

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 Quartu Sant'Elena (CA)

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

INDICE

1. PREMESSA.....	4
2. IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	4
3. ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM.....	5
4. METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM.....	7
4.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ.....	7
4.2 RETRIBUZIONE, VALUTAZIONE E CARRIERE.....	9
4.3 FORMAZIONE E SVILUPPO.....	11
4.4 PROFILI PROFESSIONALI E RUOLI.....	13
4.5 SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE.....	14
4.6 POLITICHE DI FLESSIBILITÀ.....	14
5. INDICATORI DI PERFORMANCE.....	15
6. POLITICHE DI HRM.....	16
7. IMPATTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO.....	17
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO.....	18

IL COMUNE DI QUARTU SANT'ELENA

1. Premessa

Il modello di direzione del personale del Comune di Quartu Sant'Elena¹, descritto nel seguito, è stato analizzato² sulla traccia dello schema concettuale di riferimento adottato dal Programma *Governance delle risorse umane, Linea progettuale A, sui Modelli innovativi*, attuato dal Formez per conto del Dipartimento della Funzione Pubblica, *Ufficio per il personale delle Pubbliche amministrazioni*.

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

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

2. Idea di Human resource management

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

Nel caso del Comune di Quartu Sant'Elena l'idea di HRM va inquadrata all'interno del più complessivo processo di cambiamento e innovazione che l'Ente ha intrapreso da qualche tempo, processo che è orientato a riconoscere alla gestione del personale un ruolo significativo nel perseguimento dei nuovi obiettivi dell'Amministrazione, attraverso il rafforzamento delle leve gestionali e il passaggio da una logica di amministrazione ordinaria del personale a una logica di "**management strategico**". Tale volontà è evidente se si analizzano gli indirizzi generali dell'organo politico per il quinquennio 2005-2010, che pongono quale obiettivo principale proprio la riorganizzazione e la motivazione del personale finalizzata alla soddisfazione del cittadino utente (*Verbale di Deliberazione di Giunta del 23.06.2005*).

¹ Popolazione: 67.275 abitanti (Censimento della popolazione, Istat 2001).

² Studio realizzato da Sara Quaresima, grazie a Nicoletta Ornano, dirigente del *Settore per gli Affari del personale*, e Marzia Muntoni, dirigente del *Settore giuridico*, Comune di Quartu Sant'Elena (Ca).

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

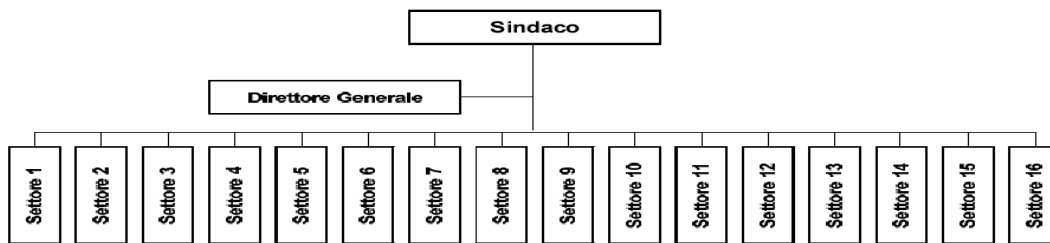
Il processo di trasformazione che l'Ente sta tuttora implementando, e che è stato avviato ridisegnando la struttura organizzativa dell'Amministrazione, è pertanto il filo conduttore dell'analisi condotta.

3. Organizzazione della funzione HRM

Prima di analizzare l'organizzazione della funzione del personale all'interno del Comune di Quartu Sant'Elena, occorre ripercorrere i cambiamenti che hanno interessato l'assetto organizzativo complessivo dell'Ente, determinando la ridefinizione della sua struttura organizzativa per renderla coerente rispetto alle rinnovate strategie perseguite.

Prima di tali cambiamenti la struttura organizzativa del Comune, in base ad un atto di delibera del *Commissario prefettizio* risalente al 1999, era articolata esclusivamente in *Settori*, tutti in posizione di *line* dipendenti in linea diretta dalla *Direzione generale*.

