

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
Botkyrka Kommun
(Comune di Botkyrka)
Svezia

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. CENNI INTRODUTTIVI SUL “SISTEMA SVEDESE”	4
3. IL COMUNE DI BOTKYRKA	8
4. L’IDEA DI HRM.....	11
5. ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM.....	14
6. METODOLOGIE DI HRM	15
6.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ.....	15
6.2 RETRIBUZIONE, VALUTAZIONE E CARRIERE	17
6.3 ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO	20
6.4 FORMAZIONE E SVILUPPO	20
6.5 LICENZIAMENTI E CONTENZIOSO	20
6.6 DIMISSIONI VOLONTARIE.....	20
6.7 SERVIZI AI DIPENDENTI.....	21
6.8 RELAZIONI SINDACALI.....	21
6.9 SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE.....	22
7. INDICATORI DI PERFORMANCE DEI DIVERSI PROCESSI DI DIREZIONE DEL PERSONALE	23
7.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ.....	23
7.2 RETRIBUZIONE, VALUTAZIONE E CARRIERE	24
7.3 ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO	24
7.4 FORMAZIONE E SVILUPPO	24
7.5 LICENZIAMENTI E CONTENZIOSO	25
7.6 RELAZIONI SINDACALI.....	25
8. RISULTATI AUSPICATI	25

IL COMUNE DI BOTKYRKA¹

1. Premessa

La scheda descrittiva del modello di gestione del personale del Comune di Botkyrka, di seguito presentata, segue lo schema generale adottato nella ricerca.

Conseguentemente indaga i seguenti aspetti:

- il concetto (o l’idea) di gestione del personale;
- i metodi utilizzati nello sviluppo dei processi di gestione del personale;
- l’organizzazione interna all’ente in tema di HRM;
- le politiche effettive perseguite in tema di HRM;
- gli indici di performance dei singoli processi di gestione messi in atto;
- l’impatto della gestione del personale.

2. Cenni introduttivi sul “sistema svedese”

Per una migliore contestualizzazione del caso del Comune di Botkyrka, prima di passare all’analisi degli specifici punti della scheda, sembra opportuno fornire, sia pure per brevi cenni, una descrizione delle caratteristiche di fondo del “sistema svedese”.

La Svezia ha una popolazione di 8.900.000 abitanti e una superficie complessiva di circa 450.000 Km². La densità abitativa (21,7 persone per Km²) è tra le più basse d’Europa. La maggior parte della popolazione è concentrata nel sud del paese. Negli ultimi decenni si registrano forti movimenti migratori dalle aree rurali (e in particolare dal nord del paese) alle aree urbane, dovuti per lo più alla ricerca di lavoro. Le condizioni economiche e demografiche presentano quindi forti variazioni da zona a zona del paese, con il “nord” generalmente meno sviluppato e meno popolato del “sud”. I grandi centri urbani (Stoccolma, Goteborg e Malmö) sono tutti nel sud del paese.

La presenza di immigrati (“i nuovi svedesi”) è piuttosto elevata, a cause dei forti flussi migratori degli ultimi anni.

Nel 2001 il PIL svedese ha superato i 210 miliardi di dollari, cioè circa 23.600 dollari per abitante. I tassi di sviluppo negli ultimi anni (dal 1994 oggi) sono oscillati tra l’1 e il 4%. L’economia svedese ha una forte base industriale ed è largamente sostenuta dall’export, che ha un peso rilevante all’interno del PIL (nel 2000, il 47%). La

¹ A cura di Pierluigi Mastrogiuseppe. Ha collaborato alla raccolta dei dati e alla traduzione Christine Schultz.

disoccupazione, che negli anni '90 ha toccato quota 14%, è ora scesa al 4,1%. L'inflazione è intorno al 2%.

La politica svedese è dominata dal partito socialdemocratico, ininterrottamente al potere dal 1935 al 1976, riacquistato nel 1982 e detenuto fino ad oggi.

Nel mondo del lavoro, si registra un elevato tasso di sindacalizzazione, tra i più alti d'Europa (il 79% dei lavoratori è iscritto al sindacato). Nella pubblica amministrazione i tassi di sindacalizzazione sono ancora più elevati (attorno all'85-90%).

Il modello svedese

Le caratteristiche di fondo di quello che comunemente viene definito il “modello svedese” sono le seguenti:

- **forte presenza del pubblico nei processi sociali ed economici del paese:** in Svezia il settore pubblico assume un peso molto rilevante; tale rilevanza emerge sia con riferimento al numero di occupati (con una percentuale del 39% della forza lavoro) sia con riferimento alle risorse utilizzate; questi dati collocano la Svezia (insieme agli altri paesi dell'area scandinava) ai primi posti, a livello mondiale, per peso ed importanza del settore pubblico; tutto ciò si traduce, naturalmente, in un livello di imposizione fiscale che è tra i più alti dei paesi dell'area OCSE, ma con un eccellente livello dei servizi pubblici.; si consideri che il Comune di Botkyrka, oggetto del presente caso, è un paese di 75.000 abitanti, che impiega circa 5.800 persone;
- **modello di welfare di tipo universalistico:** c'è un nucleo molto ampio di prestazioni di welfare, erogate con carattere di gratuità, con accesso tendenzialmente garantito a fasce molto ampie di popolazione che si trovano in condizioni di bisogno (ad esempio, sussidi di disoccupazione, sussidi agli immigrati, programmi per l'integrazione sociale, servizio sanitario gratuito, cure dentali gratuite per bambini, ragazzi e anziani); negli ultimi anni c'è stato un dibattito molto vivace sul futuro del modello di welfare (in analogia a quanto avviene in altre nazioni europee, vedi soprattutto il caso tedesco): se ne sottolineano i crescenti costi e se ne mette in discussione la sostenibilità futura (anche a causa dell'innalzamento dell'età media); si evidenzia inoltre l'eccesso di pressione fiscale, che si traduce in ostacolo allo sviluppo ed agli investimenti nel settore privato; infine, si discute della mancanza di incentivi individuali al reinserimento sociale, indotti, ad esempio, dalla erogazione generalizzata di sussidi (a chi non lavora, agli immigrati ecc.); queste critiche sono state fatte proprie anche dal partito socialdemocratico, che detiene attualmente la maggioranza in Parlamento; il programma di governo prevede,

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.

tra l'altro, la riduzione della pressione fiscale e importanti riforme del sistema di welfare;

- **livello generalmente molto elevato della qualità dei servizi pubblici erogati:** in Svezia vi è una consolidata tradizione di servizio pubblico, con un'attenzione particolare alle esigenze dell'utenza e della collettività; la missione di servizio pubblico è particolarmente sentita in tutti gli operatori della pubblica amministrazione;
- **elevato livello di coesione sociale:** la Svezia pone particolare attenzione alle esigenze di integrazione sociale; questo aspetto si evidenzia innanzitutto a livello di politiche generali (ad esempio, forte impulso alla integrazione degli immigrati, cosiddetti "nuovi svedesi", con sussidi e programmi mirati di inserimento); ma se ne colgono importanti segnali anche nelle politiche locali di gestione e sviluppo delle risorse umane: ad esempio, nel Comune di Botkyrka uno degli obiettivi strategici è rappresentato dalla esigenza che "la popolazione dei dipendenti del Comune sia lo specchio della società, soprattutto in termini di rapporto tra svedesi e nuovi svedesi e tra persone dei due sessi"; nello stesso Comune di Botkyrka vi è inoltre un'attenzione particolare alle esigenze di partecipazione e coinvolgimento del personale e del sindacato nelle scelte dell'ente; il livello del conflitto interno è molto basso e vi è una elevata percentuale (più dell'80%) di dipendenti iscritti al sindacato;
- **forte decentramento amministrativo ed elevata valorizzazione del sistema delle autonomie:** nel settore pubblico, tutte le funzioni di amministrazione e gestione sono decentrate alle Agenzie, le quali operano in condizioni di totale autonomia; inoltre, il sistema delle autonomie locali (kommuner e lan) gode di un proprio potere di imposizione fiscale e gestisce funzioni molto rilevanti per lo sviluppo sociale, economico e territoriale (si veda il punto successivo).

