

Documento Unico di Programmazione 2024-2026

DUP 2024/2026

Unione dei Comuni della Bassa Romagna



06 Sezione operativa: Le Scelte Organizzative

Programma 10: Risorse umane

Dirigente Area Risorse Umane dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna:

Dott.ssa Francesca Cavallucci

LE SCELTE ORGANIZZATIVE

Il triennio 2024-2026 si preannuncia denso di sfide per la gestione del capitale umano nelle pubbliche amministrazioni. La lunga fase di *spending review* che ha, nel recente passato, interessato il settore pubblico ha infatti causato una riduzione nel numero di dipendenti – che nell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna è stato contenuto prima e parzialmente recuperato poi, come emerge dal grafico sull'andamento del personale riportato nella precedente sezione – e, conseguentemente, un indebolimento del ricambio generazionale ed un aumento generalizzato dell'età media dei dipendenti.

A fronte di un generalizzato indebolimento della capacità amministrativa del settore pubblico, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) propone ed impone un'ampia agenda di riforme finalizzata alla proficua messa a terra di progettualità particolarmente sfidanti, la cui proficua messa a terra è stata messa a repentaglio dai drammatici effetti degli eventi atmosferici avversi che hanno interessato il territorio.

In questo contesto di forte complessità, è fondamentale che gli strumenti di *management* delle risorse umane siano non solo funzionali alle sfide del presente, ma siano attivamente orientati verso un futuro attrattivo, sostenibile e inclusivo.

Attrattività, gestione della motivazione e benessere organizzativo diventano quindi strumenti chiave per abbracciare l'innovazione, promuovere l'efficienza e favorire un equilibrio sano tra vita professionale e personale, al fine di creare un ambiente in cui i dipendenti possano sviluppare e utilizzare al meglio le proprie competenze, mantenendo allo stesso tempo una qualità della vita ottimale.

L'amministrazione intende quindi far leva su queste tre direttive, come meglio dettagliato di seguito, al fine di costruire un'organizzazione resiliente, nella quale ogni individuo si senta rispettato, sostenuto e capace di dare il proprio contributo.

Gestione delle Risorse Umane e Attrattività

Nel contesto ambientale e sociale precedentemente descritto, risulta fondamentale rafforzare l'attrattività dell'Ente, al fine di attirare e trattenere i migliori talenti.

Un requisito essenziale al fine di migliorare la propria attrattività è la capacità di declinare il processo di reclutamento sulla base delle competenze. Invece di focalizzarsi esclusivamente su criteri tradizionali come il titolo di studio o le conoscenze teoriche (il sapere), l'approccio basato sulle competenze permette di valutare in modo più accurato la reale capacità di un individuo di affrontare sfide specifiche (il saper fare) e di contribuire in modo significativo al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione (il saper essere).

La progettazione di un sistema di **gestione del personale competency based** risulta quindi propedeutico all'implementazione di qualsivoglia strategia di *talent attraction*. Questa considerazione emerge anche dal CCNL Funzioni Locali del 16/12/2022 che, all'art. 11,

stabilisce che il sistema di classificazione debba facilitare il riconoscimento delle competenze delle risorse umane.

A tal fine l'Unione ha, in attuazione delle *“Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche”* pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale del 14 settembre 2022, approvato con deliberazione di Giunta n. 29 del 09/03/2023 i nuovi profili professionali dell'Unione e dei Comuni aderenti e convenzionati, attraverso l'identificazione di profili di ruolo – che evidenziano il grado di partecipazione ai processi di lavoro – e di profili di competenza – che evidenziano le conseguenti competenze e capacità richieste.