Figura 1. Organigramma del Comune di Quartu Sant'Elena, 1999



Come mostrato dall'organigramma, anche la funzione di gestione del personale era affidata ad un *Settore*, più precisamente al 4° *Settore: Personale, organizzazione, formazione e relazioni sindacali*.

Un simile assetto organizzativo conferiva a tutte le unità organizzative il medesimo rango, senza alcuna autentica conformazione gerarchica; assetto dal quale discendeva una certa difficoltà d'azione da parte delle singole unità organizzative, nonché di coordinamento tra *Settori* e attività.

Con l'obiettivo di ottimizzare le risorse e migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, il Comune ha ridefinito, attualmente solo in via provvisoria, la macro struttura organizzativa modificando il modello precedente. Il modello organizzativo che diverrà definitivo, non sarà un semplice adattamento dell'organigramma esistente, ma scaturirà da un lavoro di studio e di analisi sulla cultura organizzativa che pone le premesse per rendere l'organizzazione interna più funzionale al raggiungimento dei nuovi obiettivi strategici; lavoro già avviato dal 2005 e affidato dal Comune ad un Istituto di ricerca (*Delibazione quadro del 16 giugno 2005*).

“... in attesa di procedere alla revisione definitiva dell'organizzazione dell'Ente, si rende urgente e necessario utilizzare al meglio le risorse umane disponibili, per accrescere l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa e l'ottimizzazione della spesa”

Il disegno organizzativo provvisorio, attualmente in essere e approvato con la modifica del *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi* nel giugno del 2005, è orientato soprattutto alla semplificazione della struttura; esso prevede, infatti, che il Comune sia organizzato sole in 5 *Aree*, articolate al loro interno in *Settori* e *Unità di staff*.

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.

Ciascuna *Area* farà capo ad un *Dirigente d'Area* con funzioni di coordinamento; cui si associano i *Dirigenti di Settore* e *Dirigenti di staff*, che si rapporteranno al *Dirigente d'Area*. Il regolamento prevede che:

- ciascuna *Area* sia organizzata secondo principi di autonomia, funzionalità e economicità di gestione;
- i *Settori* siano unità organizzative che comprendono un insieme di *Servizi*;
- le *Unità di staff* preposte al conseguimento di obiettivi specifici e trasversali all'amministrazione.

Il regolamento definisce inoltre compiti e responsabilità dei *Dirigenti d'Area*, di *Settore* e di *Staff*.

In questa nuova organizzazione, che si ricorda è tuttora temporanea, la funzione del personale è affidata al *Settore per gli Affari del personale*, che ha una posizione nella struttura equivalente a quella degli altri *Settori* ed è ricompresa nell'*Area 1 per l'Amministrazione*. Le funzioni per ora svolte da questo *Settore* riguardano lo stato giuridico ed economico del personale, nonché la formazione e la gestione delle relazioni sindacali.

Il *Settore per gli Affari del personale* è organizzato per progetti; attualmente sono presenti 7 unità di personale. Se si tiene conto del fatto che il Comune di Quartu Sant'Elena conta circa 400 dipendenti, è evidente come il *Settore* sia caratterizzato da un forte problema di carenza d'organico.

Nel *Settore* operano un dirigente e due funzionari di categoria D, dei quali uno si occupa del trattamento economico e uno si occupa dello stato giuridico del personale, in particolare di relazioni sindacali, trattamento pensionistico, gestione ordinaria del personale, ufficio studi.

Il dirigente opera con discreta autonomia e definisce le obiettivi strategici e le linee attuative per il sistema di gestione del personale.

Non è ancora stata affidata la responsabilità specifica dei diversi procedimenti. L'analisi dei procedimenti, finalizzato all'individuazione dei responsabili, è stato avviato ed è tuttora in corso.

