

## **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 Genova**

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

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

## INDICE

1. PREMESSA.....	4
2. L’IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	4
3. ORGANIZZAZIONE INTERNA DELL’AREA PERSONALE.....	6
4. I PROCESSI DELL’AREA PERSONALE .....	11
4.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ .....	11
4.2 ACQUISIZIONE E SELEZIONE.....	12
4.3 MOBILITÀ.....	13
4.4 VALUTAZIONE.....	13
4.5 FORMAZIONE E SVILUPPO .....	14
4.6 GESTIONE ORDINARIA, RETRIBUZIONI E PREVIDENZA .....	16
4.7 COMUNICAZIONE .....	16
4.8 DISCIPLINA, RISOLUZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO E CONTENZIOSO .....	16
4.9 RELAZIONI SINDACALI .....	17
4.10 PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI.....	17
4.11 POLITICHE DI FLESSIBILITÀ .....	18
5. INDICATORI DI PERFORMANCE E VALUTAZIONE DEI DIVERSI PROCESSI DI DIREZIONE DEL PERSONALE.....	19
6. POLITICHE DI HRM.....	23
7. IMPATTO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO .....	23

## **IL COMUNE DI GENOVA<sup>1</sup>**

### **1. Premessa**

La scheda descrittiva del modello di gestione del personale del Comune di Genova, qui presentata, segue lo schema generale di riferimenti adottato nella ricerca e conseguentemente indaga gli aspetti, i cui contenuti generali sono stati presentati nel modello generale:

- 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;
- l'impatto della gestione del personale a livello organizzato e gestionale.
- gli indici di performance dei singoli processi di gestione messi in atto.

### **2. L'idea di Human Resource Management**

All'interno del Comune di Genova sono state attivate ormai da anni da parte dell'Ufficio personale, delle iniziative che hanno la chiara intenzione di supportare lo sviluppo delle risorse umane, ed esiste una forte consapevolezza da parte della dirigenza dell'ufficio stesso circa la necessità di concentrare gli sforzi sulla promozione delle competenze del personale e sullo sviluppo organizzativo in genere. L'idea di HRM che ci si trova chiaramente di fronte, è quella dell'Ufficio personale sia soggetto, laddove si guardi alla forte tradizione del Comune a garantire molti diritti ai suoi operatori o se si preferisce, di agente di cambiamento e sviluppo organizzativo (sempre tuttavia con un forte orientamento alle persone), sia promotore del personale laddove si colleghi l'idea di gestione del personale ai percorsi di sviluppo organizzativo che l'ente ha attivato durante gli ultimi due mandati. Nonostante la chiarezza, formalmente non vi sono documenti se non generali e talora generici che richiamano tale idea di promozione del personale.

In relazione a ciò è quindi opportuno descrivere l'idea di gestione del personale attraverso una sommaria descrizione, formulata dal responsabile del personale circa gli orientamenti generali dell'attività dell'ufficio; tale descrizione ci permette peraltro di avere una prima visione generale del settore.

In primo luogo per quanto attiene agli aspetti amministrativi questi sono stati esternalizzati in buona parte, in particolare paghe e contributivi, mentre la rilevazione assenze e presenze è stata in gran parte automatizzata. Tali attività non sono comunque considerate fondamentali e di conseguenza sono ben curate ma

---

<sup>1</sup> A cura di Renato Ruffini

**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.

considerate periferiche. Dentro l'amministrazione resta l'attività disciplinare che cerca di essere esercitata con il maggiore rigore possibile, considerato il contesto.

Per quanto attiene l'attività di gestione nel Comune vi è una forte tradizione di sindacalizzazione, tipica peraltro della Città di Genova. Di conseguenza i processi di evoluzione delle politiche gestionali sono attuati attraverso accordi contrattuali con un sistema di relazione sindacali molto articolato ed approfondito. In sostanza il sindacato è un interlocutore forte che condiziona molto i processi di sviluppo delle modalità di gestione del personale.

Sullo sviluppo organizzativo e delle professionalità è stata centrata tutta la politica del personale adottata dall'ente, ovviamente con il consenso sindacale.

Da molti anni, anche se in modo timido, in relazione alle risorse ci si sta muovendo secondo una logica di sviluppo, in parte per la propensione dei soggetti interni e in parte per il contesto. In prospettiva occorre avere a che fare con un nucleo di risorse stabili ridotto rispetto a quello attuale. In questo senso il Comune intende valorizzare le persone anche attraverso il benessere.

La politica di sviluppo è concentrata sui quadri e sui nuovi dirigenti e sulle professionalità distintive (scuola e polizia municipale – categorie C).

Questa idea è portata avanti con grande fatica, uno dei principali ostacoli nel Comune è dato dalla mancanza di un adeguato sistema informativo ed informatico soprattutto per quanto attiene la conoscenza delle competenze del personale , considerato anche il fatto che l'organico è di 7000 unità.

Nonostante tale limite è ormai da una decina di anni che all'interno dell'ente si sviluppano azioni di sviluppo del personale. Nel 1996 è stato avviato il progetto "skill" per dirigenti e funzionari, che già cercava di sviluppare competenze ed attitudini basate su schede autocompilate. Nel medesimo periodo erano stati avviati circoli di qualità poi divenuti progetti di miglioramento.

Poi c'è stata una fase di stop con il cambio dell'amministrazione. Nel 2000 è stata fatta una analisi del potenziale sperimentale per l'identificazione ed attivazione delle posizioni organizzative. Nel 2002 il progetto pari opportunità che in termini di visione sulle politiche del personale ha avuto una significativa rilevanza.

Nel 2003 è stata fatta l'analisi del clima socio organizzativo con la costituzione di un osservatorio permanente e nel 2004 è stata fatta una convention del personale del Comune di Genova. L'inizialmente l'iniziativa è stata osteggiata dal sindacato ed è stato un momento di "riflessione su noi stessi".

