrativa, in coerenza con le politiche generali del Comune e con il complesso degli obiettivi programmatici a breve, medio e lungo termine, nonché quello di raggiungere livelli ottimali di razionalità e funzionalità complessive dell'intera struttura.”**

Le funzioni di coordinamento tra le diverse unità organizzative, finalizzate a garantire l'unitarietà e la coerenza dell'azione amministrativa, ma anche il buon funzionamento complessivo dell'organizzazione, sono affidate al Segretario generale o al Direttore generale, che le esercita però in raccordo con la Conferenza dei Dirigenti. Tra le competenze attribuite alla Conferenza dei Dirigenti, vi è quella di sviluppare integrazione e sinergie tra le unità organizzative.

La funzione di coordinamento, oltre ad essere esercitata al livello centrale, viene e poi calata in tutti i livelli dell'amministrazione sia nelle unità organizzative di massima dimensione, sia nelle sotto unità in cui queste si articolano al loro interno, e viene esercitata dal Comitato interno o, in alcuni casi, dal Responsabile di unità.

La funzione del personale viene quindi interpretata in linea con tali presupposti strategici e organizzativi, e nello specifico si realizza attraverso un'azione diffusa di sviluppo e valorizzazione delle risorse umane, finalizzata a garantire la partecipazione attiva e la responsabilizzazione del personale nell'attuazione degli obiettivi e delle attività dell'ente, come riportato dal Regolamento

### **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.

per l'Ordinamento degli uffici e dei servizi, Art. 6, "Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane":

“L'organizzazione generale del Comune riflette la linea politica di sviluppo e di valorizzazione delle risorse umane attraverso la **partecipazione attiva e la responsabilizzazione diffusa del personale** nella gestione delle attività dell'ente, assicurando a tutti pari opportunità.”

Alla luce di quanto emerso dall'analisi documentale, l'idea di gestione del personale all'interno del Comune di Reggio Calabria, sembra essere quella di uno strumento gestionale che opera per facilitare il coordinamento tra le diverse parti dell'organizzazione e la partecipazione delle risorse umane alle scelte e alla cultura dell'organizzazione, al fine di rafforzare il funzionamento dell'ente a tutti i livelli e perseguire risultati di efficacia ed efficienza in termini di servizi interni ed esterni all'amministrazione.

### **3. Organizzazione della funzione HRM**

La struttura organizzativa del Comune di Reggio Calabria è articolata in unità organizzative di 1° livello, e in unità di servizio che sono caratterizzate da una certa autonomia funzionale. Sia le unità di 1° livello, sia le unità di servizio, sono articolate al loro interno in unità di 2° e 3° livello.

Le unità organizzative di massima dimensione (1° livello) sono quelle a cui è attribuito l'esercizio delle funzioni corrispondenti alle grandi aree di intervento dell'ente, e vengono chiamate "settori".

Le unità di 2° livello, sono dotate di autonomia operativa nell'ambito delle direttive e degli obiettivi assegnati, e hanno la responsabilità di svolgere compiti relativi ad un'area di attività complessa ma omogenea del settore di cui fanno parte.

Le unità di 3° livello sono invece unità organizzative di base, a cui sono attribuiti compiti più specifici. All'interno di queste unità, per esempio, possono essere istituiti i nuclei operativi.

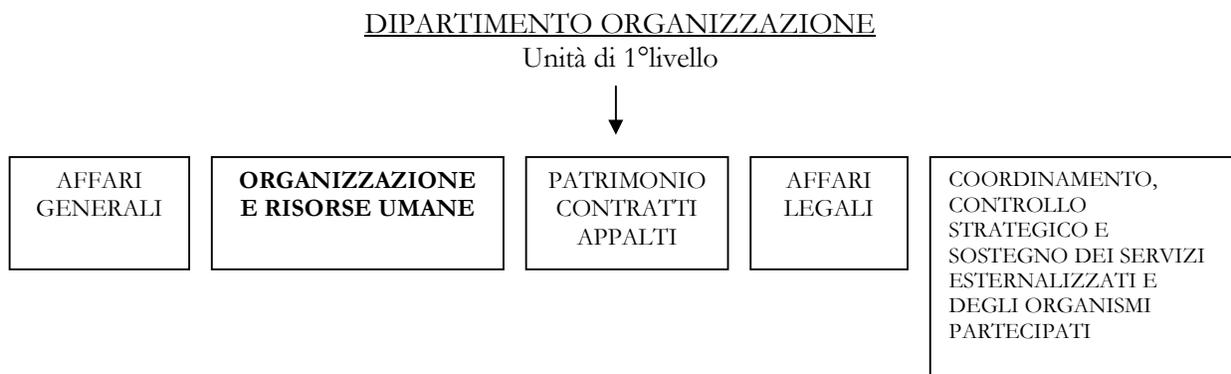
Le unità organizzative di servizio individuate nel regolamento per l'Ordinamento degli uffici e dei servizi sono:

- l'Ufficio di Staff del Sindaco;
- l'Ufficio di Staff del Vice-Sindaco;
- l'Ufficio di Presidenza del Consiglio;
- l'Ufficio del Direttore generale;
- l'Ufficio di Segreteria generale;
- l'Ufficio del Difensore Civico;
- l'Ufficio del Nucleo di valutazione;
- l'Ufficio di Controllo interno;
- l'Ufficio Progetti e leggi speciali;
- l'Ufficio Comunicazione;
- l'Ufficio Statistica e qualità dei servizi.