L'*Area 1 per l'Amministrazione*, in cui ricade il *Settore per gli Affari del personale* comprende al suo interno anche:

- il *Settore affari generali e URP* (non ancora istituito, ma introdotto nella recente modifica della struttura organizzativa);
- il *Servizio Anagrafe*;
- il *Servizio di Polizia municipale*.

Tale articolazione evidenzia come l'organizzazione per *Aree* abbia semplificato la gestione del lavoro e l'azione amministrativa, ma permanga tuttora un problema connesso all'estrema disomogeneità delle Aree. Una simile struttura, non pare al momento adeguata a rafforzare la funzione di direzione del personale in un'ottica strategica.

Tuttavia, la volontà di effettuare un cambiamento in questa direzione è evidente nel disegno definitivo di struttura organizzativa che verrà implementato, come già sottolineato a seguito di un'accurata analisi del contesto; tale struttura prevede che la funzione del personale sia in *Staff* alla Direzione generale e come tale di valenza universale per tutta la struttura amministrativa.

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. Metodologie e processi di HRM

In questo capitolo vengono presentate le metodologie e i processi che definiscono i sistemi operativi di gestione delle risorse umane con particolare attenzione a quelli effettivamente implementati. Nel caso specifico del Comune di Quartu Sant'Elena sono stati oggetto di approfondimento i processi di:

1. *Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità,*
2. *Retribuzione, valutazione e carriere,*
3. *Formazione e sviluppo,*
4. *Profili professionali e ruoli,*
5. *Sistema informativo del personale e comunicazione interna,*
6. *Politiche di flessibilità.*

Non si riscontrano particolari elementi significativi per quanto concerne i seguenti processi:

- Gestione ordinaria, retribuzioni e previdenza,
- Disciplina risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso,
- Servizi ai dipendenti,
- Relazioni sindacali.

4.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

Alla luce delle limitazioni introdotte dalla Legge Finanziaria, e del fatto che il Comune di Quartu Sant'Elena nel 2003 non ha rispettato i parametri del Patto di stabilità, è comprensibile ed evidente che il Comune si trovi a fronteggiare una serie di vincoli che gli impediscono di attuare azioni di pianificazione, acquisizione e selezione di personale, soprattutto considerato che l'amministrazione fa fronte da molto tempo ad un problema storico di carenza d'organico che assume proporzioni notevoli: basti pensare che su un totale di 825 unità di personale in organico, risultano in servizio poco più di 449 unità, tra cui sono comprese anche le unità di personale contrattualizzate con forme flessibili.

L'impossibilità di colmare tale scoperatura ha indotto il Comune ad attuare al minimo azioni di acquisizione e reclutamento di personale.

L'Ente elabora un piano del fabbisogno triennale delle assunzioni. L'ultimo piano triennale, coerentemente con quanto premesso, non prevede assunzioni a tempo indeterminato e a tempo determinato, né acquisizioni per mobilità, mentre pianifica scatti di progressione verticale per il personale inquadrato nella categoria A verso la categoria B.

In sostanza l'Ente adotta modalità di acquisizione e selezione del personale piuttosto tradizionali. Anche l'ultimo *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi* disciplina i concorsi e le assunzioni rimandando all'applicazione delle norme vigenti.

Per gestire i processi selettivi l'Ente fa riferimento a vecchi *Regolamenti interni* del 1999, sulla base dei quali sono state avviate in passato una serie di selezioni per progressioni verticali, attraverso corsi-concorsi interni.

Al di là di quanto detto, non sono presenti esperienze particolarmente rilevanti per quanto riguarda i processi di reclutamento.

Alcune novità nelle pratiche di reclutamento di personale riguardano però proprio le forme di lavoro flessibile, a cui il Comune ha fatto sempre grande ricorso senza porre particolare

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.

attenzione, in passato, all'individuazione delle professionalità da acquisire, né tanto meno alle procedure di selezione delle stesse.