Nel 2005 è stato poi avviato un progetto di telelavoro in cui si lavora non a casa ma nella circoscrizione, comunque con un significativo avvicinamento al proprio domicilio (ne usufruiscono 13 dipendenti sulle 4 suddivisioni territoriali): loro sono contenti ed il loro lavoro è apprezzato dai dirigenti.

In termini di formazione si è investito attivando una propria scuola di formazione attraverso Themis, società mista (con Sogea) che si occupa della formazione del

### **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.

Comune (più CCIAA e Provincia) e sta sviluppando e modificando la logica della formazione con funzione di sostegno e promozione dell'innovazione.

In ultimo vi è stata la procedura di corso-concorso per la dirigenza, fortemente orientato sullo sviluppo di skill del personale.

La dimensione della gestione è comunque forte, si è preferito lo sviluppo perché si è perseguito il cambiamento delle capacità di risposta che passa dalla persone.

L'aspetto più critico ad oggi è la gestione del cambiamento che passa dal sindacato e dai dirigenti ma se i lavoratori comprendessero meglio le linee ci sarebbero effetti migliori.

Il percorso è sostanzialmente da promotore del personale a agente del cambiamento.

Il basso orientamento strategico è da riferirsi non tanto alla mancanza di strategie che pure sono chiare ed esplicitate quanto piuttosto in relazione al fatto che le dimensioni elevate dell'ente rendono il processo comunicativo molto complesso è quindi necessario lavorare più sullo sviluppo delle competenze che sul rapporto diretto strategia/personale.

Inoltre il sindacato è un elemento che agisce in modo classico creando forti rigidità e blocchi nella possibilità di fare strategie di gestione del personale fortemente strumentali alle strategie dell'ente.

### **3. Organizzazione interna dell'area personale**

Occorre precisare da subito che fino al 1996 tutta la gestione delle risorse umane e delle risorse produttive in genere era fortemente accentrata rispetto ai dirigenti.

Nel 1996 vi fu una prima riorganizzazione con la creazione di 20 direzioni, e, conseguentemente un forte decentramento di tutte le funzioni di amministrazione e gestione del personale alle direzioni stesse, con funzioni centrali sostanzialmente di verifica e controllo.

Il decentramento attuato creò tuttavia un certo incremento dei costi e alcune difficoltà alle direzioni. Di conseguenza, fermo restando il rispetto del principio dell'autonomia dirigenziale nella gestione delle risorse umane, è in atto da tempo una riorganizzazione delle attività amministrative attraverso una loro maggiore standardizzazione tramite i sistemi informatici e la semplificazione degli atti di gestione del personale. L'ultimo passo, non ancora concluso, sarà quello di accentrare l'attività di gestione delle presenze e assenze (ciò avrà il vantaggio di rendere più equo ed efficiente il sistema).

In sostanza si è ristrutturata la parte amministrativa con il supporto informatico che ha permesso una migliore standardizzazione di tali attività e un loro "riaccentramento".

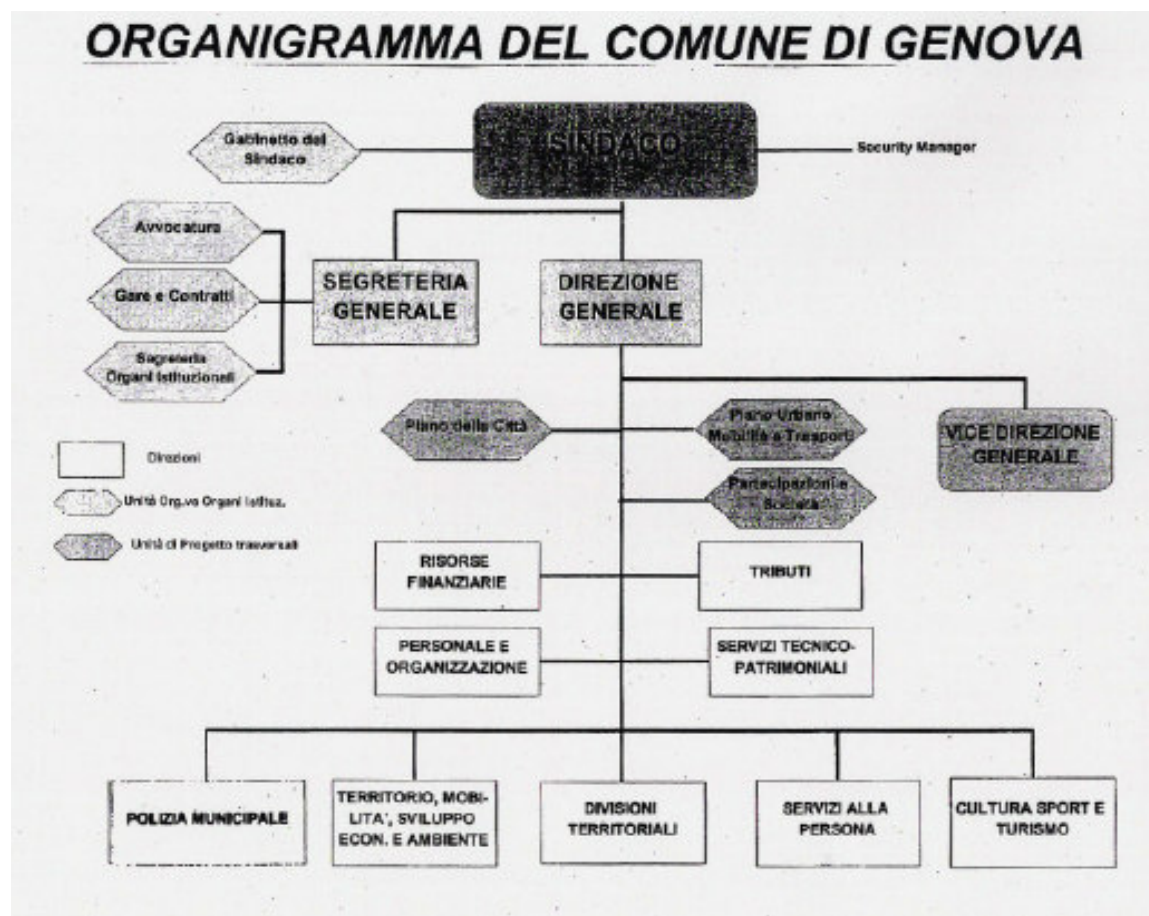
### Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi :

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.