Lo sviluppo dell'attrattività nell'ambito della Bassa Romagna avverrà attraverso tre principali tipologie di misure:

1. **Rinnovamento Organizzativo:** L'Unione e i Comuni aderenti e convenzionati si adatteranno ai cambiamenti ambientali e sociali attraverso il rinnovamento dei modelli organizzativi, al fine di garantire l'allineamento delle strutture organizzative con gli obiettivi di mandato e di consolidare l'efficienza della gestione amministrativa. La Sezione 3 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) potrà pertanto venire integrata in corso d'anno – nelle sottosezioni 3A “Struttura Organizzativa” e 3B “Piano dei fabbisogni di personale” – al fine di allineare la macrostruttura e la programmazione dei fabbisogni alle necessità emergenti, anche in relazione ai processi di trasformazione digitale e ambientale in corso.

Proprio in tale ottica l'Unione ha – con deliberazione n. 104 del 10/08/2023 – provveduto a riorganizzare e potenziare la struttura atta a gestire il Coordinamento della Protezione Civile, anche in conseguenza dei recenti eventi alluvionali che hanno drammaticamente colpito i territori. L'anzidetto potenziamento sarà accompagnato, già a partire dall'anno 2023, da un percorso formativo specifico rivolto ad Amministratori, Responsabili e – più in generale – personale adibito a vario titolo alla gestione delle emergenze.

2. **Assessment delle Competenze:** Il ruolo della valutazione delle competenze viene rafforzato già a partire dal processo di reclutamento: il Regolamento sulle selezioni esterne, da ultimo modificato con deliberazione di Giunta Unione n. 170 del 22/12/2022, prevede infatti che le Commissioni giudicatrici siano composte prevedendo, in qualità di membro, anche un esperto in selezione attitudinale, in grado di supportare, attraverso tecniche di selezione o valutazione delle risorse umane, pratiche di assessment delle competenze dei candidati. Tali metodologie di reclutamento consentono di effettuare selezioni mirate accrescendo contestualmente la consapevolezza dei candidati in merito alle proprie aspettative nei confronti dell'amministrazione e alle aspettative dell'amministrazione nei propri confronti.
3. **Attrazione di Giovani Talenti:** L'amministrazione intende porre l'accento sul reclutamento e l'attrazione di talenti emergenti. A tal fine, nell'ambito del quadro normativo vigente – con particolare riferimento all'art. 2 del D.L. n. 80/2021 e al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2022 – verrà valutato l'avvio di esperienze di formazione e lavoro professionalizzanti per giovani. Al contempo, verrà valutata l'implementazione delle misure atte a favorire il reclutamento di giovani previste all'art. 3-ter del D.L. 44/2023, previo adeguamento del Regolamento sulle sezioni esterne. Infine, si esaminerà la possibilità di intraprendere

partnership strategiche con le scuole secondarie di secondo grado e le Università del territorio e dei contesti territoriali limitrofi, atte alla creazione ed al rafforzamento di forme di collegamento tra istruzione e pubblico impiego.

Contestualmente alle suddette innovazioni nelle procedure di recruiting, si procederà all'aggiornamento del vigente Regolamento sulle selezioni esterne alla luce delle novità introdotte dal DPR n. 82/2023.

Gestione delle Risorse Umane e Motivazione

Nel contesto lavorativo, la motivazione rappresenta un concetto fondamentale, definibile come un insieme di input che stimolano un determinato comportamento legato al lavoro: in altre parole, la motivazione rappresenta ciò che spinge una persona ad agire, ad impegnarsi e a perseguire obiettivi specifici all'interno dell'ambiente lavorativo.

Questa gioca quindi un ruolo cruciale nella performance dei dipendenti e nell'efficacia complessiva dell'organizzazione: quando le persone sono motivate, sono più propense a impegnarsi in maniera attiva. Una maggiore **motivazione aumenta la produttività**, la qualità del lavoro e la creatività, contribuendo così a raggiungere gli obiettivi dell'amministrazione.

Al fine di rafforzare la motivazione dei dipendenti non è sufficiente agire su stimoli estrinseci, quali la retribuzione, ma è necessario creare un ambiente di lavoro stimolante, inclusivo e che valorizzi l'apporto individuale.