Recentemente L'Ente ha iniziato modificare le proprie politiche in merito alla flessibilità del lavoro, scegliendo di diminuire i contratti di collaborazione attivati e di incentivare le assunzioni a tempo determinato per le alte professionalità, non individuabili all'interno dell'amministrazione, e da inserire e nell'ambito di specifici progetti.

Definite queste pre-condizioni l'amministrazione ha introdotto delle procedure selettive per tutte le assunzioni cosiddette "atipiche", articolate in prove selettive per:

- titoli,
- curriculum vitae,
- colloquio.

Prove di selezione sono state avviate oltre che per l'assunzione a tempo determinato di categorie C e D3, per assunzione in mobilità di personale di categoria C, D e D1.

Vengono riportati di seguito i pesi attribuiti alle prove e ai titoli per le diverse modalità selettive.

Tabella 1. Selezione per assunzione in mobilità, C, D e D1 - Valutazione del punteggio

	<i>Prove e titoli</i>	<i>Punteggio</i>
1	Titoli di servizio	15
2	Curriculum Vitae	30
3	Colloquio	30

Tabella 2. Selezione a tempo determinato per categorie C e D - Valutazione del punteggio

	<i>Prove e titoli</i>	<i>Punteggio</i>
1	Titoli di servizio	15
2	Curriculum Vitae	9
3	Colloquio	30

Analizzando i pesi attribuiti alle prove selettive e ai titoli si osserva che non vi sono particolari differenze tra categorie né tra profili professionali; un'unica differenza emerge, invece, in riferimento alla diversa tipologia di assunzione: infatti nel caso di assunzioni per mobilità il peso attribuito al curriculum (30 punti) è abbastanza elevato e insieme al punteggio del colloquio contribuisce in misura rilevante a determinare il punteggio totale della selezione.

Nel caso di selezioni per personale tempo determinato (senza differenze di profilo e categoria) il curriculum vitae risulta sostanzialmente meno rilevante (9 punti rispetto ai 30 nelle selezioni per mobilità), e il suo peso nella procedura selettiva appare significativamente inferiore rispetto al colloquio.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

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

4.2 Retribuzione, valutazione e carriere

L'amministrazione in passato non ha utilizzato modalità sistematiche di valutazione del personale. Gli scatti di progressione in carriera concessi al personale negli anni scorsi sono stati fondati su di una logica di livellamento tra categorie: per tutte le categorie professionali venivano valutati gli stessi indicatori e secondo gli stessi pesi; rilevanti erano il criterio dell'anzianità di servizio e la valutazione dei titoli formativi acquisiti.

Ad oggi è in corso di approvazione il nuovo *Regolamento sulle progressioni orizzontali*, che supera queste logiche prevedendo, seppure nel mantenimento del criterio dell'anzianità, l'introduzione di forme di valutazione differenzianti tra categorie professionali.

La differenziazione introdotta riguarderà l'adozione di indicatori diversi e l'attribuzione di pesi diversi tra indicatori a seconda della categoria professionale considerata in sede di valutazione.

Inoltre, la progressione in carriera, in particolare quella orizzontale, sarà ancorata al sistema formativo, affinché l'individuo possa essere valutato sulla base della professionalità acquisita, intesa in formazione oltre che in anzianità di servizio. Saranno considerate le iniziative formative attuate dall'ente e anche quelle godute dall'individuo su propria iniziativa, naturalmente laddove certificate.

Una maggiore attenzione alla valutazione emerge, inoltre, nel CCDI del CCNL 2002 – 2005, che prevede sistemi di incentivazione e azioni di valutazione del personale dipendente. Più precisamente il contratto definisce i criteri su cui fondare il sistema e la metodologia di valutazione delle prestazioni, con un forte orientamento al rafforzamento delle politiche di incentivazione all'interno dell'ente.

Il medesimo contratto, all'art.5, Criteri generali relativi ai sistemi di incentivazione del personale – Criteri generali delle metodologie di valutazione – Criteri di ripartizione delle risorse destinate ad erogare compensi incentivanti la produttività, riporta:

“Il sistema di valutazione delle prestazioni, che dovrà avere quale finalità principale quella di strumento di miglioramento gestionale, dovrà assumere sempre maggior rilevanza nell'Ente.”