Al contrario sono e saranno sempre più decentrati i sistemi di gestione del personale. Questo processo è tuttavia piuttosto complesso per resistenze sia sindacali sia della dirigenza.

Da questo punto di vista non si è comunque ancora ben strutturati e vi sono problemi per quanto attiene ai sistemi informativi di carattere gestionale non ancora integrati tra loro e quindi non permettono di supportare l'attività direzionale.

Fatte queste premesse passiamo ora ad analizzare l'articolazione strutturale della direzione del personale. In primo luogo rispetto alla struttura organizzativa complessiva del Comune, la direzione personale fa parte dei settori di supporto, ed il capo del personale riporta direttamente al direttore generale. In proposito si riporta l'organigramma generale dell'ente come previsto dall'attuale ordinamento.



Per quanto concerne l'articolazione interna della direzione del personale, come si evidenzia nell'organigramma di seguito riportato (come in allegato all'ordinamento dei servizi), la sua articolazione si presenta piuttosto estesa dal punto di vista



**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.

orizzontale, sviluppando sostanzialmente, tutta l'articolazione dei servizi del personale sia di carattere amministrativo e sicurezza in un'ottica di servizi, sia di carattere più gestionale.

In particolare le competenze interne sono suddivise come segue:

- Servizi di staff:
  - **Supporto agli uffici giudiziari:** svolge da collegamento e raccordo tra gli uffici dell'autorità giudiziaria e gli uffici dell'amministrazione comunale, per quanto riguarda servizi di custodia, garage, centralino ed interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria di Palazzo di giustizia. Gestione del personale comunale allo scopo distaccato.
  - **Contenzioso del lavoro:** svolge attività finalizzata a prevenire il contenzioso, svolta per conto degli uffici della direzione, nonché delle altre direzioni eventualmente interessate. Rappresentanza della direzione ed eventuale collaborazione con le altre direzioni per arbitraggi, conciliazioni, trattazioni di vertenze individuali o collettive relative al rapporto di lavoro. Rapporti con l'avvocatura per il patrocinio del Comune in materia di lavoro e con eventuali professionisti esterni, esecuzione di verbali/sentenze.
  - **Staff di direzione sistema informativo del personale:** svolge attività di supporto alla direzione e all'ente nel suo complesso nella gestione di risorse umane, procedura di immatricolazione e tenuta dei fascicoli del personale e degli archivi, banche dati del personale, statistiche, dotazione organica.
- Servizio in linea
  - **Affari del lavoro e sindacali:** coordinamento e consulenza e assistenza alle direzioni su tutta la materia delle relazioni sindacali conduzione diretta di negoziazioni di contratti decentrati o di accordi integrativi di contratti nazionali. Guida, coordinamento e controllo dell'attività decentrata di relazione con le organizzazioni sindacali; promozione della comunicazione e diffusione delle informazioni aziendali di interesse per tutto il personale o per suoi settori. Analisi e valutazione delle corretta interpretazione ed applicazione delle norme che regolano il rapporto di lavoro con particolare attenzione ai temi delle assenze e della disciplina. Procedimenti disciplinari non di competenza dei singoli direttori, gestione degli orari 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.

- **Gestione del personale:** al settore competono le funzioni di pianificazione, programmazione, coordinamento e gestione d'intesa con le direzioni interessate delle procedure di reclutamento, selezione ed assunzione del nuovo personale, di procedure di selezione interna ed iniziative di mobilità sia interna che esterna. Al settore competente inoltre la definizione ed adozione di soluzioni organizzative innovative delle funzioni relative alla gestione delle risorse umane dell'ente, tese al raggiungimento di significativi risultati in termini di semplificazione, efficacia ed efficienza, economicità ed alla possibilità di concentrare un maggior numero di personale sulle esigenze primarie delle strutture operative di linea. Compete infine la gestione della sorveglianza sanitaria nei confronti dei dipendenti, il rapporto con i medici competenti, e infine, la promozione e realizzazione di iniziative di carattere sociale rivolte ai dipendenti.
  
- **Settore organizzazione e formazione e innovazione:** al settore compete lo sviluppo di studi ed analisi organizzative, coerenti con il processo di sviluppo organizzativo dell'ente, rivolti al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle strutture, attraverso l'adozione di metodologie e tecniche diversificate e mirate, quali gruppi di miglioramento e analisi di processo. Il costante adeguamento del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, l'analisi e la graduazione delle posizioni di lavoro, i sistemi e le metodologie permanenti per l'analisi e la valutazione delle competenze, delle prestazioni e delle potenzialità del personale; l'ideazione e cura delle iniziative tese a migliorare costantemente il benessere organizzativo, la formulazione del piano di formazione del Comune. La collaborazione per gli aspetti di formazione informativa con l'unità organizzativa dei sistemi informativi, la gestione delle iniziative di formazione di interesse generale, il coordinamento delle attività formative specialistiche delle singole direzioni, gestione dei rapporti con Themis, formulazione del piano delle azioni positive, l'ideazione della gestione di iniziative ed eventi in tema di pari opportunità, rivolte sia ai lavoratori dell'ente, sia ai cittadini, progettazione, realizzazione e monitoraggio delle azioni positive individuate, sperimentazione dell'organizzazione a matrice attraverso il coordinamento dei progetti di direzione a prevalente carattere innovativo riferiti in particolare ad argomenti connessi allo sviluppo organizzativo.
  