Le principali direttive che saranno perseguite per rafforzare la motivazione del personale sono le seguenti:

1. **Sviluppo di Meta-Competenze e Soft Skills:** In aggiunta e in maniera complementare all'aggiornamento sulle conoscenze tecnico-specialistiche, l'amministrazione si concentrerà sullo sviluppo di meta-competenze, al fine di consentire alle persone di adattarsi e imparare nuove competenze nel tempo. Tali abilità emergono come *soft skills* trasversali, cruciali nella gestione efficace dell'attuale contesto di cambiamento e complessità. Il percorso formativo si avvierà con l'implementazione di corsi sulla gestione giuridico-manageriale del personale destinati ai Responsabili di strutture.
2. **Politiche di *Engagement* dei Dipendenti:** Al fine di attrarre, trattenere e valorizzare i talenti, le politiche di *engagement* rivestono particolare importanza. L'*engagement* è associato alla comprensione del ruolo dell'individuo nell'organizzazione, alla valorizzazione delle sue abilità e alla creazione di un ambiente in cui le persone si sentano parte di un gruppo. L'amministrazione pianificherà, nel rispetto della normativa vigente, percorsi di sviluppo professionale per il personale, anche – ma non solo – attraverso strumenti di incentivazione monetaria, allo scopo di coinvolgerli attivamente nel futuro dell'organizzazione.
3. **Onboarding, Coaching e Reverse Mentoring:** Si procederà a rendere strutturale il progetto di *Onboarding* avviato nel 2022. Questo includerà una formazione iniziale sulla missione dell'amministrazione, nonché su elementi conoscitivi e strumenti applicativi necessari per svolgere efficacemente il proprio ruolo. Verranno inoltre individuati tutor interni per favorire l'inserimento professionale dei nuovi dipendenti; tale affiancamento consentirà altresì ai neoassunti di condividere le loro conoscenze e prospettive con i colleghi più esperti, facilitando così lo scambio intergenerazionale di competenze e conoscenze.

Gestione delle Risorse Umane e Benessere Organizzativo

L'amministrazione intende confermare con forza il proprio impegno nell'adottare misure che favoriscano il **benessere dei dipendenti**, promuovano un equilibrio tra vita lavorativa e personale e creino un ambiente lavorativo inclusivo e sostenibile. L'attenzione alla flessibilità organizzativa, l'adozione del welfare aziendale e l'attuazione di politiche di benessere organizzativo sono i principali strumenti per raggiungere tali obiettivi.

L'obiettivo fondamentale di tale approccio è quello di fornire ai nostri dipendenti un ventaglio di misure che vada oltre il semplice aspetto professionale, al fine di creare un ambiente dove ogni collaboratore si senta valorizzato e supportato, sia dal punto di vista professionale che con riferimento alle proprie esigenze personali. Le misure di seguito descritte intendono rafforzare – in un'ottica di *employer branding* e di *employee retention* - il legame tra l'amministrazione e i propri dipendenti, promuovendo un senso di appartenenza e soddisfazione che possa contribuire in modo significativo allo sviluppo della resilienza dell'organizzazione nel suo complesso.