Nello stesso articolo del contratto vengono poi esposti i seguenti criteri generali per la valutazione delle prestazioni, ripresi poi nel *Regolamento per gli incentivi della produttività e per il miglioramento dei servizi*.

A proposito della produttività e della qualità della prestazione, il *Regolamento per gli incentivi della produttività e per il miglioramento dei servizi*, approvato il 13 marzo del 2005, prevede inoltre:

“...che le risorse finanziarie finalizzate alle politiche di sviluppo per le risorse umane e per la produttività sono destinate a tutti i Settori di attività dell'Ente e coinvolgono obbligatoriamente tutti i lavoratori collocati in ciascun Settore o Servizio, a prescindere dalle loro categorie e dai profili professionali”.

“Responsabili dell'utilizzazione delle risorse finanziarie ... sono i dirigenti preposti alla titolarità degli Uffici e dei Servizi in base al Piano esecutivo di gestione loro assegnato”.

“Al fine di incentivare l'assunzione di responsabilità, la disponibilità al cambiamento, la flessibilità alle mansioni da svolgere, la disponibilità a collaborare all'interno della struttura e con altre entità organizzative dell'Ente, la disponibilità nei confronti dell'utenza, è prevista la valutazione della qualità delle prestazioni individuali dei dipendenti”.

E' previsto che le risorse destinate all'incentivazione per produttività siano allocate come:

- 50% per produttività collettiva e di gruppo nell'ambito di piani di attività e progetti;

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.

- 50% per produttività individuale.

La valutazione del livello di conseguimento degli obiettivi, sia individuali che di gruppo, spetta al dirigente di *Settore* o di *Servizio*, che è anche incaricato di formulare i progetti di miglioramento e/o adeguamento delle attività svolte sotto la propria direzione, secondo un piano di attività che definisca:

- il responsabile del progetto;
- il fine da perseguire;
- lo scadenziario delle attività;
- i periodi di attuazione del piano di attività;
- le ore complessive di impegno;
- i dipendenti delle diverse categorie e profili professionali soggetti all'osservanza del piano di attività;
- le altre risorse necessarie e disponibili per l'attuazione.

I progetti sono *strumentali* o *di risultato*. I primi sono finalizzati a migliorare la quantità e la qualità dei servizi in presenza di processi di riorganizzazione; i secondi, esclusivamente quantitativi sono connessi all'incremento del carico di lavoro.

I criteri per l'attribuzione degli incentivi individuali al personale dirigente, determinati dalla valutazione della qualità delle prestazioni effettuata sono:

- la precisione e la qualità della prestazione;
- la capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti organizzativi;
- l'orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra diversi uffici;
- la capacità organizzativa di proporre soluzioni innovative e di contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali.

Nel 1999 è stato istituito il *Nucleo per il controllo di gestione e la valutazione dei dirigenti*, con il compito di verificare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'azione amministrativa e valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale. Esso valuta la prestazione dirigenziale in connessione al Piano esecutivo di gestione, strumento di fondamentale cambiamento per l'amministrazione che guarda ad un prossimo futuro di risanamento economico secondo i criteri definiti dai provvedimenti di Legge Finanziaria e dal *Patto di stabilità interno*.

Quindi, il nuovo sistema di valutazione punta, per il personale non dirigente, al riconoscimento universale di forme di incentivazione retributiva al personale, indipendentemente dalla categoria d'inquadramento e dal profilo professionale, con la condizione però che maturi la disponibilità ad assumere comportamenti lavorativi flessibili, atti all'assunzione di responsabilità e alla collaborazione interorganizzativa, nonché favorevoli nei confronti del cambiamento al quale l'amministrazione guarda.