- **Servizio di prevenzione e protezione:** coordinamento di tutte le iniziative dell'ente in materia di sicurezza e cura dei relativi aspetti relazionali con soggetti esterni all'ente. Progettazione, aggiornamento ed implementazione del sistema di gestione della sicurezza in collaborazione con altri soggetti interessati, individuazione dei fattori di rischio, valutazione dei rischi ove

**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.

tecnicamente possibile ed individuazione delle misure di prevenzione e protezione, proposta ed elaborazione delle procedure di sicurezza per le varie attività dell'ente e di adeguati sistemi di controllo delle misure di prevenzione e protezione, verifiche sull'applicazione delle misure di prevenzione e protezione e dei sistemi di gestione della sicurezza, organizzazione e gestione del sistema di raccolta dati informativi e rischi. Proposta e gestione dei programmi di informazione/formazione sui temi della prevenzione e protezione, sia specifici per le singole direzioni sia di tipo generale. Consulenza alle direzioni in materia di prevenzioni degli incendi.

- **Amministrazione del personale:** gestione e retribuzioni del personale, cessioni del quinto, assegni nucleo familiare, ritenute varie. Supporto per la redazione dei preventivi e dei consuntivi delle spese di personale. Liquidazione delle indennità accessorie, dei gettoni di presenza, dello straordinario e delle missioni. Trattenute previdenziali, fiscali ed assicurative. Adempimenti del sostituto di imposta. Istruzioni per l'INPDAP di pratiche pensionistiche, riscatti e ricongiunzioni. Calcolo e gestione delle pensioni.

Nell'area personale lavorano complessivamente 122 dipendenti, divisi tra i diversi servizi (rispetto a un totale dipendenti di oltre 7000 unità).

Il modello formale dell'organizzazione appare quindi piuttosto coerente con il ruolo della HRM di gestore di servizi, in particolare per quanto riguarda lo sviluppo delle funzioni tradizionali di amministrazione del personale (servizi personale e contabilità); gestione del contenzioso, relazioni sindacali, salute e sicurezza, ecc.

Tuttavia su questa base tradizionale si innesca in modo forte anche il ruolo del servizio personale come promotore dello sviluppo e del cambiamento stante il forte investimento sia quantitativo che qualitativo messo nelle funzioni di gestione, innovazione e sviluppo delle risorse umane.

Per la prossimità all'organo di indirizzo, si evidenzia un ruolo significativo della HRM più di supporto alla direzione generale.

Per quanto concerne gli aspetti del decentramento del personale alla dirigenza, come accennato sopra, dopo circa un decennio di aggiustamenti organizzativi si è giunti oggi a un buon equilibrio tra accentramento e decentramento attuato grazie a:

- a. modifica reiterata della struttura organizzativa complessiva dell'ente che ha sviluppato figure manageriali forti, quali i responsabili di direzione, in grado di coordinare l'attività dei dirigenti;
- b. il potenziamento del sistema informatico per quanto attiene le procedure amministrative;
- c. un forte ruolo dell'ufficio relazioni sindacali presidiato storicamente da dirigenti con elevata specializzazione.

Tra i soggetti coinvolti nella HRM, oltre alla direzione del personale e ai dirigenti, è sviluppato l'utilizzo di figure di esperti esterni ma in modo sostanzialmente equilibrato privilegiando sostanzialmente il potenziamento dei sistemi dall'interno della struttura.

Tra le caratteristiche del mercato interno del lavoro, emerge un modello piuttosto stabile con un buon controllo della mobilità interna.

#### **4. I processi dell'area personale**

Per processi/metodologie si intende l'individuazione dei sistemi operativi sui quali vi è maggiore investimento e le modalità tecniche di implementazione dei sistemi stessi.

I sistemi operativi di riferimento, ovvero le leve di gestione del personale sono date dai principali processi implementati e precisamente:

1. Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità
2. Valutazione e carriere
3. Retribuzione
4. Formazione e sviluppo
5. Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza
6. Disciplina risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso
7. Servizi ai dipendenti
8. Relazioni sindacali
9. Profili professionali e ruoli
10. Sistema informativo del personale e comunicazione interna
11. Politiche di flessibilità

##### **4.1 Pianificazione, Acquisizione e selezione, Mobilità**

###### ***Pianificazione***

Il piano occupazionale è triennale e viene verificato annualmente.

La dotazione organica è suddivisa unicamente per categorie e per profili professionali e viene deliberata con le sue variazioni dalla Giunta Comunale su proposta della direzione del personale.

La programmazione triennale si sviluppa sulla base delle variazioni della dotazione di personale resa possibili sulla base della normativa vigente.

La logica della programmazione sviluppata all'interno dell'ente cerca di seguire le evoluzioni dell'attività dell'ente stesso. Si legge infatti nella delibera del piano dei

### **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.

fabbisogni che "l'amministrazione ritiene comunque opportuno prevedere che, nel corso del triennio si pervenga sia ad una diversa quantificazione del personale in servizio rispetto a quella attuale, sia ad una sua diversa composizione professionale (modificando la distribuzione interna dei lavoratori nelle categorie e nei profili professionali) mediante l'utilizzo di strumenti normativi e contrattuali più idonei, L'obiettivo è quello di rispondere in modo sempre più efficace alle mutate richieste della cittadinanza, di espletare secondo criteri di qualità ed efficacia i servizi e i compiti, tradizioni o innovativi affidati alle diverse unità organizzative di perseguire, pertanto, gli obiettivi strategici ottenendo i risultati contenuti nei documenti revisionali dell'ente, nel rispetto dei principi di economicità ed efficienza nell'utilizzo delle risorse, continuando processi di razionalizzazione già attuali rispetto all'impegno di queste ultime".

Il processo di pianificazione è svolto su base tecnica.

Al di là degli orientamenti dell'amministrazione, la programmazione del personale nel 2005 è stata fortemente influenzata dalla normativa vigente che impone forti restrizioni alle assunzioni di personale; ne emerge un sistema di pianificazione del personale tecnicamente tradizionale, in quanto molto assoggettato alle restrizioni normative, che lavora su un numero ridotto di risorse e quindi fondamentalmente orientato alla gestione del turn-over.