Il sistema amministrativo

Passando ad analizzare le caratteristiche del sistema amministrativo, occorre innanzitutto segnalare la presenza, accanto alle amministrazioni centrali, di enti locali dotati di forte autonomia organizzativa, gestionale, con propri poteri di imposizione fiscale, cui sono affidati molte e rilevanti funzioni.

L'amministrazione centrale ha una struttura peculiare, piuttosto diversa da quella presente nella maggior parte dei paesi.

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.

I ministeri svedesi sono infatti strutture molto leggere, cui sono attribuite esclusivamente funzioni di indirizzo: vi lavora, infatti, solo il 2% dei dipendenti dell'amministrazione centrale.

Le funzioni operative e di intervento sono invece affidate ad agenzie, autonome dal punto di vista organizzativo e finanziario. Complessivamente, sono presenti ben 270 agenzie, di dimensioni piuttosto diverse (alcune sono piccole organizzazioni con pochi dipendenti, altre hanno dimensioni ragguardevoli con migliaia di addetti), localizzate sia a Stoccolma sia nel resto del paese.

Le agenzie godono di notevole autonomia rispetto al Governo. La loro indipendenza è sancita dalla stessa costituzione svedese, che vieta ai singoli ministri di influenzare la gestione dell'agenzia e di occuparsi di aspetti specifici della loro attività. L'influenza del Parlamento ("Riksdag") e del Governo (soprattutto attraverso il ministero di riferimento) sull'agenzia si esercita solo attraverso:

- la definizione degli obiettivi, di un budget complessivo per le spese di funzionamento, nonché di budget più specifici assegnati ai programmi di intervento;
- il controllo sul conseguimento degli obiettivi assegnati e la valutazione dei risultati ;
- la scelta del direttore generale, che è di nomina governativa.

L'agenzia è invece completamente autonoma in tutte le politiche di gestione. In particolare, nel reclutamento del personale, nelle politiche retributive, nelle scelte di bilancio .

Il numero di funzioni attribuite e delegate alle agenzie è notevolmente cresciuto negli ultimi 20 anni.

Il sistema delle autonomie locali comprende due tipi di enti territoriali:

- *kommuner* (si tratta dei comuni svedesi);
- *län* (enti territoriali di livello superiore, per alcuni aspetti riconducibili alle province e regioni italiane, ma con un profilo di competenze e di funzioni del tutto peculiare).
-

Complessivamente, sono presenti 290 *kommuner* e 20 *län*. Ciascun *län* contiene più *kommuner*, ma non esiste una relazione gerarchica fra questi due livelli: entrambi sono entità amministrative autonome, responsabili su differenti pacchetti di funzioni.

La popolazione di un tipico *kommuner* svedese è di circa 15.000 abitanti, con differenze comunque apprezzabili tra i grandi centri urbani (Stoccolma conta più di

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.

700.000 abitanti) e i piccoli comuni (ad esempio, il comune di Bjurholm, con circa 3.000 abitanti). I *län* hanno una popolazione media di 424.000 abitanti. Il più grande (il *län* di Stoccolma) ha 1.839.000 abitanti. Il più piccolo (il *län* del Gotland) ha 57.000 abitanti.

Le autonomie locali svedesi hanno un proprio potere d'imposizione fiscale. Tale potere riguarda, in particolare, le imposte sul reddito : ciascun *kommuner* decide in autonomia l'aliquota fiscale dell'imposta sul proprio territorio. La media nazionale di tale aliquota si aggira attorno al 30%. Mediamente, il 20% è riscosso dai *kommuner* e il 10% dai *län*. Le entrate tributarie rappresentano circa i 2/3 delle entrate complessive delle autonomie locali.

Il sistema delle autonomie ha un peso ragguardevole all'interno del settore pubblico svedese. Basti pensare che nei *kommuner* e nei *län* è impiegato il 33% della forza lavoro del paese, contro il 6% di occupati dell'amministrazione centrale.

La maggior parte delle funzioni di competenza dei *kommuner* riguarda servizi alla persona o, comunque, servizi correlati alla struttura demografica della popolazione. Ad esempio, i *kommuner* gestiscono i servizi di assistenza all'infanzia e di istruzione, ad eccezione dell'istruzione universitaria (nidi, materne, scuola dell'obbligo, istruzione secondaria superiore), l'educazione degli adulti e le scuole per gli immigrati, i servizi per i portatori di handicap, la cura e l'assistenza degli anziani. Altre funzioni sono svolte nel campo della pianificazione del territorio, dei servizi idrici, della gestione rifiuti.

Le funzioni dei *län* coprono invece due principale aree: quella dei servizi sanitari e quella dello sviluppo economico locale e dei servizi di area vasta.

Per quanto riguarda i servizi sanitari, ai *län* fanno capo più di 70 ospedali di livello provinciale e 9 ospedali universitari di livello regionale. Lavora in ambito sanitario circa il 75% del personale dei *län*, con una spesa complessiva che si aggira attorno al 90% del bilancio gestito.

3. Il Comune di Botkyrka

E' bene iniziare la presentazione del Comune di Botkyrka (www.botkyrka.se) con lo slogan coniato per descriverne il cittadino-tipo: "per nulla convenzionale"². Vi è, in questo slogan, l'idea di una comunità giovane, dinamica, tollerante, moderna, aperta alle nuove idee.

A Botkyrka risiedono 75.800 persone. L'età media è di 36 anni (è una della popolazioni più giovani della Svezia). I residenti sono soprattutto "nuovi svedesi",

² All'ingresso degli uffici comunali c'è un negozio di gadget del Comune, dove è possibile acquistare, tra le altre cose, una piccola spilla che riporta questo slogan.

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.

appartenenti a diverse minoranze etniche³. Per numero di abitanti, è il quarto comune dell'area metropolitana di Stoccolma. E' anche uno dei comuni svedesi più internazionali: quasi un terzo della popolazione è nata all'estero e proviene da più di 100 diversi paesi.

Il territorio comunale è situato a circa 40 km a sud di Stoccolma (lungo l'autostrada Stoccolma- Södertälje) ed ha una estensione di 197 kmq, tra il lago Mälaren a nord ed il Mar Baltico a sud. Comprende sette diversi centri urbani: Alby, Fittja, Hallunda, Norsborg, Tullinge, Tumba e Grödinge. Gli uffici del comune sono a Tumba.

Situata in una delle più antiche aree della regione del Södermanland, vi si trovano centri urbani densamente popolati, zone rurali con una bassa densità abitativa, zone con un'agricoltura moderna e sviluppata, aree di grande interesse naturalistico (vi sono ben 34 laghi), aree con insediamenti industriali e imprese di servizi.

L'economia locale è in espansione. Hanno la loro sede nel territorio comunale importanti società svedesi (come De Laval International AB, Crane AB, LGP Telecom). Vi è stato, negli ultimi anni, il più rilevante incremento di nuove imprese di tutta la Svezia (solo nel 2002, sono state create 438 nuove imprese).

La disoccupazione è al 3,6% (dato riferito al 2003). Un quota pari all'1,2% partecipa a programmi pubblici per l'occupabilità. Il dato è in linea con la media svedese, ma si presenta più elevato rispetto al dato rilevato nell'area metropolitana di Stoccolma.

³ Questi i dati delle minoranze etniche: Finland 26%, Turkey 22%, Chile 7%, Irak 7%, Syria 7%, Ex Jugoslavia 6%. Significativa anche la presenza di rifugiati che hanno ottenuto asilo politico in Svezia (215 nel 2000, 184 nel 2001, 170 nel 2002).

FIGURA 1
Un breve profilo del Comune di Botkyrka



La spesa comunale è di circa 3 miliardi di corone svedesi (al cambio attuale 315 milioni di Euro). Un po' meno del 50% si concentra nel settore dell'istruzione (il comune gestisce tutte le scuole di ogni ordine e grado).