1. **Lavoro a Distanza e Flessibilità Organizzativa:** Il consolidamento degli strumenti di lavoro a distanza, previsto nella sottosezione 3D “Organizzazione del Lavoro Agile” del PIAO è volto alla realizzazione di un modello organizzativo proiettato ai risultati, all'innovazione e al miglioramento dei servizi, nonché alla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. A tal fine la Giunta dell'Unione ha, con deliberazione n. 39 del 15/03/2023, approvato i Regolamenti sul lavoro agile e sul lavoro da remoto. In aggiunta a tali strumenti l'Amministrazione adotterà anche altre misure atte a garantire l'inclusività e l'uguaglianza sostanziale all'interno dell'ambiente lavorativo, attraverso apposite azioni positive declinate nell'allegato 3E al PIAO, “Azioni Positive per le Pari Opportunità”.
2. **Welfare Aziendale:** Dando forma agli auspici contenuti nel “Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e della coesione sociale”, sottoscritto da Governo e Organizzazioni Sindacali il 10 marzo 2021 e in attuazione delle previsioni dell'art. 82 del CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022, l'amministrazione implementerà polizze sanitarie che offrano una copertura estesa oltre quella prevista dal servizio sanitario nazionale e valuterà l'adozione di ulteriori strumenti di welfare funzionali al miglioramento della qualità della vita lavorativa dei propri dipendenti, al fine di fornire un articolato supporto alle esigenze della più ampia platea di destinatari.
3. **Politiche di Well Being:** Nel quadro dell'impegno dell'amministrazione per il benessere e la soddisfazione dei dipendenti, si svilupperà una strategia completa di benessere del personale. Si attiveranno a tal fine convenzioni con strutture di fitness, palestre e centri benessere locali, attraverso le quali offrire ai dipendenti l'opportunità di accedere a tariffe agevolate o vantaggiose e a programmi personalizzati. L'amministrazione intende pertanto promuovere uno stile di vita attivo e fornire ai dipendenti le risorse per prendersi cura della propria salute fisica e mentale, attraverso un approccio olistico al *well being*.

Le scelte organizzative sopra delineate verranno attuate anche per il tramite di una programmazione delle risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale determinata sulla base della spesa per il personale in servizio e, come emerge nelle tabelle di seguito riportate, rispettosa dei vincoli connessi alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente, tenendo conto delle esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il miglior funzionamento dei servizi.

Tale programmazione costituisce il presupposto necessario per la formulazione delle previsioni della spesa di personale del bilancio di previsione e per la predisposizione e l'approvazione del Piano triennale dei fabbisogni di personale nell'ambito della sezione Organizzazione e capitale umano del PIAO.

UNIONE DEI COMUNI DELLA BASSA ROMAGNA				
	Media 2011/2013 (2008 per enti non soggetti al patto)	PREVISIONE 2024	PREVISIONE 2025	PREVISIONE 2026
spese macroaggregato 101		15.068.778,42 €	15.131.895,51 €	15.131.895,51 €
spese macroaggregato 109		45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €
spese macroaggregato 103		104.000,00 €	104.000,00 €	104.000,00 €
irap macroaggregato 102		966.346,00 €	995.467,00 €	995.467,00 €
Altre spese: reiscrizioni				
Altre spese:fondo mobilità segretari				
Altre spese:CO.CO.CO.				
Altre spese:				
totale spese di personale (A)	- €	16.184.124,42 €	16.276.362,51 €	16.276.362,51 €
(-) Componenti escluse (B)		3.999.879,46 €	3.999.879,46 €	3.999.879,46 €
(=) Componenti assoggettate al limite di spesa A-B	- €	12.184.244,96 €	12.276.483,05 €	12.276.483,05 €