## **4.2 Acquisizione e selezione**

Attualmente è in vigore un regolamento di selezione definito nel 1999 e più volte aggiornato fino al 2005; questi contiene regole di carattere generale in forma sintetica e rimanda i requisiti e le prove di selezione al momento della definizione del bando.

Le tecniche di selezione adottate dall'ente sono generalmente in linea con le prassi generali, tuttavia, è stata fatta recentemente un'importante sperimentazione in quanto si è proceduto a bandire un corso – concorso pubblico per l'assunzione di sette dirigenti nell'ambito del quale si legge nel bando che:

"L'ammissione al concorso propedeutico al concorso è subordinata al superamento di due prove attitudinali (art. 66 bis del regolamento), volte a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alle posizioni da ricoprire...

La prima prova attitudinale si articola su due fasi:

- a) test individuali a risposta multipla, idonei a verificare il possesso di alcune delle caratteristiche individuali precedentemente descritte, eventualmente anche di natura tecnico-professionale, ritenute fondamentali per esercitare il ruolo dirigenziale atteso dall'organizzazione;
- b) focus group od altra tecnica di assessment, idonea a valutare in particolare il possesso di capacità e competenze relazionali e di comunicazione organizzative, decisionali, di conduzione di gruppi.

.....

La seconda prova attitudinali consiste in un colloquio motivazionale che, anche attraverso l'esposizione del proprio curriculum formativo, culturale e professionale, consenta la verifica dell'adeguatezza del candidato al ruolo dirigenziale atteso, verranno pertanto indagate e valutate tutte le caratteristiche proprie del ruolo dirigenziale precedentemente descritti ed in primo luogo la corrispondenza al profilo motivazionale atteso."

### **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.

Questa esperienza è particolarmente significativa ed importante per l'ente, sia in termini di apprendimento delle specifiche metodiche di selezione del personale, sia per il fatto di selezionare dirigenti con elevati potenziali.

La progressione verticale si realizza con meccanismi selettivi di tipo concorsuale, art. 41 ordinamento degli uffici e servizi, basati su un bando e di prove selettive sviluppate con criteri, procedure e metodologie selettive definite di volta in volta in relazione alla tipologia di selezione che si intende attuare. La procedura è conseguentemente piuttosto flessibile. In linea generale si prevede come requisito minimo per partecipare alla selezione un'anzianità di quattro anni per accedere alla categoria D e di tre anni per le altre categorie.

Nella selezione del tempo determinato si sono utilizzate forme più flessibili di selezione, ma permane l'utilizzo di prove di selezione tradizionali.

In sintesi, emerge una regolamentazione completa e strutturata dei sistemi di selezione che armonizza la necessità di adottare procedure secondo modalità tradizionali con l'introduzione di forme di flessibilità che consentono laddove necessario di adottare tecniche di selezione tecnicamente avanzate.

Occorre notare tuttavia che in prima applicazione dell'istituto della progressione verticale questa è stata oggetto di accordo sindacale (accordo del 20 luglio 2000) che individui i posti da ricoprire e le specifiche procedure di selezione.

### **4.3 Mobilità**

Stante le dimensioni del Comune vi sono significativi fenomeni di mobilità, la quale è gestita con procedure classiche, in particolare per ciò che riguarda la mobilità volontaria, la quale si basa su richieste da parte del dipendente e il nulla osta del responsabile della direzione di appartenenza del richiedente.

### **4.4 Valutazione**

L'ente adotta sistemi di valutazione distinti per i dirigenti e per il personale non dirigente e per titolari di posizioni organizzative.

Per quanto concerne il personale non dirigenziale le logiche generali del sistema sono dichiarate essere le seguenti:

- a) semplificazione del sistema di valutazione
- b) previsione di percorsi formativi e di sostegno ad hoc per i dipendenti con prestazioni migliorabili
- c) preventiva comunicazione agli interessati di eventuali forti criticità e correlate strategie di miglioramento durante il periodo di valutazione
- d) valore della quota di produttività crescente in funzione del grado di positività delle prestazioni
- e) valutazione dei lavoratori a cura del dirigente responsabile.

Con queste premesse il processo di valutazione si basa su:

- schede standard riferite alle diverse categorie caratterizzate da un giudizio sintetico;
- colloquio non obbligatorio nei casi di valutazione positiva o molto positiva, se non su richiesta del dipendente;
- comunicazione degli esiti della valutazione tramite invio scheda o consegna in sede di colloquio nei casi previsti;
- ricorso a colloqui e a schede individuali per categoria D e posizioni organizzative.

Le fasce di valutazione sono tre:

1. positiva con possibilità di miglioramento
2. positiva
3. molto positiva.

A fronte di prestazioni sistematicamente negative, al dipendente dovrà essere segnalata, anche in più occasione durante l’anno, la necessità di migliorare i propri comportamenti e prestazioni fornendo indicazioni, suggerimenti e strumenti per superare le criticità riscontrate. In mancanza di rilievi non sarà possibile formulare una valutazione negativa.

L’istituto delle progressioni economiche orizzontali è stato di fatto gestito in modo formale e piuttosto automatico.

Per quanto riguarda le posizioni organizzative, viene utilizzata una apposita metodologia di valutazione delle posizioni a punteggio che prevede l’utilizzo di fattori di valutazione articolati in sottofattori e fasce di valutazione.

In sintesi emergono metodologie complete e tecnicamente aggiornate, anche se spesso fortemente semplificate a causa sia della necessità derivante dalla elevata numerosità di personale, sia dalle pressioni sindacali che tendono a creare situazioni di controllo tramite il contratto collettivo.

All’interno dell’ente vi è ancora una cultura non molto orientata alla valutazione nonostante gli indirizzi degli organi della Giunta siano chiaramente orientati allo sviluppo di valutazione ancorate al merito. Nella pratica, le reali applicazioni sono spesso orientate a logiche di regolazione amministrazione e gestione del consenso.