I dipendenti sono circa 5.800. L'età media è di 46 anni. La maggior parte è collocata nella fascia di età tra 50-54 anni. La ripartizione tra sessi è: 78% donne e 22% uomini. I dirigenti sono 270 (di cui solo il 30% donne). Il 28% è nato all'estero. La ripartizione dei dipendenti tra i diversi uffici comunali è rappresentata in figura 2.

FIGURA 2
Distribuzione dei dipendenti tra i diversi uffici del Comune



4. L'idea di HRM

L'idea di HRM è data dalla concezione di fondo che vi è all'interno dell'organizzazione sulla gestione del personale. Tale concezione risulta profondamente influenzata dalle idee dominanti nel più ampio contesto economico e sociale della Svezia e dalle caratteristiche di fondo del "modello svedese" messe in luce nel paragrafo 2.

Emerge, come dato di fondo, una elevata consapevolezza circa il ruolo centrale della "risorsa umana" nelle politiche del comune e nello sviluppo della sua offerta di servizi per la comunità. Questa consapevolezza si traduce in attenzione costante allo sviluppo del personale, vera e propria "priorità strategica" per tutto il comune.

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.

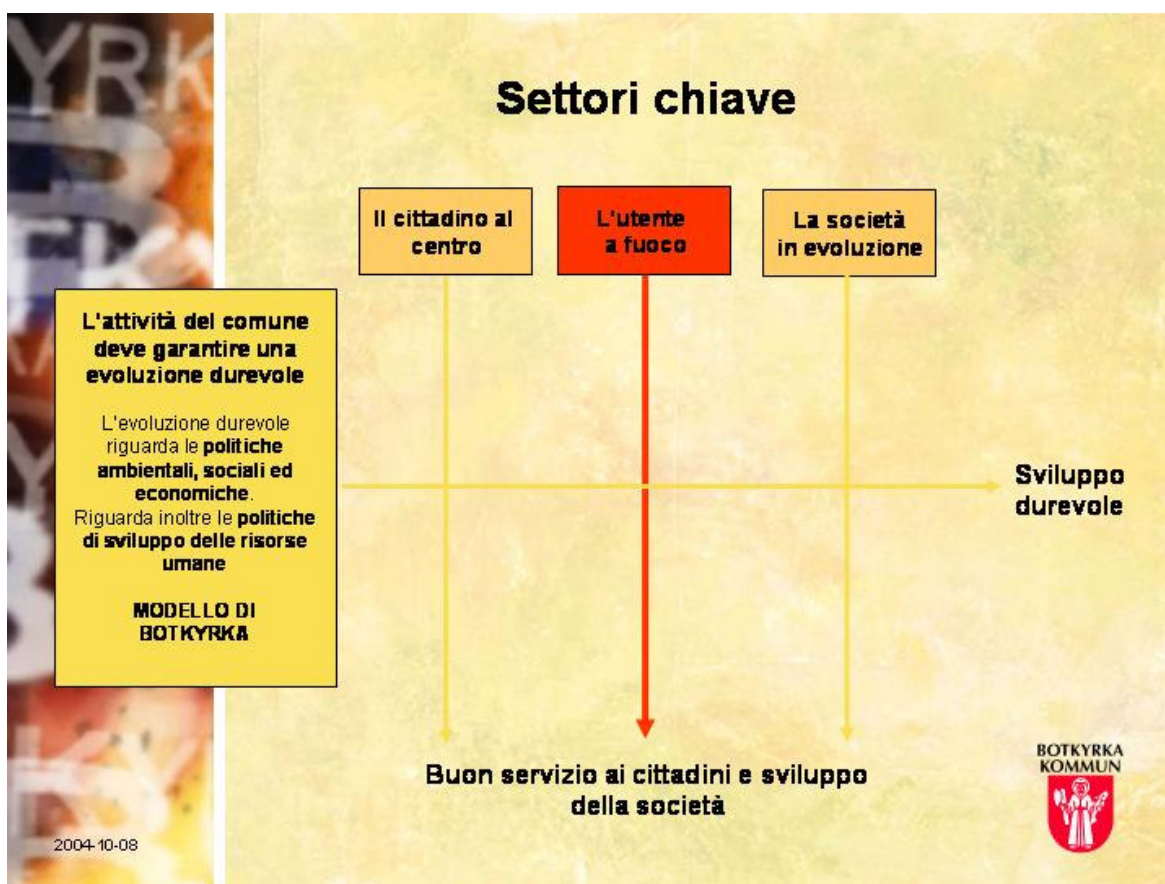
Elementi concreti di tale orientamento, si colgono soprattutto negli obiettivi di sviluppo dell'ente, formalizzati nel piano pluriennale 2002-2006. La struttura di tale piano si basa su quattro settori chiave, che rappresentano gli elementi attorno ai quali si definisce la "vision" dell'ente (figura 3).

Uno dei settori chiave indicati nel piano è lo "sviluppo durevole del Comune". Esso poggia sull'idea di un miglioramento costante e duraturo, con un orientamento di medio-lungo periodo, nei principali ambiti di intervento dell'ente (ambiente, società, sviluppo economico)

Il "modello Botkyrka" viene indicato nel piano come un sistema complessivo di valori, stili di leadership, assetti strutturali, sistemi gestionali, sistemi di qualità, che, attraverso un'attenzione costante agli aspetti motivazionali e di competenza professionale del personale, riesce a conseguire obiettivi durevoli di sviluppo e di qualità nei diversi settori in cui opera l'ente⁴.

FIGURA 3

I settori chiave di intervento nel piano pluriennale del Comune di Botkyrka



⁴ Il "modello Botkyrka" è stato oggetto di attenzione a livello nazionale e viene indicato come "modello di riferimento per i comuni svedesi" (ha ottenuto tra l'altro un'importante riconoscimento da parte dell'associazione svedese dei comuni).

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

L'idea della “centralità strategica della risorsa umana” trova un suo coerente sviluppo negli interventi finalizzati a rendere Botkyrka un “posto di lavoro attraente” per i propri dipendenti. L'analisi svolta ha fatto emergere una attenzione elevata agli aspetti di “qualità dell'ambiente di lavoro”. Vi è, in altre parole, una percezione molto chiara dell'influenza che le azioni messe in campo dalla Direzione risorse umane possono avere sulla motivazione delle persone, sulla loro scelta di restare a lavorare nel comune, sul loro senso di appartenenza all'istituzione.

La “bussola del Comune” è dunque la “prospettiva di un ambiente di lavoro” in cui le persone siano soddisfatte e motivate (“il dipendente al centro”). Gli obiettivi strategici indicati nel piano riflettono pienamente tale orientamento. Come pure l'attenzione rivolta a tutti gli indicatori che possono segnalare un basso coinvolgimento nel lavoro (in particolare, assenteismo, richieste di lavorare in part-time oltre i livelli considerati fisiologici e normali) ed alle informazioni raccolte attraverso il costante monitoraggio della “soddisfazione dei dipendenti” (si veda, più avanti, l'analisi del clima organizzativo effettuata annualmente).

Il Comune di Botkyrka deve essere un “datore di lavoro attraente”. Per questa ragione, è necessario:

- intensificare il lavoro a favore dell'ambiente di lavoro;
- investire nelle iniziative a favore della salute e benessere;
- rafforzare l'influenza del personale sul proprio orario di lavoro;
- attribuire maggiore valore ai lavori nei settori assistenza dei bambini, anziani ed handicappati;
- investire a favore dello sviluppo e formazione delle competenze del personale;
- aumentare il coinvolgimento delle risorse umane nel lavoro di sviluppo e cambiamento;
- promuovere equità tra i sessi e diversità etnica.

Un altro elemento presente nell'idea dominante di HRM presso il Comune di Botkyrka si evidenzia nella preoccupazione, costantemente ribadita durante l'intervista e nei documenti analizzati, di essere un datore di lavoro “equo”, che non discrimina (sulla base del sesso o dell'appartenenza etnica) e che garantisce a tutti (senza distinzioni) possibilità di occupazione e di sviluppo.