L'organigramma dell'Ente è stato modificato e rinnovato nel 1998, momento in cui è stato individuato, all'interno della struttura organizzativa, uno spazio specificamente dedicato alle finalità e alle politiche del personale.

È stato quindi istituito il "Dipartimento Organizzazione", che ricomprende tra le diverse unità

organizzative, il settore Organizzazione e Risorse Umane.



Questa è l’unità organizzativa di 1° livello cui è affidata la funzione di gestione del personale, e si articola in unità di 2° e 3° livello.

Viene riportata di seguito l’articolazione interna del settore personale in unità di 2° livello, relative quindi alle principali macro aree di attività.



Tra le attività di competenza dell’unità “Politiche del Personale Formazione Relazioni Sindacali” rientrano:

- la gestione della formazione e dell’aggiornamento professionale del personale;
- la gestione di alcuni servizi ai dipendenti (servizio mensa e biblioteca dipendenti);
- alcuni aspetti dell’attività sindacale (informazione sindacale, convocazione e assistenza delegazione trattante, gestione permessi sindacali, rapporti con l’ARAN, ecc...);
- i rapporti e l’assistenza ad altri uffici che si occupano di materie inerenti il personale.

All’unità di 2° livello “Politiche del personale”, fa poi capo l’unità di 3° livello “Organizzazione e Innovazione”.

Tra le competenze attribuite all’unità “Reclutamento e contratti”, una buona parte riguardano la gestione delle attività concorsuali, la gestione delle assunzioni, i contratti di lavoro, il movimento

## **Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi**

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

di personale, la mobilità esterna.

Per quanto riguarda infine l'unità Stipendi, questa si occupa della gestione ordinaria delle retribuzioni e della previdenza. Questa unità si articola in due sotto unità di 3° livello che sono: "Previdenza ed assistenza fiscale al personale" e "Gestione LSU-LPU".

All'interno dell'unità personale sono presenti 44 unità di personale in servizio. A capo del settore organizzazione e risorse umane vi è un responsabile del personale con posizione giuridica di Dirigente; il settore dipende poi gerarchicamente dal segretario generale. Quest'ultimo collabora con il settore per la definizione di alcune attività di gestione delle risorse umane, tra cui la selezione, la valutazione e la formazione.

In sintesi, all'interno della struttura comunale, la funzione di gestione delle risorse umane non fa capo a una unità di servizio, e pertanto non ha particolare autonomia funzionale, ma è comunque interessante rilevare che essa è affidata ad una unità di primo livello e, pertanto, sembrerebbe che la funzione del personale rappresenti comunque una delle principali aree di intervento in cui si sostanzia l'azione dell'ente.

Inoltre interessante l'articolazione interna alla funzione personale, e la suddivisione tra unità dedicate alle attività ordinarie e amministrative, e quelle più orientate alle strategie di formazione e sviluppo, che prevedono una unità organizzativa di 3° livello, appositamente dedicata ai temi dell'organizzazione e dell'innovazione.

#### **4. Metodologie e processi di HRM**

In questo capitolo vengono presentate le metodologie e i processi che definiscono i sistemi operativi di gestione delle risorse umane con particolare attenzione ai sistemi effettivamente implementati all'interno dell'Ente. Nel caso specifico del Comune di Reggio Calabria, infatti, sono stati oggetto di approfondimento i seguenti processi:

1. Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità
2. Retribuzione, valutazione e carriere indirizzi
3. Formazione e sviluppo
4. Disciplina risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso
5. Relazioni sindacali
6. Profili professionali e ruoli
7. Sistema informativo del personale e comunicazione interna
8. Politiche di flessibilità

Tra i processi di gestione delle risorse umane sopra elencati, nel Comune di Reggio Calabria ve ne sono alcuni che assumono particolare rilevanza nell'ambito delle attività di direzione del personale; quali: il reclutamento, la formazione del personale, l'implementazione dei sistemi informativi.

Vi sono poi alcuni processi che seppure brevemente descritti non necessitano di particolari approfondimenti, e altri ancora per i quali non sono stati riscontrati elementi significativi.

## 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

I processi di acquisizione e selezione del personale vengono gestiti con riferimento al Regolamento comunale di "Accesso all'Impiego", approvato con deliberazione di Giunta nel 1998, e rivisitato attraverso le successive modifiche nel 1999, 2000, e 2001.

Il regolamento viene applicato in tutti i processi di acquisizione del personale; esso disciplina i principi generali per il reclutamento di personale, nonché le procedure concorsuali e di selezione nel Comune di Reggio Calabria, secondo principi ispirati alla valorizzazione delle risorse umane e al miglioramento dell'organizzazione comunale.

In tal senso i principi fondamentali che orientano le procedure selettive e concorsuali per l'acquisizione di personale, come dichiarato all'art. 2 dello stesso regolamento, sono quelli della rapidità, trasparenza ed economicità.

All'interno del Regolamento per l'accesso, vengono inoltre definiti ruoli e competenze per la programmazione del fabbisogno di personale, l'individuazione dei sistemi di reclutamento da attivare, la gestione delle procedure selettive.