Al contempo, ai fini della valutazione del personale dirigente, è stato adottato e introdotto un sistema di controllo di gestione connesso ad un nuovo sistema di lavoro per obiettivi e progetti, che identificano le posizioni dirigenziali come dirette responsabili nell'ambito delle proprie unità organizzative. La valutazione dei dirigenti è quindi connessa alla qualità della prestazione lavorativa sotto il profilo tecnico ma anche e soprattutto comportamentale: sono ritenute competenze apprezzate la capacità di adattarsi alla contingenza dei contesti, di gestire con flessibilità il cambiamento organizzativo, di fare collaborare il personale diretto e di collaborare

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.

con i colleghi delle altre unità organizzative, nonché la capacità di proporre miglioramenti. La qualità della prestazione attesa è, quindi, proiettata sul futuro piuttosto che sul presente.

Nel complesso, l'impressione è che l'amministrazione punti ad una rivoluzione nel modo di concepire la retribuzione accessoria: da un lato si mantengono criteri di valutazione di storica valenza quali l'anzianità di servizio, ritenendo che si tratta di uno di quei criteri diffusamente riconosciuti all'interno come indice di equità; dall'altro lato si associano altri criteri di valutazione, tra cui la formazione e la produttività, che indicano l'intenzione da parte dell'amministrazione di andare in contro ad una fase di cambiamento nella quale chiede il contributo dei singoli in termini di collaborazione tra colleghi e con il vertice amministrativo. Al personale dirigente inoltre si chiede maggiore responsabilizzazione e proiezione delle risorse gestite verso gli obiettivi di cambiamento perseguiti. Da un lato si cerca di preservare l'equità interna, dall'altra si punta a premiare il personale che saprà dimostrarsi collaborativo e adattivo al cambiamento.

Tutto ciò si inserisce in un quadro di forte ridimensionamento dell'organico e di investimento nei lavoratori flessibili delle competenze chiave per i cambiamenti in fase di realizzazione.

4.3 Formazione e sviluppo

In passato il Comune di Quartu Sant'Elena ha fatto ricorso alla formazione del personale dipendente in modo frammentario, affidando per lo più la formazione all'iniziativa individuale. L'esigenza di una pianificazione della formazione più sistematica e fondata sulle esigenze interne è emersa in anni recenti e ha portato l'amministrazione ad avviare le prime iniziative in forma strutturata.

Tra gli interventi più rilevanti in tema di formazione, sia in fase di progettazione sia in via di prossima attuazione, vi sono:

- il piano di formazione *Qualità e innovazione: crescere nel Comune che cambia* che coinvolge tutto il personale (n° 395 dipendenti) approvato nel 2004, finanziato dalla Regione Autonoma della Sardegna;
- interventi di formazione mirata, finanziati dal *Fondo interno per la formazione*, di cui è un esempio il laboratorio previsto per l'istituzione dell'URP, nel quale la formazione viene erogata sul campo in concomitanza con la creazione e l'avvio dello stesso Ufficio.

Il *Piano pluriennale di formazione* di prossima realizzazione è stato formulato dall'*Ufficio per la Formazione*, del *Settore per gli Affari del personale*, sulla base di una analisi preliminare dell'organizzazione interna ai diversi *Settori* e dei fabbisogni formativi.

Il *Piano* riguarda tutti i *Settori* e i dipendenti del Comune, ponendosi come obiettivo l'attivazione di un percorso di aggiornamento, qualificazione e crescita del personale.

I moduli formativi previsti sono articolati per *gruppi professionali* definiti sulla base dei contenuti di lavoro e delle competenze necessarie allo svolgimento corretto del ruolo proprio dei diversi specifici servizi.

Poiché uno degli obiettivi specifici del *Piano* è quello di diffondere pratiche di lavoro condivise e omogenee all'interno dell'Ente e facilitare la comunicazione e il coordinamento operativo inter-settore, sono state create delle famiglie di profili professionali, che raggruppano figure affini ma appartenenti ai diversi *Settori* dell'organizzazione. L'analisi conoscitiva che ha posto le basi per la progettazione del *Piano*, è stata così articolata:

1. Analisi organizzativa interna, relativamente a:

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.