Affermazione fatta nel corso dell'intervista: “Il nostro personale deve essere lo ‘specchio’ della società svedese”.

Un obiettivo contenuto nel piano pluriennale del Comune di Botkyrka prevede l'aumento della “diversità etnica” tra i dipendenti del comune: “Aumentare i dipendenti con diversità etnica al 42% entro il 2009”.

Nell'idea di HRM del Comune di Botkyrka si evidenzia infine una bassissima attenzione agli aspetti amministrativi della gestione del personale.

Va osservato, in primo luogo, che la Svezia ha del tutto eliminato le differenze tra lavoro pubblico e lavoro privato⁵. Molti concetti, tipicamente pubblicistici, sono completamente estranei alla mentalità ed alle prassi di questo paese.

Nel corso dell'intervista, non è stato agevole spiegare il significato della terminologia amministrativa utilizzata in Italia. Ad esempio, i concetti di "dotazione organica", di "mobilità tra enti", di "fondi contrattuali per la contrattazione decentrata".

Ad esempio, la domanda dell'intervistatore su come venisse regolata la mobilità tra pubbliche amministrazioni in Svezia, ha avuto la seguente risposta: "Il dipendente si licenzia dal Comune di Botkyrka e viene riassunto in un altro comune, oppure va a lavorare in una impresa".

Altro punto da evidenziare, è la minore complessità normativa riscontrabile, in generale, nell'ordinamento svedese. Molti aspetti non sono regolati giuridicamente: per esempio, non si sono leggi per regolare la selezione del personale o il controllo del dipendente in caso di malattia. Vi è, tuttavia, un costante riferimento a "regole sociali non scritte".

Affermazione fatta nel corso dell'intervista: "Non ci sono regole che stabiliscono come vada fatta la selezione del personale. In teoria, si potrebbe anche assumere senza bando e senza una selezione dei candidati. Però, questo in pratica non avviene mai. Perché ogni comune deve tutelare la sua immagine. Un'assunzione senza selezione creerebbe grossi problemi di immagine".

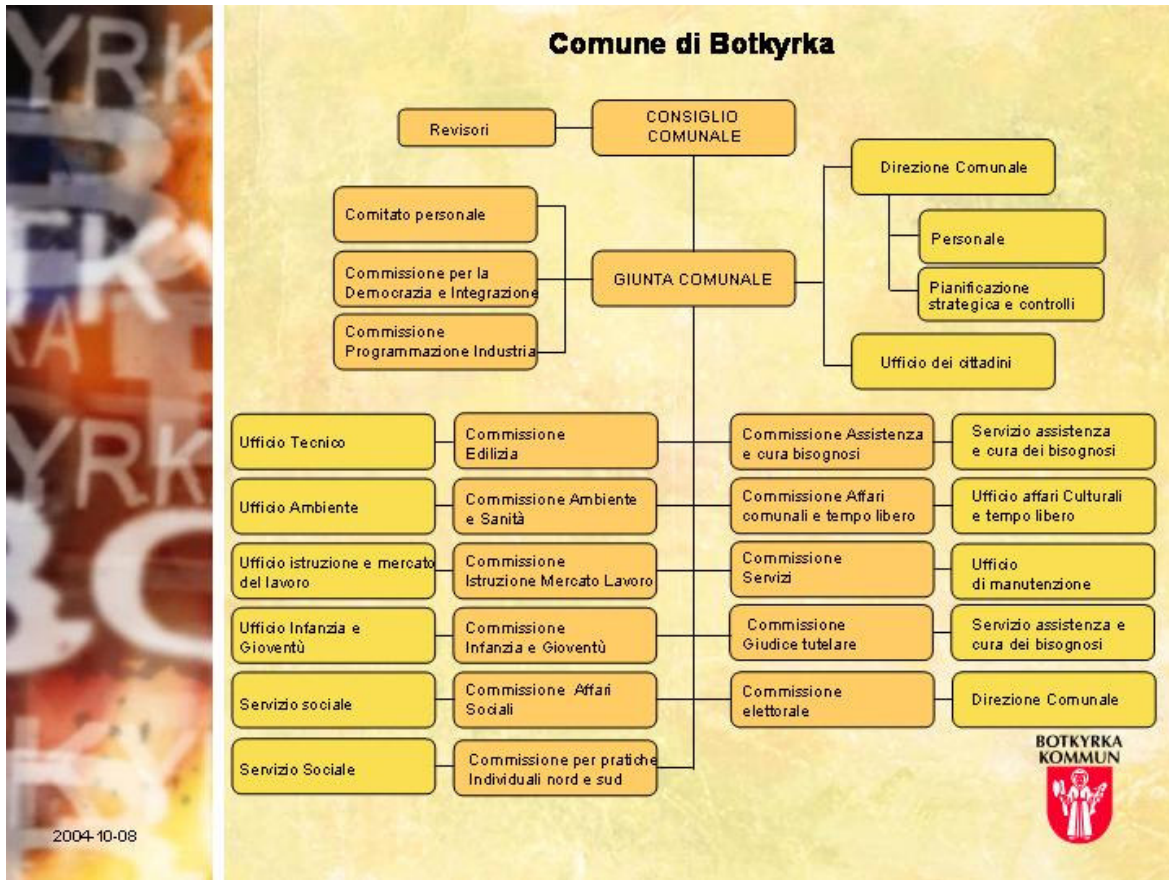
5. Organizzazione della funzione HRM

La funzione di gestione delle risorse umane è così organizzata (si veda la figura 4):

- **a livello di direzione generale** del Comune è collocato l'ufficio centrale di "direzione del personale"; questo ufficio riporta direttamente al direttore generale del comune ed ha il compito di assicurare la "direzione strategica" dei processi di gestione e governo delle risorse umane;
- **presso ciascuna direzione operativa** (indicate nell'organigramma come "uffici"), operano invece delle unità decentrate dedicate alle attività operative di gestione delle risorse umane (reclutamento e selezione, valutazione, formazione ecc.).

⁵ Si veda, al riguardo, Ales E., *Modelli del lavoro pubblico in Europa*, Angeli, 1996, che classifica il lavoro pubblico svedese tra i sistemi riconducibili ad un "modello privatistico puro" (pag. 24).

FIGURA 4
 L'organigramma del Comune di Botkyrka



E' un modello che combina:

- forte **accentramento** della direzione strategica (ma anche di talune attività operative che “conviene” tenere accentrate: ad esempio, paghe e stipendi);
- elevato **decentramento** delle attività gestionali.

Affermazioni fatte nel corso dell'intervista:

“Abbiamo un'idea comune sullo sviluppo dei leader. Abbiamo obiettivi e programmi comuni. Ma ogni ufficio ha i suoi bisogni”.

“E' più pratico avere un ufficio centrale che paga gli stipendi, ma il livello retributivo viene deciso a livello decentrato”.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

La direzione centrale si occupa:

- della pianificazione strategica ed operativa della funzione gestione risorse umane;
- della gestione di progetti di particolare rilievo (ad esempio: il progetto processi sani, descritto più avanti);
- della elaborazione di “direttive generali di gestione delle risorse umane”: per esempio, l'ultima direttiva emanata riguarda gli interventi da porre in essere per ridurre l'assenza per malattia; altre direttive hanno riguardato: la conduzione dei colloqui con i dipendenti, il metodo di determinazione del salario individuale);
- del monitoraggio e del follow-up degli interventi realizzati a livello di direzione operativa (vi sono incontri frequenti con i responsabili delle direzioni operative sull'andamento delle attività);
- delle relazioni sindacali su problematiche generali che coinvolgono tutto il comune;
- del processo di definizione dei budget economici da assegnare a ciascun ufficio;
- della mobilità generale dell'ente (trasferimenti tra uffici di livello generale) e della gestione delle eccedenze di personale;
- della elaborazione delle paghe e degli stipendi (ma i livelli retributivi sono decisi a livello decentrato);
- delle analisi di clima e del monitoraggio della soddisfazione del personale (ogni anno viene fatta una indagine di clima dei cui risultati si tiene conto per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi pluriennali);
- dello sviluppo ed applicazione dei metodi di previsione del turn-over e dei fabbisogni professionali.