Nello specifico, la Giunta comunale ha una funzione di programmazione e controllo dei criteri per il reclutamento e delle procedure selettive. Come indicato nel regolamento, infatti:

Compete alla Giunta Comunale:

- a) **l'approvazione della programmazione triennale del fabbisogno del personale** nel rispetto dei criteri generali stabiliti dal Consiglio Comunale e dei vincoli di programmazione economico-finanziaria contenute nella relazione previsionale e programmatica;
- b) **la determinazione dei criteri per la scelta dei sistemi e delle forme di reclutamento;**
- c) **il controllo sull'andamento generale delle operazioni concorsuali** al fine di verificare il rispetto dei tempi prefissati ed in definitiva il buon andamento dell'attività.

Una serie di funzioni fanno poi capo al Dirigente dell'Unità organizzativa Organizzazione e Risorse Umane, cui viene attribuita la competenza di definire le modalità operative per l'attuazione dei processi di reclutamento e acquisizione. Più precisamente:

Compete al Dirigente dell'U.O. Organizzazione e Risorse Umane, in particolare:

- a) **l'indizione delle procedure** di reclutamento;
- b) **l'approvazione e la pubblicazione dei bandi** e delle eventuali modifiche ed integrazioni, nel rispetto dei criteri stabiliti nella programmazione triennale del fabbisogno del personale;
- c) **l'adozione dei provvedimenti di mobilità** volontaria;
- d) **la nomina della commissione** nel rispetto dei criteri stabiliti nel presente regolamento;
- e) **l'esame delle domande ai fini dell'ammissione** o regolarizzazione o esclusione e le conseguenti comunicazioni;
- f) **la richiesta di documenti** al fine di sciogliere eventuali riserve e l'adozione dei provvedimenti conseguenti in caso di inadempienza o discordanza;
- g) **la stipula del contratto individuale di lavoro.**

### **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.

Lo stesso Dirigente definisce il fabbisogno di personale e la destinazione delle risorse nei vari settori dell'organizzazione, in collaborazione con il Segretario/Direttore generale e con i responsabili/dirigenti delle altre unità organizzative, esercitando quindi una funzione consulenziale nell'ambito dei processi di selezione.

Il Regolamento per l'accesso prevede la possibilità, da parte dell'Ente, di ricorrere a ditte specializzate nell'applicazione di procedure automatizzate per la gestione di concorsi pubblici, qualora una simile scelta sia funzionale alla necessità di operare in termini di economicità, celerità e trasparenza nello svolgimento delle procedure, e sia comunque previste nel programma triennale del fabbisogno di personale.

All'Art. 6 del regolamento per l'accesso vengono definiti i criteri principali che devono guidare la scelta del sistema di reclutamento, nonché la forma di valutazione dei candidati; elementi che devono essere chiaramente determinati nel relativo bando di reclutamento. Lo stesso articolo, indica tali criteri di massima, differenziando tra tre principali sistemi:

- il concorso pubblico;
- il corso-concorso;
- la selezione.

Per ciascuno di questi sistemi vengono definite le finalità e i parametri valutativi generali.

In linea di massima si indicano i seguenti criteri per la scelta del sistema di reclutamento:

a) **il concorso pubblico per soli titoli, per titoli ed esami per esami** deve tendere ad accertare il grado di preparazione globale ed il livello di maturità di pensiero del candidato riscontrabile anche attraverso manifestazioni di giudizio su determinati argomenti da valutare in maniera oggettiva in relazione alla capacità di esame critico della materia. Pertanto il parametro di valutazione, benché non possa prescindere da una conoscenza di dettaglio della materia più o meno estesa a seconda del tipo di posto messo a concorso, deve tenere conto anche della comprensione delle materie relative alla funzione intesa a livello globale e di interconnessione. Le procedure considerate possono essere riferibili a posizioni di lavoro di livello direttivo o dirigenziale nelle quali sono necessarie sia una preparazione di carattere generale, ma anche quella specifica del settore da gestire; via via che le posizioni di responsabilità degradano assume prevalenza l'aspetto conoscitivo rispetto a quello relativo alla individuazione della maturità di giudizio, ed alla capacità di comprensione globale. Il concorso in cui è prevista la valutazione dei titoli contribuisce a dare una ulteriore conferma alla commissione della presenza nel concorrente dei requisiti che attraverso le prove devono essere individuati;

b) **il corso concorso** deve avere la finalità di fornire al concorrente una ben definita preparazione su specifiche materie con un particolare riferimento alla loro applicazione concreta nella fase di svolgimento del lavoro; può essere impostato per qualifiche dotate di particolari competenze o responsabilità, o per settori che richiedono conoscenza di tecnologie particolari da applicare all'attività lavorativa; può inoltre essere ritenuto necessario per funzioni che richiedono un contatto prevalente con il pubblico o con l'utenza in generale; è comunque strutturato per consentire da subito al concorrente di acquisire la pienezza della dimensione delle funzioni relative al posto;

c) **la selezione** deve tendere ad accertare la professionalità specifica del concorrente ad operare in uno o più settori ben definiti e va riscontrata mediante prove mirate 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.

richiedono la conoscenza di particolari tecnologie di lavoro e che dimostrino particolare perizia nella esecuzione.