- 1.1 struttura organizzativa per dotazione organica esistente;
 - 1.2 personale in servizio nei diversi *Settori* diviso per categorie e per gruppi professionali;
 - 1.3 caratteristiche dell'*Ufficio per la formazione*, le funzioni assegnate, le esperienze attuate.
2. Analisi delle strategie dell'amministrazione:
- 2.1 sul piano dell'intervento esterno:
 - pianificazione e sviluppo del territorio;
 - valorizzazione, conservazione e recupero dell'ambiente;
 - gestione dei servizi pubblici;
 - servizi di informazione e assistenza ai cittadini e alle imprese;
 - 2.2 sul piano dell'intervento interno:
 - sistemi informativi e di comunicazione interna;
 - sistemi di organizzazione e gestione del personale;
 - sistemi della valutazione delle risorse umane.
3. Rilevazione delle esigenze formative dei diversi attori:
- 3.1 amministratori;
 - 3.2 dirigenti;
 - 3.3 rappresentanti scelti tra i gruppi professionali;
 - 3.4 rappresentanze sindacali.

Con questa base conoscitiva sono stati progettati i singoli interventi formativi. Il *Piano* è articolato in 7 moduli, ciascuno rivolto ad un gruppo professionale. Per ogni modulo sono stati definiti:

- destinatari e numero di partecipanti;
- numero di edizioni e numero di ore;
- obiettivi di apprendimento, che si articolano nello sviluppo di conoscenze, di capacità e di comportamenti;
- aree di contenuto e metodologie didattiche;
- metodologie e strumenti per la valutazione della formazione erogata.

Particolarmente significativo quest'ultimo punto, che evidenzia una volontà più forte rispetto al passato di ricorrere alla formazione quale leva significativa di sviluppo delle risorse umane, e di collegarne gli obiettivi e i risultati ai percorsi di carriera (progressioni orizzontali e verticali); va sottolineato infatti che il piano formativo prevede azioni e strumenti per valutare la formazione, facendo riferimento sia ad una valutazione del gradimento, sia ad una valutazione dei risultati di apprendimento, aspetto non trascurabile che contraddistingue il sistema manageriale della formazione di questo Ente (la valutazione dei risultati della formazione è pratica quanto meno ancora poco diffusa).

Per quanto concerne le iniziative di formazione mirata, che non saranno pertanto calate su tutta l'amministrazione ma definite in relazione a bisogni specifici, è stato già avviato un lavoro di rilevazione delle esigenze formative presso i dirigenti, e si prevede di avviare un'attività di laboratorio per l'attivazione dell'URP attraverso l'implementazione di metodologie formative meno connesse alla didattica tradizionale, ma più vicine ad una forma di "apprendimento sul 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.

4.4 Profili professionali e ruoli

Il Comune di Quartu Sant’Elena ha elaborato una classificazione dei profili professionali del personale dipendente piuttosto articolata.

Fino al 2003 la classificazione del personale dipendente era strutturata attraverso una descrizione dei profili, che più che individuare profili professionali, definiva le categorie in termini di mansioni. Ciò rendeva la classificazione del personale interno piuttosto articolata e complessa. Per questo motivo, nel 2003 le categorie sono state accorpate secondo un principio di omogeneità.

Il personale è stato suddiviso in 10 *Arete professionali*. Le aree professionali sono state definite come: “... gruppi caratterizzati da un certo grado di omogeneità relativo (programmazione generale e operativa, progettazione, istruttoria, esecuzione, rendicontazione, monitoraggio e valutazione), al tipo di contributo lavorativo richiesto, ai processi di lavoro (operativo, di trasformazione di input in output, combinatorio -manageriale, di innovazione metodologica del funzionamento organizzativo e della qualità del servizio) ed al contesto organizzativo in cui si opera (differenziato per complessità, capacità di integrazione, stabilità, livello di autonomia, etc.). Ciascun Gruppo professionale è caratterizzato da una professionalità che riguarda sia le conoscenze, sia le capacità e sia i comportamenti organizzativi richiesti”.