Le direzioni operative si occupano:

- del reclutamento e della selezione del personale (sulla base del budget decidono quante persone assumere; curano inoltre direttamente la selezione);
- delle iniziative formative e di sviluppo (fatta salva la quota di formazione gestita nell'ambito del progetto “processi sani”);
- delle relazioni sindacali sui problemi settoriali;
- della valutazione del personale (anche la scheda di valutazione è definita a livello decentrato sulla base di linee guida della direzione centrale);
- delle analisi e delle valutazioni (sulla base di direttive generali del centro) finalizzate alla definizione dei livelli retributivi per ciascuna posizione di lavoro;
- della attribuzione di incarichi di consulenza.

6. Metodologie di HRM

Di seguito, si presenta lo “stato dell’arte” riguardo ai diversi sistemi di gestione delle risorse umane.

E’ stata rilevata, in generale, una grande attenzione agli aspetti di processo (ad esempio, come fare il colloquio tra capo e collaboratore, come sviluppare i collaboratori) più che all’architettura dei sistemi utilizzati (ad esempio, non esiste una scheda di valutazione dei collaboratori unica per l’ente; la direzione centrale personale si limita a fornire, attraverso la intranet, una scheda tipo, che ogni capo-ufficio può personalizzare ed adattare alle sue esigenze).

6.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

Per la **pianificazione delle risorse umane**, il Comune utilizza un modello di previsione elaborato dall’associazione nazionale dei comuni svedesi (SALA). Il modello consente di ottenere stime attendibili dei cessati e dei nuovi fabbisogni (per esempio, i fabbisogni derivanti dai nuovi programmi di attività). Esso è utilizzato per costruire il bilancio pluriennale.

Nei prossimi anni si prevede un numero molto elevato di cessazioni. Vi è infatti una fascia molto rilevante di dipendenti di età superiore ai 60 anni. Di conseguenza, è stato varato un consistente programma di nuove assunzioni”.

Nessun tipo di vincolo sulle politiche delle assunzioni viene posto dal governo centrale. Come già si è detto nella parte introduttiva, i comuni svedesi godono di condizioni di grande autonomia. Riscuotono in proprio i tributi e decidono, senza particolari vincoli, la propria spesa (salvo, naturalmente, il vincolo del pareggio). Eventuali deficit non sono mai ripianati dal governo ed esistono procedure che, in caso di dissesto, obbligano gli enti al ripiano nell’arco di tre anni.

I sistemi di reclutamento non sono vincolati dalla legge. In teoria, si potrebbe assumere senza una selezione pubblica, ma, in pratica, tutti i comuni fanno precedere l’assunzione da una pubblica selezione.

Di volta in volta viene deciso come procedere: ad esempio, quali requisiti di accesso richiedere, quali prove effettuare, quale peso dare al curriculum ed alle esperienze già svolte. Viene insediata una sorta di commissione di concorso, presieduta dal responsabile dell’ufficio che effettua l’assunzione (ad esempio, il preside della scuola quando si assumono insegnanti), la quale ha il compito di valutare i curricula degli aspiranti e i risultati delle prove selettive.

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.

Quando vengono assunti dei dirigenti, i lavori della commissione sono seguiti anche da un rappresentante sindacale.

Alla domanda dell'intervistatore sulle ragioni della presenza di un rappresentante sindacale nella selezione per dirigenti è stata data la seguente risposta: "I dirigenti hanno il potere valutare i dipendenti, di decidere la loro retribuzione, di influire sul loro sviluppo e la loro carriera. Quindi, per valutare se gli aspiranti sono in grado di esercitare con equilibrio questi poteri, è opportuno che il colloquio per l'assunzione sia seguito anche da un rappresentante sindacale".

In generale, viene attribuito un grande peso al curriculum ed alle esperienze professionali già svolte. Nessun tipo di preferenza viene accordata a precedenti lavori presso altre amministrazioni pubbliche. Il titolo di studio rappresenta normalmente un requisito per essere assunti, ma non è oggetto di valutazione. Per la valutazione del curriculum non si seguono griglie valutative particolarmente rigide. Tutto è rimesso all'apprezzamento della commissione. Molto diffusa è la selezione mediante colloquio. La descrizione dei profili professionali viene effettuata di volta in volta in relazione alle nuove assunzioni. Vi è un legame molto stretto tra la descrizione del profilo e l'assunzione. E' in questa fase, infatti, che il comune definisce con precisione di quale "profilo" ha bisogno e quali "capacità" sono richieste. In passato, invece, i profili erano descritti in via generale.

Affermazione fatta nel corso dell'intervista: "Oggi non andiamo a descrivere in generale i mestieri che si fanno all'interno del comune. Abbiamo superato quel sistema. Esso creava troppe rigidità. Più che alla descrizione del lavoro, siamo interessati ai risultati che ogni persona deve raggiungere nello specifico lavoro che svolge".

Generalmente, le assunzioni sono a tempo indeterminato e a tempo pieno. Per quanto riguarda il *part-time*, vi è un obiettivo politico di riduzione di questa tipologia contrattuale (che comunque presenta livelli molto elevati: circa 20% del personale). Si ritiene, infatti, che l'eccesso di richieste di part-time (oltre i livelli fisiologici) evidenzia una scarsa partecipazione al lavoro.

Si ricorre al lavoro a termine per sostituire dipendenti temporaneamente assenti o per progetti di durata temporanea. Sono attivati anche rapporti di consulenza, generalmente per figure altamente professionalizzate (per esempio, nell'ambito del *progetto dei Processi sani* sono stati attivati rapporti di consulenza per lo sviluppo dei leader). La scelta dei consulenti avviene con procedura ad evidenza pubblica (viene effettuata una vera e propria gara d'appalto, con criteri di scelta che tengono conto sia del prezzo che della qualità). Questa procedura viene giudicata eccessivamente complessa. Proprio in questo periodo, si sta lavorando ad una gara per individuare esperti esterni incaricati del progetto della riabilitazione attiva dei dipendenti in malattia (si veda più avanti).

La mobilità si effettua secondo procedure aperte e trasparenti. Tutte le volte che si decide di coprire un posto, prima di reclutare all'esterno, il bando viene diffuso

all’interno dell’ente (normalmente, mediante pubblicazione sulla intranet). In tal modo, si dà la possibilità, alle persone interessate a cambiare lavoro, di avanzare la propria candidatura. La mobilità si attiva solo nei casi in cui le candidature degli interni vengono ritenute idonee.

6.2 Retribuzione, valutazione e carriere

La retribuzione nel Comune di Botkyrka, come nel resto delle pubbliche amministrazioni svedesi, si compone di due soli elementi retributivi:

- la retribuzione individuale;
- lo straordinario.

Per spiegare questo “insolito” sistema retributivo (almeno agli occhi di un osservatore italiano), è necessario dare qualche elemento sul modello di determinazione dei salari nella PA svedese, noto come “modello del salario individuale”⁶.

Esso è stato introdotto all’inizio degli anni ‘90 e rappresenta il momento culminante di un lungo processo di decentramento delle decisioni sulla gestione del rapporto di lavoro al livello locale.

Prima, i salari erano determinati, per una parte consistente, dal contratto nazionale, che definiva centralmente il sistema di classificazione dei lavori e le relative tabelle retributive (come avviene, ad esempio, nei contratti collettivi di lavoro stipulati nel nostro Paese). Oggi, dopo l’introduzione del nuovo sistema, non ci sono più tabelle retributive e il salario viene deciso sul posto di lavoro, tenendo conto di elementi riconducibili alla complessità della posizione, alla performance ottenuta dal dipendente, alle condizioni locali del mercato del lavoro.