Programmazione 2024-2026 delle risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale (Comuni)									
Verifica Rispetto DL 34/2019 - DM 17/03/2020	Alfonsine	Bagnacavallo	Bagnara di R.	Conselice	Cotignola	Fusignano	Lugo	Massa Lombarda	Sant'Agata sul S.
Entrate Correnti (ultimo rendiconto approvato)	12.390.549,00 €	16.236.622,60 €	2.507.936,33 €	9.703.582,80 €	7.998.370,72 €	7.554.688,63 €	34.433.124,73 €	10.261.997,75 €	3.252.860,92 €
Valore Soglia	27,0%	27,0%	27,6%	26,9%	26,9%	26,9%	27,0%	27,0%	27,6%
Art. 4 DM 17/03/2020 - 1° Limite	3.345.448,23 €	4.383.888,10 €	692.190,43 €	2.610.263,77 €	2.151.561,72 €	2.032.211,24 €	9.296.943,68 €	2.770.739,39 €	897.789,61 €
Spesa del Personale 2018	2.440.941,84 €	3.483.549,50 €	569.376,73 €	2.022.705,97 €	1.619.482,40 €	1.468.722,51 €	6.756.006,54 €	2.325.800,37 €	707.361,58 €
Incremento massimo sul 2018 - solo 2024	21,0%	21,0%	29,0%	25,0%	25,0%	25,0%	21,0%	21,0%	29,0%
Art. 5 DM 17/03/2020 - 2° Limite - solo 2024	2.953.539,63 €	4.215.094,90 €	734.495,98 €	2.528.382,46 €	2.024.353,00 €	1.835.903,14 €	8.174.767,91 €	2.814.218,45 €	912.496,44 €
Previsione 2024 - Spesa del Personale	2.807.315,83 €	3.955.895,21 €	615.976,24 €	2.217.849,86 €	1.840.212,19 €	1.680.008,45 €	7.780.340,56 €	2.724.029,07 €	788.270,93 €
Previsione 2024 - Cessione spazi a Unione	16.121,78 €	22.980,82 €	3.336,26 €	13.438,31 €	10.255,15 €	11.265,63 €	45.036,05 €	4.509,60 €	4.047,50 €
2024 - Verifica Rispetto DM 17/03/2020	2.823.437,61 €	3.978.876,03 €	619.312,50 €	2.231.288,17 €	1.850.467,34 €	1.691.274,08 €	7.825.376,61 €	2.728.538,67 €	792.318,43 €
Previsione 2025 - Spesa del Personale	2.814.516,01 €	3.966.158,72 €	617.046,25 €	2.215.301,57 €	1.845.272,00 €	1.685.511,82 €	7.772.794,21 €	2.724.121,99 €	790.078,59 €
Previsione 2025 - Cessione spazi a Unione	16.121,78 €	22.980,82 €	3.336,26 €	13.438,31 €	10.255,15 €	11.265,63 €	45.036,05 €	4.509,60 €	4.047,50 €
2025 - Verifica Rispetto DM 17/03/2020	2.830.637,79 €	3.989.139,54 €	620.382,51 €	2.228.739,88 €	1.855.527,15 €	1.696.777,45 €	7.817.830,26 €	2.728.631,59 €	794.126,09 €
Previsione 2026 - Spesa del Personale	2.798.624,01 €	3.966.158,72 €	617.046,25 €	2.215.301,57 €	1.845.272,00 €	1.685.511,82 €	7.772.794,21 €	2.724.121,99 €	790.078,59 €
Previsione 2026 - Cessione spazi a Unione	16.121,78 €	22.980,82 €	3.336,26 €	13.438,31 €	10.255,15 €	11.265,63 €	45.036,05 €	4.509,60 €	4.047,50 €
2026 - Verifica Rispetto DM 17/03/2020	2.814.745,79 €	3.989.139,54 €	620.382,51 €	2.228.739,88 €	1.855.527,15 €	1.696.777,45 €	7.817.830,26 €	2.728.631,59 €	794.126,09 €

Programmazione 2024-2026 delle risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale (Unione)	
Verifica Rispetto art. 1 comma 229 L. 208/2015	Unione
Capacità Assunzionali - Saldo 2022	700.076,62 €
A sommare: Cessazioni 2023	707.797,17 €
A detrarre: Assunzioni 2023	- 1.476.091,73 €
A sommare: Cessione da Comuni 2023 e ss.	103.273,74 €
Capacità Assunzionali - Saldo 2023	35.055,80 €
A sommare: Cessazioni 2024	64.481,80 €
A detrarre: Assunzioni 2024	- 98.906,38 €
A sommare: Cessione da Comuni 2024 e ss.	- €
Capacità Assunzionali - Saldo 2024	631,22 €
A sommare: Cessazioni 2025	175.017,23 €
A detrarre: Assunzioni 2025	- 175.017,23 €
A sommare: Cessione da Comuni 2025 e ss.	- €
Capacità Assunzionali - Saldo 2025	631,22 €
A sommare: Cessazioni 2026	31.495,45 €
A detrarre: Assunzioni 2026	- 31.495,45 €
A sommare: Cessione da Comuni 2026 e ss.	- €
Capacità Assunzionali - Saldo 2026	631,22 €