Il sistema generale di accesso all'impiego del Comune di Reggio Calabria, contenuto e ampiamente definito dall'apposito regolamento, definisce inoltre i criteri generali per l'impostazione del Bando e per la pubblicizzazione dello stesso (il Bando che viene approvato con determinazione del dirigente dell'unità Organizzazione e Risorse Umane, deve rispondere a criteri di chiarezza e facilità di comprensione), nonché i criteri e le modalità di presentazione della domanda.

Al Capo V, Art. 21 del Regolamento vengono definiti i criteri generali per la valutazione dei titoli, differenziandoli specificatamente in riferimento a quattro tipologie di titoli valutabili, tra cui:

- i **titoli di servizio**, ovvero quei titoli che attestano il servizio prestato all'interno dell'ente o di altre amministrazioni pubbliche;
- i **titoli di studio**;
- **titoli vari** tra i quali rientrano titoli **che attestano un accrescimento della professionalità**, quali: incarichi professionali e consulenze a favore di enti pubblici; abilitazioni all'esercizio di professioni tutelate da ordini o collegi; partecipazione a corsi di specializzazione, perfezionamento, aggiornamento (purché accompagnanti da relativo attestato, indicante la durata, la frequenza con profitto o con superamento di esame finale), borse di studio, pubblicazioni;
- il **curriculum formativo e professionale**, ovvero le attività professionali e di studio formalmente documentate, idonee ad evidenziare ulteriormente il livello di qualificazione professionale acquisito nell'arco dell'intera carriera del candidato.

Inoltre, il regolamento per l'accesso all'impiego del Comune di Reggio Calabria, definisce le finalità e le caratteristiche generali delle diverse prove selettive, distinguendo tra:

- tipo di prova (scritta o orale),
- tipologia di contenuto (teorico o pratico),
- oggetto della valutazione (livello di studio e conoscenza, capacità di giudizio, capacità applicative, grado di preparazione generale).

#### Art. 32 Prove d'esame - Elementi generali

1. Le prove d'esame consistono di norma, in due prove scritte o pratiche ed in una prova orale. Il bando può, tuttavia, prevedere che per i profili professionali delle posizioni inferiori alla categoria D sia disposta soltanto una prova scritta o pratica ed una prova orale, mentre per le posizioni dirigenziali può essere prevista l'effettuazione di due prove scritte o pratiche e di due prove orali.

2. **Ciascuna delle prove presenta una sua finalità e caratteristiche diverse che separatamente concorrono a mettere in evidenza il grado di preparazione del concorrente.**

3. Ciascuna prova scritta ha un contenuto essenzialmente teorico e tende ad identificare il livello di conoscenza degli aspetti teorici e dottrinali della materia oggetto della prova che costituisce presupposto indispensabile per porre in essere concretamente l'attività relativa alle funzioni del posto.

4. Ciascuna **prova scritta** può essere impostata:

- a) mediante la trattazione di un argomento a carattere più o meno generale che solitamente consente di comprendere anche, soprattutto per qualifiche che comportano una certa responsabilità, la capacità di giudizio del concorrente;

### 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.

b) mediante una serie di domande che richiedono risposte sintetiche di carattere espositivo e che consentono di valutare sia il livello di studio, sia la globalità dello stesso;

c) mediante una serie di domande a risposte multiple, formulate sulle materie d'esame, ovvero in percorsi obbligati ad uscita differenziata.

5. La **prova pratica** ha lo scopo di accertare la capacità di applicazione concreta delle conoscenze teoriche mediante elaborazioni di carattere operativo, riferite ad atti, provvedimenti, progetti, relativi alla esplicazione delle funzioni del posto, mediante una necessaria connessione della preparazione teorica con quella applicativa. Essa può avvenire anche con il compimento di operazioni materiali o esplicarsi attraverso operazioni intellettuali per dare dimostrazione del possesso di specifiche conoscenze tecniche e della attitudine alla loro concreta applicazione

6. La prova orale, che si può sviluppare su domande e risposte mirate o in un colloquio, anche di gruppo, che metta in evidenza vari aspetti della materia, deve tendere a completare il quadro conoscitivo della commissione sul grado di preparazione del concorrente.

La gestione delle procedure concorsuali e selettive risponde a criteri orientati alla trasparenza, e all'imparzialità, con particolare attenzione a ciò che concerne le modalità di valutazione, l'attribuzione dei punteggi e la realizzazione delle prove, come indicato dal Regolamento per l'accesso all'impiego:

Ai fini del rispetto del criterio in oggetto **la commissione, alla prima riunione stabilisce i criteri e le modalità di valutazione delle prove selettive al fine di motivare i punteggi attribuiti alle singole prove; predetermina, inoltre, prima dell'inizio di ogni prova orale i quesiti da porre ai candidati, da rivolgere loro sulla base di criteri che garantiscano l'imparzialità della prova.** I criteri e le modalità del presente comma sono formalizzati nei verbali della commissione.