Vi è, in questo modello, un interessante connubio tra autonomia collettiva e autonomia individuale:

- il contratto collettivo nazionale definisce le regole del sistema e le percentuali minime di incremento delle masse salariali;
- il contratto collettivo locale definisce criteri più specifici e formalizza, al termine dei colloqui individuali, le retribuzioni effettivamente attribuite;
- i responsabili di ciascun ufficio propongono le retribuzioni a ciascun dipendente, nell’ambito di colloqui iniziali, intermedi e finali, in cui si discutono e si analizzano le caratteristiche del lavoro svolto, i risultati ottenuti e le azioni di sviluppo programmate.

⁶ Per ulteriori approfondimenti sul funzionamento del “modello del salario individuale in Svezia”, mi sia consentito rinviare a Mastrogiuseppe P., Autonomia, decentramento e politiche del personale nel modello del lavoro pubblico svedese, in AranNewsletter, n. 6/2003.

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.

Va notato che il contratto collettivo nazionale condiziona in modo molto blando il contratto collettivo di ente: se, ad esempio, a livello nazionale si stabilisce un livello minimo di incremento della massa salariale pari al 3%, a livello locale può essere concesso un aumento anche superiore al minimo (purché il bilancio del comune sia in grado di farvi fronte senza compromettere il raggiungimento degli obiettivi assegnati); inoltre, gli incrementi ottenuti dai singoli individui possono avere una banda di oscillazione ancora maggiore (alcuni dipendenti possono ottenere incrementi molto consistenti ben al di sopra della media di incremento sulla massa salariale ed altri un aumento al di sotto della media, in teoria anche nessun aumento).

Per supportare i dirigenti nei colloqui per la definizione del salario individuale, la direzione del personale lavora a due livelli:

- sullo sviluppo delle capacità di leadership (tra cui, in particolare, la capacità di condurre efficacemente il colloquio);
- sulla definizione di un metodo di valutazione.

In particolare, al dirigente è richiesto di valutare in primo luogo le caratteristiche della posizione di lavoro. Ad esempio, le abilità richieste dalla posizione, il livello di istruzione, lo stress fisico e mentale, il livello di responsabilità ecc. Il secondo elemento che occorre valutare, è la performance ottenuta dal dipendente, tenendo conto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati (soprattutto nei ruoli di responsabilità) e dei comportamenti dimostrati sul lavoro. Ad esempio, sono oggetto di valutazione: la disponibilità a collaborare con gli altri, gli atteggiamenti nei confronti dell'utenza, lo spirito di iniziativa, la creatività, il senso di appartenenza al comune.

La valutazione deve concludersi con la predisposizione di un piano di sviluppo individuale, che prende in considerazione azioni varie da porre in essere per sviluppare le capacità individuali (formazione, affiancamento, ecc.) oltre che proposte di avanzamento di carriera per il dipendente.

La carriera si effettua attraverso una "selezione interna" alla quale partecipano tutti i dipendenti interessati. Nella intranet viene pubblicato, per almeno dieci giorni, un bando che riporta le caratteristiche del posto da coprire e i requisiti di competenza richiesti. I dipendenti interessati propongono la loro candidatura. La scelta viene fatta a livello di direzione centrale del personale, tenendo conto soprattutto dei giudizi di valutazione che i dipendenti hanno avuto dai propri capi.

Affermazione fatta nel corso dell'intervista: "Molti degli attuali dirigenti del Comune di Botkyrka sono dipendenti che hanno fatto carriera all'interno dell'ente".

La direzione del personale effettua un monitoraggio costante dell'andamento complessivo delle retribuzioni e della corretta conduzione dei colloqui individuali da parte dei dirigenti.

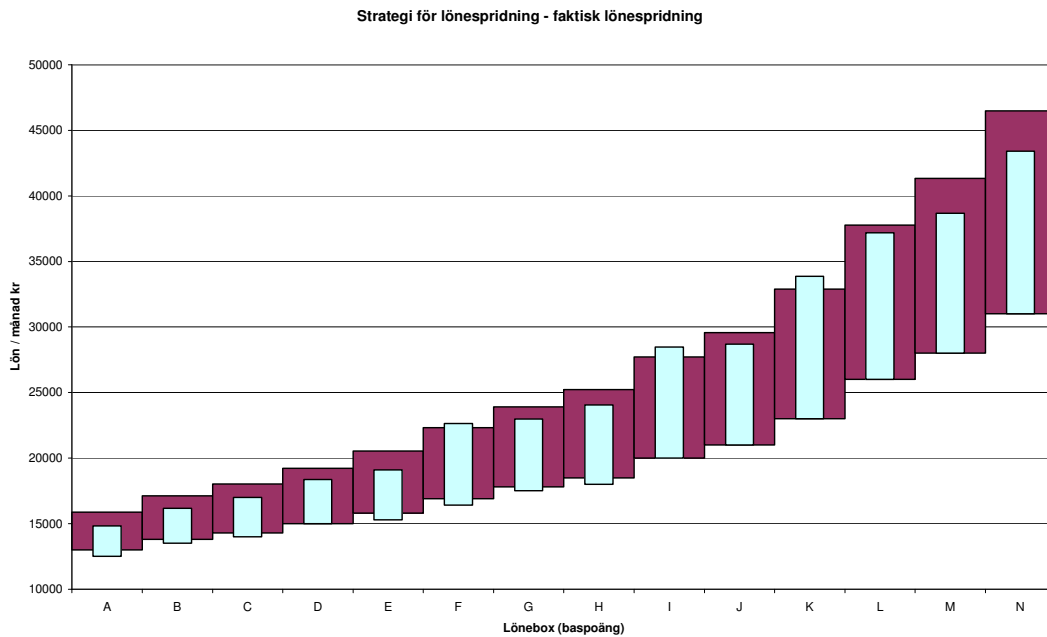
Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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 uno dei documenti interni si evidenzia l’impegno della direzione centrale per monitorare l’andamento delle retribuzioni. Le posizioni di lavoro vengono suddivisi in vari gruppi considerati abbastanza simili per poter fare raffronti. Il documento propone una griglia di classificazione dei lavori, con gruppi contrassegnati dalle lettere dell’alfabeto, ai quali corrispondono minimi e massimi retributivi attuali e tendenziali (questi ultimi, assunti come obiettivi da raggiungere) (si veda figura 5). La direzione del personale si propone di incentivare la differenziazione, ma ponendo particolare attenzione ad evitare possibili discriminazioni (soprattutto etniche e tra sessi). Un punto messo in evidenza riguarda infatti la eliminazione delle differenze retributive tra donne e uomini, per lavori simili.

FIGURA 5

Struttura dei salari nel Comune di Botkyrka (attuale azzurro e tendenziale rosso)



In un altro documento interno, viene sottolineato l’impegno della direzione del personale per far sì che i dipendenti siano valutati correttamente. In particolare, viene ricordato che la valutazione deve basarsi su un dialogo costante tra capo e collaboratore. Quest’ultimo ha diritto ad una valutazione corretta, attraverso una serie di colloqui (iniziale, intermedio, finale). La direzione del personale fornisce direttive ai dirigenti su gli elementi da prendere in considerazione per la valutazione e sul modo di condurre i colloqui (una sorta di “vademecum” per la buona e corretta valutazione). Infine, ogni anno si effettua una analisi sul modo in cui la valutazione è stata condotta. Ciò avviene attraverso un questionario sottoposto annualmente a tutti i dipendenti (vedi il punto successivo) e attraverso incontri di follow-up con il sindacato.

6.3 Analisi del clima organizzativo e della soddisfazione dei dipendenti

Un'altra attività svolta dalla direzione centrale è l'analisi annuale sul clima organizzativo e sui livelli di soddisfazione del personale. I risultati dell'inchiesta diventano indicatori sull'efficacia complessiva delle politiche del personale.