#### **4.5 Formazione e sviluppo**

Il Comune di Genova ha investito in modo molto significativo nell’attività formativa, fino alla creazione, nel 2002, di una vera e propria scuola di formazione



### **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.

aziendale, la Themis, società a responsabilità limitata con un partner privato, ed altri soci pubblici (Provincia, Camera di commercio in primo luogo) che opera per il Comune ma aperta anche all'esterno.

L'attività di Themis ha standard di prestazione più che soddisfacenti in quanto il costo orario pro capite delle attività di formazione si è mantenuto negli anni pari a circa 16 euro e sono stati formati nell'ultimo anno circa 2000 dipendenti del Comune, con buoni livelli di valutazione della qualità dei corsi. La società in stretta connessione con la direzione del personale segue le singole fasi del processo formativo dall'analisi del fabbisogno alla valutazione.

Il modello formativo del Comune si basa sul dualismo integrazione/differenziazione: da un lato l'orientamento all'integrazione delle culture al fine di delineare un'identità a livello istituzionale, dall'altro il rafforzamento di una specializzazione professionale con la proposizione di percorsi differenziati in funzione delle specifiche lavorative.

La componente di integrazione istituzionale è caratterizzata da una serie di iniziative di carattere trasversale all'organizzazione ed ha l'obiettivo di supportare e accompagnare il cambiamento della struttura e il suo funzionamento nell'erogazione di servizi. E' finalizzata all'interazione delle competenze e in quanto tale potrà caratterizzare i percorsi di crescita e di carriera dei lavoratori. In tale linea formativa sono stati sviluppati le seguenti attività:

- Master in public administration: si tratta di un master sperimentale con le caratteristiche istituzionali dei master riconosciuti nel mercato, che sviluppa tre ambiti quali la formazione al ruolo manageriale, formazione istituzione ai contenuti strategici e funzionali, approfondimenti specialistici
- Alta formazione, sono percorsi formativi della durata di circa 40 ore, di elevato livello teorico ma con momenti di applicazione praticamente volti all'approfondimento di tematiche di particolare rilievo per l'ente (esempio di corsi: fundraising, sistemi di pianificazione e controllo, marketing territoriale, modelli di simulazione)
- Formazione normativa
- Formazione manageriale
- Formazione comportamentale
- Formazione culturale che riguarda approfondimenti sui principi alla base dell'azione amministrativa, attraverso iniziative di taglio storico, ma anche seminari di discussione su temi di innovazione.

La componente di differenziazione professionale è legata all'area dei servizi in cui i lavoratori sono inseriti, ed è finalizzata ad un costante aggiornamento e approfondimento delle tematiche di natura specialistica. La formazione



professionale è orientata alla specializzazione e alla differenziazione connessa alle diverse famiglie professionali dell'ente.

In tale ambito i percorsi formativi riguardano:

- formazione professionale
- formazione informatica
- formazione linguistica
- formazione intervento

Al di là degli schemi generali del modello formativo, è innegabile che con lo sviluppo di Themis l'attività di formazione nel Comune di Genova ha avuto un forte sviluppo sia qualitativo che quantitativo creando una situazione ottimale sia dal punto di vista economico sia in relazione alla relazione tra formazione e politiche di sviluppo dell'amministrazione.

#### **4.6 Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza**

Come sopra segnalato nello sviluppo dell'attività amministrativa l'ente sente il vincolo di sistemi informatici poco integrati tra loro, limite questo particolarmente sentito date le dimensioni dell'ente. Sulla linea del rinnovamento del sistema informativo ed informatico si gioca di conseguenza lo sviluppo futuro delle attività di gestione amministrativa dell'ente.

#### **4.7 Comunicazione**

Vi è una buona attenzione ai sistemi di comunicazione interna principalmente attraverso due strumenti:

- il giornale del Comune *Noi del Comune*, classico house organ per comunicare con il personale;
- lo sviluppo di intranet e collegamento con procedure interne (regole del personale online, schede e moduli disponibili online per dirigenti e dipendenti, cartellino online);
- Sviluppo di convention annuali del personale.

L'uso della intranet permette lo scambio di documenti tra uffici e dipendenti, visione del cartellino in linea, Cral aziendale, modulistica, circolari.

#### **4.8 Disciplina, risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso**

Considerate le dimensioni dell'ente le attività connesse alla disciplina e al contenzioso necessitano di uno specifico presidio da parte di una struttura ad essa dedicata. Non si segnalano dal punto di vista tecnico aspetti particolari.

### **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.

## **4.9 Relazioni sindacali**

L'ente in tema di relazioni sindacali presenta un orientamento rivolto alla "gestione del consenso interno", con un atteggiamento di apertura verso le richieste dei sindacati, finalizzato ad avere posizioni concordanti delle parti. Tali aspetti sono indotti dalle caratteristiche culturali del personale dell'ente e dalla elevata forza negoziale del sindacato locale.

Il sistema di relazioni industriali prevede incontri periodici molto frequenti.

L'analisi dei contratti decentrati evidenzia un'attenzione ai tempi delle relazioni sindacali (non ci sono perciò ritardi rispetto ai tempi formali di sottoscrizione del contratto decentrato integrativo) e la contrattazione segue abbastanza le regole della distinzione tra materie di contrattazione e concertazione/informazione.

La rappresentatività sindacale rimanda a un modello di sindacato di competizione (orientato alla massimizzazione degli interessi dei rappresentati).

In tema di relazioni sindacali la funzione della "direzione del personale" è non solo di tipo tecnico (corretta gestione delle materie al punto di vista giuridico e contrattuale, assistenza tecnica dell'ente.), ma si orienta piuttosto a utilizzare i processi negoziali come leva (necessaria) al perseguimento di politiche di sviluppo strategico e di cambiamento organizzativo.

## **4.10 Profili professionali e ruoli**

Il sistema di classificazione del personale è stato definito nel periodo immediatamente successivo all'introduzione del nuovo ordinamento professionale (31 marzo 1999) ed è formalmente orientato alla flessibilità di mansione e organizzativa. In particolare l'ente ha ridefinito i propri profili professionali giungendo a definire significativi accorpamenti. I profili in essere sono i seguenti, tutti corredati da specifiche declaratorie.