Il regolamento per l'accesso disciplina, al Capo II, le selezioni interne per la progressione verticale, che si rifanno alle norme generali specificate nel regolamento. Le posizioni vacanti per la copertura dei quali è possibile far ricorso alla progressione verticale vengono individuate all'interno del piano del fabbisogno del personale, che deve inoltre definire il punteggio da attribuire ai diversi titoli:

- a) titoli culturali
  - il titolo superiore a quello previsto per l'accesso al bando di selezione;
  - altri diplomi e/o lauree e/o specializzazioni;
- b) titoli di servizio
  - ogni anno di servizio reso nella categoria immediatamente inferiore;
- c) titoli professionali
  - incarichi di responsabilità connessi alle funzioni oggetto del posto messo a selezione, valutabili solo se assegnati con provvedimento formale almeno 1 anno prima dell'approvazione dei bandi;
  - iscrizioni ad Albi professionali.

La cui difficoltà delle prove selettive per la progressione verticale è graduata in rapporto alla categoria ed al profilo da ricoprire; mentre sono previste prove specifiche per le categorie C e D di area tecnica e per la categoria B per i profili dell'area tecnico-professionale.

## 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 Retribuzione, valutazione e carriere

Nel Comune di Reggio Calabria è istituito ed opera il nucleo di valutazione dei dirigenti, le cui funzioni vengono individuate nel Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi:

**Le prestazioni dei dirigenti sono soggette a valutazione annuale** ai fini dello sviluppo professionale, dell'attribuzione degli incarichi e del trattamento economico accessorio di risultato.

2. Il nucleo di valutazione ha il compito di verificare, mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, la realizzazione degli obiettivi, la corretta ed economica gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa.
3. Il nucleo di valutazione è composto da 3 componenti esterni.
4. L'Amministrazione può stipulare apposita convenzione con altri Enti locali per la costituzione del nucleo in oggetto.
5. I componenti dovranno essere scelti tra esperti in materie giuridiche, economiche ed in tecniche di valutazione e sviluppo manageriale.
6. Alla nomina del nucleo di valutazione provvede con deliberazione la Giunta.
7. Contestualmente all'atto di nomina la Giunta determina il compenso spettante agli esperti esterni nonché le modalità di liquidazione periodica del compenso.
8. Il nucleo di valutazione è sciolto alla scadenza del mandato del Sindaco, o alla scadenza del rapporto convenzionale.

L'attività del nucleo di valutazione, come indicato nelle linee generali per il suo funzionamento, viene gestita con un certo grado di autonomia; tuttavia il Nucleo deve rispondere agli organi di direzione politica dell'Ente, che ne selezionano i componenti, e rapportarsi con la Giunta per quanto riguarda i parametri di valutazione, l'esito delle verifiche periodiche, ecc...

Nello specifico il Nucleo esplica la propria attività:

- Predisponendo, almeno annualmente i **parametri di riferimento della valutazione** e relativi alla efficace ed efficiente gestione degli obiettivi;
- presentando detti parametri alla Giunta, anche al fine della loro integrazione sulla base di eventuali osservazioni;
- curando direttamente **l'informazione al dirigente interessato** dei parametri di valutazione e degli obiettivi, generali e particolari, prima dell'inizio della gestione dell'anno di riferimento;
- provvedendo, almeno trimestralmente, alle **verifiche intermedie sui risultati delle attività oggetto di valutazione**; dell'esito della verifica periodica e degli eventuali correttivi di gestione da apportare viene informata la Giunta ed il dirigente interessato;
- provvedendo, annualmente, alla **valutazione finale sull'operato dei dirigenti**; sulla scorta della correlazione tra gli obiettivi da perseguire e le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili;
- provvedendo, prima della definitiva formalizzazione di una valutazione anche parzialmente negativa, all'acquisizione, in contraddittorio, delle deduzioni del dirigente interessato, che potrà farsi assistere da una persona di fiducia;
- proponendo al Sindaco, in caso di valutazione negativa, l'adozione di uno tra i provvedimenti contrattualmente previsti in tale ipotesi;
- trasmettendo l'esito delle valutazioni all'Ufficio competente per la sua conservazione nel fascicolo personale, al fine di tenerne conto nell'affidamento degli incarichi;
- informando le OO.SS. secondo la normativa vigente.

### **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.

Per quanto concerne la valutazione del personale non dirigenti non sono stati riscontrati particolari elementi da segnalare o approfondire.

#### **4.3 Formazione e sviluppo**

Il Regolamento per l'Ordinamento degli uffici e dei servizi definisce gli indirizzi generali e le risorse per le azioni di aggiornamento e formazione del personale, alle quali è destinato uno stanziamento non inferiore all'1% della spesa complessiva per il personale.

Nello stesso regolamento vengono definiti le linee per l'attuazione del piano annuale di formazione, che deve essere definito previa indicazione dei bisogni formativi da parte dei Dirigenti, del Segretario generale o del Direttore generale se istituito, dei responsabili unità 2° livello e su segnalazione degli assessori, dall'assessore al personale d'intesa con il Sindaco.

L'ultimo piano di formazione è stato attuato nel 2001.

Altre azioni formative di natura più specifica, attraverso un corso sulla formazione istituzionale, sono state realizzate in occasione dell'istituzione dell'URP.

Rispetto al processo di formazione e sviluppo del personale non sono presenti ulteriori approfondimenti, in quanto non state riscontrate ulteriori specificità.