Per effettuare tale analisi ci si basa su un questionario di circa 50 domande. Vi sono domande sul livello di coinvolgimento nelle attività, sulle possibilità di influire sui risultati del proprio lavoro, sul livello complessivo di soddisfazione, sui rapporti con il capo. Vi sono anche specifiche domande sul processo di valutazione: si chiede al dipendente se il capo ha effettuato il colloquio, quanti colloqui sono stati fatti nel corso dell'anno, quali azioni di sviluppo sono state pianificate a seguito dei colloqui

6.4 Formazione e sviluppo

Per garantire uno sviluppo durevole nella gestione delle risorse umane, il Comune di Botkyrka ha varato un programma a medio-lungo termine, gestito centralmente, denominato **Progetto Processi Sani**.

Alla base di questo progetto, che prevede consistenti investimenti, vi sono interventi in quattro **principali direttrici di sviluppo organizzativo**:

- sviluppo dei leader: interventi formativi e di coaching per migliorare le capacità di leadership dei dirigenti;
- sviluppo delle competenze: "individualizzazione" sempre maggiore dei piani di sviluppo che vengono definiti negli incontri tra capi e collaboratori;
- sviluppo salute mentale e fisica: interventi per garantire buone condizioni di salute ai dipendenti (visite mediche e sostegno psicologico);
- riabilitazione attiva: interventi per ridurre le assenze per malattia, anche attraverso il sostegno psicologico (con équipe di sostegno che si recano nell'abitazione del dipendente malato per offrire assistenza e supporto).

Ciascun ufficio definisce il proprio piano della formazione sulla base dei propri fabbisogni e del budget assegnato.

6.5 Licenziamenti e contenzioso

Vi sono pochissimi licenziamenti. Molto basso è anche il livello del contenzioso. Non vi sono controlli sulle presenze.

6.6 Dimissioni volontarie

Un certo numero di dipendenti decide di dare le dimissioni per andare a lavorare presso altri enti o imprese (nel 2004, su 337 dipendenti cessati circa 1/3 è andato in pensione e circa 2/3 sono andati a lavorare altrove).

6.7 Servizi ai dipendenti

Sono segnalati i seguenti servizi per i dipendenti: offerta di case di montagna per trascorrere periodi di vacanza, vi è un’associazione di dipendenti che organizza attività varie per il tempo libero, sono riconosciuti sconti nei negozi.

6.8 Relazioni sindacali

Va segnalato, in primo luogo, l’elevato tasso di sindacalizzazione dell’ente, con percentuali di iscritti al sindacato intorno all’80%.

I sindacati svedesi sono sindacati di categoria. Ad esempio, il sindacato degli operai, il sindacato degli insegnanti, il sindacato degli “accademici” (quadri e dirigenti). Con ciascun sindacato si fanno accordi separati (ad esempio, l’accordo con il sindacato degli insegnanti presenta contenuti diversi dall’accordo fatto con il sindacato degli operai).

Gli accordi riguardano sia gli aspetti retributivi che quelli di qualità del lavoro (ad esempio, alcune materie trattate sono il salario individuale, la sicurezza sul lavoro, la valutazione, la partecipazione e il coinvolgimento dei lavoratori).

L’impostazione data alle relazioni sindacali cambia a seconda degli interlocutori sindacali. Dall’intervista, sono emerse due diverse “linee di comportamento”. Una più tradizionale ed una più avanzata ed innovativa.

Nell’impostazione più tradizionale vi è una centralità della contrattazione (si tende a contrattare molto, anche su aspetti di dettaglio). Ad esempio, in materia di salario individuale, si “contratta la retribuzione attribuita ai singoli”, dopo che sono stati fatti i colloqui con i capi e che questi ultimi hanno proposto la retribuzione individuale. In pratica, la retribuzione viene proposta dal capo (che deve motivare le sue proposte) e viene formalizzata nel contratto collettivo. Questa impostazione viene seguita soprattutto nelle relazioni con il sindacato degli insegnanti e con il sindacato degli operai.

Nell’impostazione più avanzata la contrattazione ha un ruolo meno rilevante. Le relazioni sindacali avvengono in un clima di maggiore “fiducia reciproca”. Gli accordi definiscono solo la cornice delle scelte, i criteri di massima, i principi e i valori che devono guidare l’azione dei dirigenti. Ad esempio, il sindacato non interviene nella determinazione del salario individuale e non vi è alcun accordo “a ratifica” delle decisioni del dirigente. Vi è inoltre la tendenza ad allargare i momenti e le occasioni di “dialogo” con il sindacato, con incontri frequenti, anche per valutare insieme, a posteriori, gli effetti delle decisioni assunte. Su questa linea vengono impostate, ad esempio, le relazioni con il sindacato degli “accademici”.

In ogni caso, l’intervista ha messo in luce un elevato livello di partecipazione e coinvolgimento del sindacato alle scelte dell’ente. La direzione generale incontra i sindacati almeno una volta al mese. Poi ci sono gli incontri fatti a livello dei singoli uffici.

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.

I sindacalisti sono prevalentemente lavoratori dell'ente. Intervengono i rappresentanti centrali solo quando ci sono controversie prolungate.

Il tasso di conflittualità è estremamente basso. Non si ricordano, negli ultimi anni, situazioni di elevata conflittualità o dichiarazioni di sciopero.

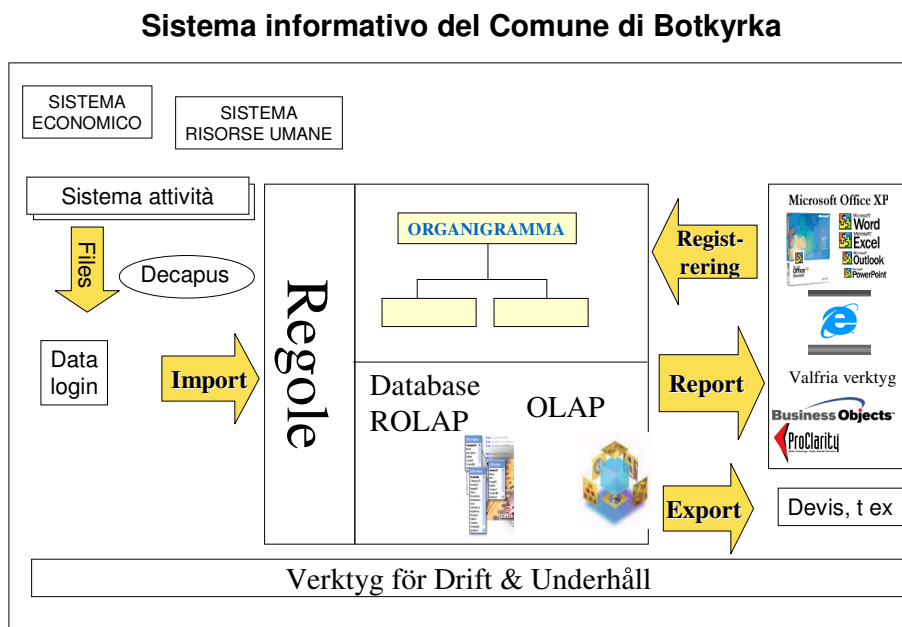
6.9 Sistema informativo del personale

E' in atto un progetto per la revisione del sistema informativo del Comune. La nuova architettura che si sta implementando (si veda lo schema di figura 6) prevede la completa integrazione tra sistema contabile, sistema delle risorse umane e sistema delle attività. I dati relativi ai tre sistemi alimentano un unico grande database centrale. Gli utenti della rete possono collegarsi al database e definire in modo flessibile il formato dei dati e la struttura dei report. Le informazioni ottenute possono essere inoltre facilmente gestite attraverso gli applicativi di Microsoft Office.

L'obiettivo del progetto è di rendere fruibili, a diversi livelli e con diverse chiavi di accesso, le principali informazioni sulla gestione, consentendo di incrociare i dati relativi al personale, alla contabilità ed al bilancio, alle attività ed ai risultati conseguiti.

FIGURA 6

Architettura del nuovo sistema informativo del Comune di Botkyrka



7. Indicatori di performance e valutazione dei diversi processi di direzione del personale

In questo paragrafo si cercherà di dare conto dei principali risultati conseguiti nei processi di direzione del personale analizzati nel paragrafo 5.