### Categoria A

Operatore servizi ausiliari

Operaio servizi comunali

### Categoria B

Operatore qualificato servizi ausiliari

Collaboratore servizi amministrativi

Collaboratore servizi socio educativi

Infermiere generico

Operatore sistemi informativi

Operaio professionale

Cuoco

**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.

#### Categoria C

Operatore polizia municipale  
Istruttore servizi socio educativo culturale  
Infermiere professionale  
Istruttore servizi amministrativi  
Istruttore servizi tecnici  
Istruttore sistemi informativi

#### Categoria D

Funzionario polizia municipale  
Funzionario servizi amministrativi  
Funzionario servizi tecnici  
Funzionario sistemi informativi  
Funzionario servizi socio educativo culturali

### **4.11 Politiche di flessibilità**

E' presente un regolamento per il "conferimento di incarichi a tempo determinato", relativo agli incarichi dirigenziali e alle alte specializzazioni.

In generale si rileva negli ultimi anni un aumento da parte dell'ente dell'utilizzo delle forme di lavoro a tempo determinato.

Il rapporto di lavoro a tempo parziale (part-time) è significativamente utilizzato ed è gestito da apposito regolamento; l'utilizzo reale vede tale strumento come tipico esercizio di un diritto del lavoratore piuttosto che come strumento di progettazione organizzativa.

Le collaborazioni coordinate e continuative hanno visto una riduzione del numero assoluto a favore dell'utilizzo del rapporto di lavoro a tempo determinato.

### **Altre politiche di sviluppo**

All'interno della direzione del personale sono sviluppati regolarmente progetti di sviluppo del personale caratterizzati da elevati livelli di innovatività.

I progetti attivati sono i seguenti:

- a. Attivazione di gruppi di miglioramento secondo una logica di "total quality". In proposito fu fatto una prima sperimentazione nel 2000 ed uno specifico accordo sindacale nel 2003. I gruppi di miglioramento sono stati uno strumento di gestione volto alla individuazione e soluzione di un problema specifico, in sostanza si tratta di gruppi di miglioramento della qualità sviluppati secondo la classica metodologia dei circoli di qualità.

### **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. Sviluppo di un progetto di analisi del clima organizzativo attraverso il progetto “benessere organizzativo”, con la somministrazione di questionari per la verifica del clima.
- c. Analisi delle competenze. Il progetto prevede l'attivazione di un gruppo di lavoro che ha l'obiettivo di ideare e realizzare un sistema di gestione e sviluppo delle competenze professionali delle personale presenti all'interno del Comune, partendo dalla definizione della mappa delle competenze necessarie.
- d. Progetto telelavoro. In proposito sono state attivate 5 postazioni di telelavoro nel Comune, mentre le richieste sono state una cinquantina. Il progetto è in corso e procede regolarmente.

## **5. Indicatori di performance e valutazione dei diversi processi di direzione del personale**

Di seguito si cerca di impostare alcune valutazioni circa i diversi sistemi di gestione sopra descritti (in pratica si fanno commenti tecnici sui diversi sistemi precedentemente analizzati).

**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.

Processi	Descrizione	Driver		
Valutazione	Il sistema di valutazione è organico (gestisce i diversi istituti contrattuali) ma piuttosto semplificato e sintetico.	<b>Di equità</b> Scarso sviluppo di sistemi effettivi di gestione dell’equità. Trasparenza formale delle regole e dei criteri.	<b>Di qualità</b> Metodologie poco articolate	<b>Di sviluppo</b> Integrazione con i sistemi incentivanti ma in ottica distributiva senza innescare meccanismi di sviluppo
		<b>Di efficienza</b> Efficienza adeguata	<b>Di immagine</b>	<b>Di politica (outcome)</b>
Retribuzione, politiche retributive	Politiche retributive di tipo “distributivo” Progressioni orizzontali che nel tempo hanno perso l’orientamento allo sviluppo delle competenze.	<b>Di equità</b> Sistema formalmente equo, rispetto a finalità amministrative e di gestione del consenso interno. Mancanza di sistemi fortemente “meritocratici”,  Trasparenza delle retribuzioni e della loro struttura.	<b>Di qualità</b> Scelte tecniche di tipo tradizionale, basate su finalità distributive. Scarso collegamento con la programmazione e la direzione per obiettivi. (tranne che per la dirigenza)  Utilizzo di sistemi poco articolati.	<b>Di sviluppo</b>
		<b>Di efficienza</b> Costo della parte fissa e variabile del personale in linea con i dati di comparto	<b>Di immagine</b>	<b>Di politica</b>

**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>Processi</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Driver</b>		
Acquisizione e selezione, mobilità	Orientamento allo sviluppo di sistemi di selezione sofisticati Buon livello di regolamentazione che è completa ed equilibrata Utilizzo di tecniche innovative di selezione.	<b>Di equità</b> Equità garantita dalla regolamentazione degli accessi e carriere interne Trasparenza delle procedure di assunzione	<b>Di qualità</b> Tecniche di selezione dall'esterno di tipo tradizionale	<b>Di sviluppo</b>
		<b>Di efficienza</b>	<b>Di immagine</b>	<b>Di politica</b>
Formazione e sviluppo	Ruolo di supporto ad alcune politiche organizzative dell'ente,	<b>Di equità</b> Trasparenza dei criteri e del processo di formazione	<b>Di qualità</b> Elevata qualità del processo formativo  Elevata articolazione del piano formativo  Elevati livelli di formazione svolta  Copertura di 1/3 della popolazione con corsi istituzionali	<b>Di sviluppo</b> Grado di Integrazione della formazione con lo sviluppo dei ruoli dirigenziali e del personale
		<b>Di efficienza</b> Basso costo di ora di formazione pro-capite (16 euro)	<b>Di immagine</b> Capacità di fornire formazione ad enti esterni	<b>Di politica</b> Orientamento anche allo sviluppo di competenze manageriali
Disciplina, risoluzione del rapporto di lavoro e contenzioso	Contenzioso non significativo	<b>Di equità</b> Trasparenza delle procedure di disciplina e contenzioso	<b>Di qualità</b> Adeguate grado di soddisfazione dell'alta direzione e dei responsabili delle unità interessate per il servizio svolto	<b>Di sviluppo</b>
		<b>Di efficienza</b> Costi adeguati di gestione dell'attività in rapporto all'entità dell'organico e all'entità del contenzioso	<b>Di immagine</b> Assenza di pubblicità negativa derivante dai procedimenti in corso.	<b>Di politica</b>
Pianificazione	Ruolo tecnico del personale nella pianificazione del personale, orientato al rispetto delle norme ed al contenimento dei costi.	<b>Di equità</b> Rispetto delle norme	<b>Di qualità</b>	<b>Di sviluppo</b>
		<b>Di efficienza</b> Attenzione agli equilibri di bilancio relativi al costo del personale	<b>Di immagine</b>	<b>Di politica</b>