#### **4.4 Disciplina risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso**

Per quanto concerne la disciplina dei rapporti di lavoro e del contenzioso, il Comune di Reggio Calabria adotta un "Regolamento di disciplina per la gestione del contenzioso del lavoro negli enti locali" approvato con Delibera di Giunta nel dicembre 1998.

La gestione di tutte le attività stragiudiziali e giudiziali relative a vertenze col personale è affidata all'Unità Organizzativa "Gestione contenzioso del lavoro" che si avvale in fase istruttoria della collaborazione degli uffici dell'U.O. Organizzazione e personale e si relaziona con l'ufficio del Direttore Generale.

Tra le attività di questa unità organizzativa vi è quella di:

- fornire ai responsabili dei servizi ed ai dipendenti strumenti di cognizione e valutazione di potenziali situazioni di contenzioso,
- collaborare all'attività di formazione del personale col fine di migliorare la conoscenza la corretta applicazione del codice di comportamento del dipendente dell'Ente;
- Propone alla Giunta eventuali modifiche ed aggiornamenti al vigente codice di comportamento.

L'ufficio assume inoltre una funzione consulenziale e svolge attività consultiva fornendo ai responsabili dei servizi linee interpretative omogenee per l'applicazione coerente delle disposizioni contenute nel contratto collettivo, aziendale ed individuale di lavoro.

#### **4.6 Profili professionali e ruoli**

Il sistema dei profili professionali del Comune di Reggio Calabria è stato modificato attraverso delibera di Giunta nell'agosto 2001. In questa occasione si è provveduto ad una sostanziale semplificazione dei profili presenti in dotazione organica che sono stati ridotti da 77 a 71, attraverso la riduzione, l'accorpamento e la riformulazione di alcuni profili, in conformità col

### **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.

modello organizzativo adottato dall'ente.

La ridefinizione dei profili risponde all'esigenza della struttura di migliorare la funzionalità di alcuni uffici e di semplificare il sistema complessivo aggregando in un unico profili quelli equivalenti per mansioni e requisiti.

Va segnalato come, l'unico caso di potenziamento previsto dalla stessa delibera con l'inserimento di nuovi profili, ha riguardato l'area informatica. Questa scelta è motivata dalla volontà dell'ente di rafforzare la dotazione organica nell'area della new economy.

In riferimento al sistema dei profili professionali e dei ruoli, non sono stati riscontrati ulteriori elementi da approfondire.

#### **4.7 Sistema informativo del personale e comunicazione**

L'analisi del sistema informativo del personale in uso presso il Comune di Reggio Calabria può essere meglio inquadrata attraverso una lettura più complessiva delle azioni sistematiche intraprese dall'ente con l'obiettivo di rafforzare i sistemi di comunicazione interna ed esterna.

Su questo fronte infatti il Comune ha attivato, negli ultimi anni, diverse iniziative e ha inoltre effettuato delle precise scelte sul versante della ristrutturazione organizzativa e della dotazione organica, volte nel complesso proprio a rafforzare le aree di lavoro connesse ai sistemi informatici e alla comunicazione.

Già a partire dal 1998, attraverso la costruzione del nuovo organigramma dell'amministrazione comunale, sono state individuate due strutture dedicate alla comunicazione interna ed esterna,;

- l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (attivato poi a partire dal 2000);
- l'Unità Organizzativa di II Livello "Rete Civica e comunicazione on line".

Entrambe le strutture, ricomprese in un primo momento all'interno del Dipartimento Organizzazione, sono poi state trasferite all'Ufficio di Staff del Sindaco. È attualmente in previsione un nuovo trasferimento delle strutture deputate alla comunicazione, all'interno del Dipartimento organizzazione.

A dicembre del 2001, è stato poi approvato un Regolamento interno che individua in capo all'Ufficio Relazioni con il Pubblico la responsabilità di promuovere non solo la comunicazione con gli utenti esterni, ma anche la comunicazione interna prevedendo inoltre l'istituzione della Consulta della Comunicazione Interna.

La consulta è un organismo a carattere permanente che ha la funzione strategica di favorire e standardizzare la circolarità delle informazioni all'interno dell'ente, nonché stimolare e ricordare le esigenze e le aspettative dei dipendenti.

La sua sede è presso l'URP ed è presieduta dal responsabile dell'ufficio. E' composta da un referente (non inferiore alla Categoria C), individuato da ciascun dirigente di Unità Organizzativa di 2° livello, e da 15 membri nominati dai Dirigenti di ciascun settore.

La consulta per la comunicazione interna non è soltanto istituita formalmente, ma è attiva e operativa all'interno dell'ente.

A supporto e accompagnamento di queste innovazioni organizzative, il Comune di Reggio Calabria ha avviato contemporaneamente un progetto dal titolo "Comunicare l'Amministrazione,

### **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.

partecipando al cambiamento”, che oltre ai suddetti interventi, ha visto:

- l'organizzazione di azioni formative e riunioni settoriali;
- la diffusione di strumenti cartacei per la comunicazione interna (la pubblicazione cartacea House Organ, allegata alla busta paga dei dipendenti, e una pubblicazione sulle specificità dei settori organizzativi, consegnata ai neo assunti e ai dipendenti che a seguito di mobilità interna cambiano settore/servizio).