A tal fine, viene utilizzata la metodologia di riferimento della ricerca⁷, che utilizza cinque diverse categorie di driver di risultato:

- ✓ driver di equità;
- ✓ driver di qualità;
- ✓ driver di sviluppo;
- ✓ driver di efficienza;
- ✓ driver di immagine.

Naturalmente, saranno evidenziati solo i risultati per i quali sono state reperite informazioni di un qualche attendibilità. Inoltre, nell’ambito di ciascun processo, non sarà sempre possibile dare indicazioni su tutti i driver di risultato. Infine, sono stati esclusi dall’analisi (per mancanza di informazioni) i seguenti processi: servizi ai dipendenti, sistema informativo.

7.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

EQUITÀ

Risultati apprezzabili sotto il profilo dell’equità. La percentuale di assunti tra i nuovi svedesi è in sensibile crescita. Attualmente, i dipendenti del Comune appartenenti a minoranze etniche sono il 34.4% (nel piano pluriennale è stato fissato l’obiettivo di arrivare al 42% entro il 2009).

QUALITÀ

Gli adempimenti amministrativi per l’acquisizione e la mobilità sono estremamente semplificati. Si riscontra una bassa mobilità interna del personale (“le persone tendono a rimanere nei loro uffici”).

⁷ Per la definizione di “driver di risultato” e per gli ulteriori approfondimenti su questo punto, si rinvia al documento di illustrazione della metodologia di ricerca.

7.2 Retribuzione, valutazione e carriere

EQUITÀ

Il sistema di valutazione ed il sistema retributivo perseguono l’obiettivo di differenziare le retribuzioni sulla base del lavoro svolto. I risultati fin qui raggiunti vengono giudicati apprezzabili. Il sistema è generalmente ben accettato. Non sono stati segnalati molti episodi di conflittualità interna.

QUALITÀ

Il sistema di valutazione sembra decisamente orientato allo sviluppo delle competenze, pur mantenendo un collegamento molto stretto con la retribuzione. La retribuzione è strettamente collegata al posto di lavoro. Va segnalata inoltre una struttura retributiva estremamente semplificata (formata da due sole componenti: retribuzione individuale e straordinario).

IMMAGINE

La metodologia di valutazione in uso presso il Comune di Botkyrka viene utilizzata anche da altri comuni ed è stata oggetto di attenzione a livello nazionale.

7.3 Analisi del clima organizzativo e della soddisfazione dei dipendenti

QUALITÀ

I dati ottenuti attraverso questa analisi costituiscono una fonte informativa di fondamentale importanza per le politiche del personale. Il livello di attenzione da parte di tutti i soggetti è molto elevato.

IMMAGINE

L’attenzione alla qualità dell’ambiente di lavoro ed alla soddisfazione dei dipendenti ha consentito a Botkyrka di ottenere importanti riconoscimenti a livello nazionale (Primo premio nazionale per le politiche di qualità).

7.4 Formazione e sviluppo

QUALITÀ

I corsi di formazione ottengono generalmente un elevato gradimento da parte dei partecipanti

7.5 Licenziamenti e contenzioso

EQUITÀ

I casi di contenzioso sono estremamente limitati.

7.6 Relazioni sindacali

QUALITÀ

Il clima delle relazioni sindacali è generalmente buono. Vi è un livello di conflittualità molto contenuto. Il sindacato è coinvolto nelle principali scelte. Da parte di alcuni sindacati, vi è una buona accettazione dei nuovi sistemi di gestione (in particolare della determinazione del salario su base individuale).

Indicatori di impatto delle politiche del personale

Per valutare gli impatti delle politiche del personale si farà riferimento agli obiettivi individuati nel piano pluriennale 2002-2006.

Dal piano sono stati estratti solo gli obiettivi collegati agli impatti delle politiche del personale.

8. Risultati auspicati

Risultato auspicato (1)

Il Comune di Botkyrka deve avere un buon clima di lavoro e ridotte assenze per malattia.

INDICATORI DI RISULTATO	Risultato	Risultato	Obiettivo	Obiettivo	Obiettivo	Obiettivo	Obiettivo
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ALMENO IL 90% DEI DIPENDENTI DEVONO SENTIRSI CONTENTI AL LAVORO ENTRO IL 2008	85%	86%	87%	88%	89%	90%	
ALMENO L'82% DEI DIPENDENTI DEVONO SENTIRSI COINVOLTI NELLE ATTIVITÀ SVOLTE ENTRO IL 2008	73%	75%	77%	79%	81%	82%	

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.

LE ASSENZE PER MALATTIA DEVONO RIDURSI AL 6% ENTRO IL 2008	9,3%	9,1%	8,3%	7,5%	6,8%	6,0%	
--	------	------	------	------	------	------	--

Risultato auspicato (2)

Il Comune di Botkyrka deve avere dei buoni capi.

INDICATORI DI RISULTATO	Risultato 2003	Risultato 2004	Obiettivo 2005	Obiettivo 2006	Obiettivo 2007	Obiettivo 2008	Obiettivo 2009
ALMENO L'80% DEI DIPENDENTI DEVONO SENTIRE DI AVERE BUONI CAPI ENTRO IL 2009	72%	69%	72%	74%	76%	78%	80%

Risultato auspicato (3)

Aumentare la diversità etnica tra i dipendenti del Comune.

INDICATORI DI RISULTATO	Risultato 2003	Risultato 2004	Obiettivo 2005	Obiettivo 2006	Obiettivo 2007	Obiettivo 2008	Obiettivo 2009
DIPENDENTI APPARTENENTI A MINORANZE ETNICHE AL 42% ENTRO IL 2009	-	34,4%	36%	37%	38%	40%	42%

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.

Risultato auspicato (4)

Migliorare le relazioni tra gli utenti e gli operatori del Comune

INDICATORI DI RISULTATO	Risultato 2003	Risultato 2004	Obiettivo 2005	Obiettivo 2006	Obiettivo 2007	Obiettivo 2008	Obiettivo 2009
ALMENO L'85% DEGLI UTENTI DEL COMUNE DEVONO DICHIARARSI SODDISFATTI DELLA RELAZIONE CON GLI OPERATORI COMUNALI ENTRO IL 2008	-	81%	82%	83%	84%	85%	

Va notato che il percorso di avvicinamento ai traguardi indicati nel piano si presenta abbastanza lento e graduale. Nello sviluppo durevole vi è cioè l'idea di un'azione che si sviluppa su tempi medi e lunghi, ma con un'elevata chiarezza di visioni e prospettive strategiche.

Al termine dell'intervista è stato richiesto agli interlocutori di indicare gli outcome di politica del personale ritenuti più significativi ed importanti. Sono stati indicati i seguenti risultati:

- la riduzione delle assenze per malattia: a questo proposito è stato osservato che il tasso di assenteismo per malattia si è ridotto sensibilmente negli ultimi anni, in controtendenza rispetto al resto del paese;
- il coinvolgimento dei dipendenti nel proprio lavoro, rilevato attraverso l'indagine di clima e di soddisfazione: tutti gli indicatori segnalano un lento, ma costante miglioramento.

E' stato anche richiesto di indicare su quali ambiti si reputa di dover intensificare l'impegno e gli sforzi della direzione del personale, perché i risultati attuali non sono ritenuti ancora del tutto soddisfacenti. Sono stati segnalati i seguenti punti:

- il miglioramento della relazione tra capi e collaboratori: questo indicatore ha infatti fatto registrare un peggioramento del dato 2004 rispetto a quello 2003; si ritiene che l'azione del comune debba essere intensificata; occorre accrescere le competenze dei dirigenti, migliorando in particolare le loro capacità di avere relazioni corrette ed aperte; a questo proposito, viene richiamata la rilevanza e la delicatezza dei colloqui di valutazione, nelle varie fasi in cui essi si sviluppano (iniziale, intermedio, finale);
- accrescere il senso di responsabilità dei dipendenti: è necessario, a questo proposito, mettere in rilievo non solo la responsabilità del capo nei confronti del collaboratore, ma anche quella del collaboratore nei confronti del capo.