**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.

Processi	Descrizione	Driver		
Relazioni sindacali	Relazioni sindacali finalizzate al raggiungimento di un continuo accordo con il sindacato. Relazioni sindacali frequenti. La direzione del personale svolge il ruolo di garante tecnico delle decisioni approvate e di facilitatore delle politiche attraverso gli accordi sindacali.	<b>Di equità</b> Necessità di potenziare la rappresentatività dei diversi gruppi	<b>Di qualità</b> Correttezza tecnica dei contratti mediamente elevata  Stabilità dei rapporti con i sindacati  Bassa conflittualità	<b>Di sviluppo</b> Competenze interne specifiche relative alla contrattazione adeguate
		<b>Di efficienza</b> Attività che assorbe tempo	<b>Di immagine</b> Divulgazione all'esterno di esperienze realizzate attraverso pubblicazioni	<b>Di politica</b>
Gestione ordinaria e gestione retribuzioni e previdenza	Calcolo ed erogazione degli stipendi ed attuazione degli adempimenti fiscali, previdenziali Gestione del normale espletamento del rapporto di lavoro e registrazioni (es. presenze, assenze ecc.)	<b>Di equità</b> Elevato rispetto e tutela dei diritti del personale	<b>Di qualità</b> Elevato grado di soddisfazione dell'alta direzione e dei responsabili delle unità interessate per il servizio svolto Grado di soddisfazione del personale buono	<b>Di sviluppo</b>
		<b>Di efficienza</b> Costi adeguati di gestione dell'attività in rapporto all'entità dell'organico e all'entità delle pratiche	<b>Di immagine</b> Assenza di pubblicità negativa derivante dai procedimenti in corso.	<b>Di politica</b>



## 6. Politiche di HRM

Per politiche di HRM si intendono le effettive applicazioni concrete (gli “utilizzi” reali) in tema di gestione del personale. In genere si possono riconoscere tre modalità fondamentali di utilizzo dei sistemi di gestione del personale:

- distribuzione di risorse;
- perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa;
- sviluppo competenze individuali e istituzionali.

Emerge nel caso analizzato un modello di politica del personale orientato al perseguimento dello sviluppo delle competenze individuali del personale.

Ciò emerge dagli elevati investimenti economici e lavorativi che fa la direzione del personale sullo sviluppo delle competenze degli operatori attraverso la formazione e lo sviluppo di progetti speciali.

Le politiche di distribuzione delle risorse dipendono dal processo negoziale che vede un sindacato forte, più che dalle reali volontà dell’ente così come il collegamento tra gestione del personale e strategie è governato, stante l’assetto organizzativo e le dimensioni dell’ente, principalmente dalle direzioni operative.

## 7. Impatto istituzionale ed organizzativo

Dopo la descrizione degli elementi che caratterizzano il sistema di HRM, è ora possibile fare alcune riflessioni circa l’impatto che i fenomeni riscontrano nella organizzazione dell’ente.

Per impatto si intende le conseguenze che l’intero esercizio di funzioni di HRM hanno sull’organizzazione.

L’impatto è la somma di tutti gli effetti dei processi di HRM, positivi e negativi, propri e impropri, preventivati e casuali.

I principali ambiti di impatto istituzionale ed organizzativo delle azioni di HRM possono essere individuati nei seguenti:

- *l’apprendimento organizzativo, consenso interno e motivazione dei collaboratori.* In questo ambito, ancorché non misurati, sembra ragionevole presupporre che le politiche di gestione del personale abbiano avuto un buon impatto sullo sviluppo del personale e del consenso interno, verificabile dal fatto che almeno 1/3 della popolazione dell’ente è stata oggetto di iniziative formative o di progetti di sviluppo e non vi sono state situazioni di conflittualità conclamate e diffuse;
- *il performance management,* come azione tendente a sostenere e rinforzare il miglioramento della performance propria dei vari livelli organizzativi e il suo cambiamento secondo gli indirizzi strategici dell’azienda. In tale ambito le

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

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

politiche adottate non sono state chiaramente focalizzate, tranne le prime esperienze sui gruppi di miglioramento. Il presidio delle performance non sembra governabile dalla direzione del personale;

- il *change management*, come processo che coinvolge profondamente i responsabili delle diverse unità aziendali e necessita del supporto professionale di specialisti, rivolto a diffondere e rafforzare la capacità delle persone, sotto il profilo sia psicologico-comportamentale, sia delle competenze professionali, di corrispondere alle richieste di cambiamento indotte dal contesto competitivo e dal perseguimento delle strategie aziendali. In questo ambito la direzione del personale si è sempre posta come soggetto a supporto delle politiche di change management adottate dall'amministrazione che ha attivato negli ultimi due mandati numerosi interventi di aggiustamento organizzativo. L'evoluzione normativa non ha mai creato tuttavia situazioni di particolare criticità, il che fa supporre che l'ausilio delle politiche del personale a supporto del change management sia stato sufficientemente efficace.