In merito allo sviluppo dei sistemi informativi per la comunicazione interna, è stata avviata nel 2003 la progettazione di un sistema intranet finalizzato a promuovere l'utilizzo dei canali informatici per la comunicazione tra i dipendenti, e a facilitare la gestione informatizzata delle informazioni relative al personale.

Nello specifico, il Comune utilizza un sistema informativo del personale che ha le seguenti finalità:

- la gestione anagrafica del personale,
- l'amministrazione ordinaria del personale,
- la rilevazione delle presenze,
- la gestione del piano formativo.

Il sistema contiene una scheda relativa a ciascun dipendente, con relativo curriculum, dati anagrafici, i titoli di studio, le ulteriori esperienze formative, l'eventuale iscrizione ad albi professionali. La scheda, inoltre, è collegata al sistema dei badges e permette di rilevare le presenze e le assenze di ciascun dipendente, nonché l'uso dei buoni pasto.

Il sistema informativo del personale è in collegamento col sistema informativo del bilancio.

Nell'ambito delle strategie generali per la promozione della comunicazione interna attraverso i sistemi informatici, va inoltre segnalato che il Comune sta inoltre definendo lo standard per gli indirizzi di posta elettronica creando una casella personale per i dipendenti.

L'implementazione di questo insieme di azioni e sistemi contribuisce a definire le politiche dell'ente, orientandole fortemente nella direzione della promozione della comunicazione istituzionale verso i cittadini, e dell'innovazione dei processi di lavoro e comunicazione interna attraverso l'informatizzazione della struttura comunale.

#### **4.8 Politiche di flessibilità**

Il Comune di Reggio Calabria utilizza forme contrattuali atipiche nella gestione dei servizi e, in alcuni casi, per avvalersi di elevate professionalità, pur non attuando politiche di flessibilità di più ampio respiro rivolte al personale dipendente.

Nello specifico vengono applicate, in misura maggiore, forme di contratto a tempo determinato, ma sono presenti in alcuni casi il contratto di somministrazione lavoro, la forma contrattuale della collaborazione coordinata e continuativa.

Per quanto riguarda l'utilizzo del tempo determinato e del contratto di somministrazione, questi sono utilizzati soprattutto nella gestione di servizi: il primo è utilizzato in larga misura tra il personale educativo nelle scuole della prima infanzia, il secondo per qualifiche di più basso profilo per la gestione, per esempio, del servizio mensa. In questo caso il Comune si rapporta ad

## 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.

agenzie specializzate nella fornitura di personale.

Vengono stipulati contratti di collaborazione coordinata e continuativa per la gestione di progetti specifici realizzati dall'ente che richiedano profili altamente specializzati.

### 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 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.

Poiché l'applicazione di questo metodo a tutti i processi considerati nello studio non si è resa possibile, in questo paragrafo si cerca di applicare l'analisi degli indicatori di performance al processo relativo all'acquisizione e selezione del personale. Questo processo è stato utilizzato quale strumento campione per descrivere e analizzare il caso del Comune di Reggio Calabria; esso

## 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.

appare infatti un indicatore rilevante e significativo dei principi guida che orientano nell'Ente il modello più generale di direzione del personale.

La tabella che segue riporta gli esiti tratti dall'applicazione del sistema di driver di valore al processo prescelto: acquisizione e selezione.

Processo: <i>Acquisizione e selezione del personale</i>	
<p><i>Driver di efficienza</i></p> <p>Il livello di efficienza del processo può dirsi <b>medio-alto</b>. I processi selettivi, infatti, così come regolamentati sembrano prevedere un volume di attività consistente per la gestione delle procedure; tuttavia, la chiara individuazione di sistemi selettivi differenti (concorso pubblico, corso-concorso o selezione) in funzione degli obiettivi specifici e delle figure ricercate, contribuisce ad innalzare il livello di efficienza del sistema complessivo.</p>	<p><i>Driver di qualità</i></p> <p>Rispetto al driver di qualità, si potrebbe attribuire al processo di acquisizione del personale un livello <b>alto</b>. Infatti le metodologie cui il sistema fa riferimento tengono conto di una visione strategica dell'attività di selezione, e le procedure sono definite in modo abbastanza accurato e coerente con i criteri e i principi concettuali cui questa si ispira.</p>
<p><i>Driver di equità</i></p> <p>Rispetto al driver di equità il processo di reclutamento e selezione presenta un livello <b>medio-alto</b>, essendo improntato in modo particolare a criteri di trasparenza e chiarezza, che si ritrovano poi concretizzati nelle modalità di realizzazione delle prove selettive e nell'individuazione dei criteri valutativi.</p>	<p><i>Driver di politica</i></p> <p>Rispetto al driver di politica, si potrebbe attribuire al processo di acquisizione del personale un livello <b>medio</b>, se si considera che i principi cui si ispira la selezione del personale, peraltro chiaramente definiti nella documentazione ufficiale, possono avere un impatto significativo sullo sviluppo futuro delle politiche del personale.</p>
<p><i>Driver di sviluppo di risorse</i></p> <p>Rispetto al driver sviluppo di risorse, il sistema di reclutamento presenta un livello <b>alto</b>. Infatti il sistema sembra concepito per migliorare l'efficienza dei processi selettivi attraverso l'individuazione chiara delle professionalità che l'ente cerca, e dei relativi criteri con cui tali profili vengono valutati. Ciò pone così le basi per uno sviluppo strategico delle risorse, che parte proprio da una corretta identificazione delle competenze.</p>	<p><i>Driver di immagine e comunicazione</i></p> <p>In termini di immagine e comunicazione, il sistema di reclutamento del Comune di Reggio Calabria si posiziona ad un livello <b>medio</b>.</p> <p>In merito alle procedure concorsuali sono infatti individuate le caratteristiche comunicazione verso l'esterno, ed è valorizzata la funzione della comunicazione interna, pur non essendo chiaramente definite modalità e procedure.</p>

## 6. Politiche di HRM

Le politiche di gestione delle risorse umane nel Comune di Reggio Calabria, alla luce delle analisi effettuate nell'ambito di questo studio, appaiono indirizzate fondamentalmente su due fronti.

Il primo, e più evidente, è quello rivolto a favorire l'efficacia nell'amministrazione ordinaria delle risorse e nella gestione operativa dell'azione amministrativa, attraverso una forte regolamentazione e definizione delle procedure, dei ruoli e delle competenze interne all'organizzazione, e l'implementazione di strumenti efficienti e snelli per la gestione ordinaria del personale.

Un secondo versante su cui si sviluppano, seppure in modo più debole, le politiche del personale, è orientato alla motivazione dei dipendenti, attraverso azioni che promuovono la comunicazione, la partecipazione diffusa e il senso di appartenenza organizzativa.

## Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

In proposito è utile sottolineare come, il piano dettagliato degli obiettivi 2006 adottato dalla giunta comunale con deliberazione n.116 del 15.02.2006, abbia individuato relativamente alla funzione del personale, l'obiettivo di un miglioramento complessivo dell'attività di gestione ordinaria del personale attraverso:

- l'applicazione della busta paga e della rilevazione delle presenze on - line,
- l'applicazione del Contratto Collettivo di lavoro e formazione, e la sottoscrizione del Contratto Integrativo Decentrato;
- lo sviluppo di azioni di formazione e aggiornamento per delle risorse.

In sostanza le politiche di direzione del personale sembrano fortemente orientate a rafforzare l'operatività dell'Ente, e a migliorare la qualità dei processi interni all'amministrazione e dei servizi al cittadino, attraverso il mantenimento del consenso interno e la motivazione del personale.

### 7. Impatto istituzionale e organizzativo

Dopo la descrizione degli elementi che caratterizzano il sistema di HRM si propongono alcune riflessioni sul suo impatto nell'ente.

Per impatto si intende l'insieme delle conseguenze che l'intero esercizio di funzioni di HRM ha sull'organizzazione. Per conseguenze si intendono gli effetti dei processi di HRM, quelli positivi e quelli negativi, quelli propri e quelli impropri, quelli preventivati e quelli casuali.

I principali ambiti di impatto istituzionale ed organizzativo delle azioni di HRM possono essere classificati in tre tipologie:

- *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 di ente; 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 e necessita del supporto professionale di specialisti, rivolto a diffondere e rafforzare la capacità delle persone, sotto il profilo sia psicologico-comportamentale, che delle competenze professionali, di corrispondere alle richieste di cambiamento indotte dal contesto competitivo e dal perseguimento delle strategie aziendali. L'inevitabilità del cambiamento richiede che si diffonda nell'organizzazione una capacità delle persone di rispondere ed adattarsi in modo positivo, focalizzato, flessibile, proattivo, sostenendo anche l'inevitabile carico di incertezza e ambiguità.

Per quanto riguarda l'impatto delle strategie e delle prassi di direzione del personale sull'assetto generale del Comune di Reggio Calabria, si potrebbe affermare che tale impatto si realizza soprattutto sul piano dell'apprendimento organizzativo, della ricerca del consenso interno e della motivazione dei collaboratori.

### **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.

Ciò emerge soprattutto nell'attenzione data ai principi di trasparenza che regolano i sistemi di reclutamento e contrattazione, e allo sviluppo di azioni e sistemi integrati per la comunicazione interna ed esterna all'ente.

Tali strategie appaiono tendenzialmente coerenti con quanto rimarcato dalla documentazione ufficiale (regolamenti interni) in merito all'importanza strategica attribuita dall'organizzazione ai valori della partecipazione, della comunicazione e del coordinamento organizzativo.

In parte è possibile intravedere un impatto delle politiche del personale nell'ente anche in termini di performance management. La funzione personale all'interno del Comune di Reggio Calabria, infatti si caratterizza anche come insieme di azioni volte a favorire un miglior funzionamento dell'amministrazione, la definizione e la regolamentazione dei ruoli e delle competenze a tutti i livelli organizzativi.

#### **8. Generalizzabilità del caso**

Il caso del Comune di Reggio Calabria si caratterizza come un modello di direzione del personale orientato all'efficienza organizzativa, attraverso la comunicazione, la definizione dei processi di lavoro, così come di compiti e ruoli.

Il caso si presenta particolarmente interessante, inoltre, per quanto concerne lo sviluppo di azioni e sistemi di comunicazione esterna e d'interna.

Alla luce di tali fattori esso fornisce un modello di riferimento per le amministrazioni intenzionate ad attivare strategie di condivisione interna, di rafforzamento della cultura organizzativa e incremento del senso di appartenenza.