Ciascun gruppo professionale è identificato per contenuti di competenze, con riferimento ai saperi: *teorici, saperi del fare e sapere essere*. In modo molto simile a quanto avvenga per un modello delle competenze.

La tabella che segue riporta la classificazione del personale in *Arete professionali*, includendo al suo interno anche le risorse umane con contratto di lavoro flessibile.

Tabella 3. Classificazione del personale del Comune di Quartu Sant’Elena, 1999

Area professionale Inquadramento		Dirigenti	Servizi igienici e tecnologici	Personale di area amministrativi e serv. gen.	Personale di area economica	Personale di area contabile e finanziaria	Servizi sociali	Servizi culturali	Vigilanza	Personale operativo	Altro	Totali
		Dirigenti	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cat. D	0	18	28	1	11	12	0	11	0	4	85	
Cat. C	0	8	51	2	9	2	0	72	0	1	145	
Personale operativo	Cat. B	0	57	11	0	2	0	0	52	0	122	
	Cat. A	0	12	0	0	0	0	0	12	0	24	
Forme flessibili	0	7	1	5	0	39	0	0	0	2	54	
Totali	19	106	100	8	26	53	0	83	64	9	468	
di cui	Dip. in servizio	0	99	99	3	26	14	0	83	64	7	395
	Forme flessibili	0	7	1	5	0	39	0	0	0	2	54

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.

4.5 Sistema informativo del personale e comunicazione

Per quanto concerne la comunicazione interna l'amministrazione ha recentemente istituito il *Servizio comunicazione e partecipazione* all'interno dell'*Area per gli Affari istituzionali*. Il servizio è affidato ad un responsabile, che con la collaborazione del servizio informatico si occupa attualmente di attivare un sistema di rete *intranet* e di posta elettronica per la comunicazione e il raccordo tra i vari settori della struttura.

All'interno del Comune sono già presenti sistemi informativi per la gestione economica, per la rilevazione delle presenze e per la gestione giuridica del personale.

I sistemi informativi per la gestione economica e la gestione delle presenze sono attualmente in uso nell'Amministrazione; si sta attualmente procedendo ad implementare e rendere operativo il sistema di gestione giuridica del personale, finora inutilizzato, con l'intento di integrare i diversi sistemi di gestione.

Al di là di questi interventi, orientati a rafforzare il sistema informativo attraverso l'innovazione tecnologica, non si riscontrano altre particolari azioni volte alla comunicazione interna.

4.6 Politiche di flessibilità

Il Comune di Quartu Sant'Elena ha sempre fatto ricorso in modo piuttosto consistente ad alcune forme di lavoro flessibile.

Il motivo dell'impiego massiccio dei contratti atipici va ricercato soprattutto nella carenza d'organico che il Comune, storicamente, si è trovato a dover gestire; scopertura d'organico che rappresenta e ha rappresentato certamente una significativa criticità per un ente che eroga servizi ad una popolazione di più di 67.000 abitanti.

La forma di lavoro flessibile tipicamente utilizzata è quella della collaborazione coordinata e continuativa: nel 2002 sono stati conferiti oltre 80 contratti di questa tipologia.

Le collaborazioni sono utilizzate principalmente nel *Settore dei Servizi sociali*, nell'ambito di progetti finanziati, e nei *Servizi tecnici*, per lo più con lo scopo di attenuare le carenze d'organico.

Il contratto di collaborazione è stato spesso utilizzato anche per l'impiego di professionalità a basso contenuto professionale e specialistico, proprio perché l'esigenza prevalente è sempre la medesima, ovvero consolidare le dotazioni di personale dei diversi servizi.

Attualmente le scelte dell'Ente inerenti la flessibilità del lavoro stanno cambiando; proprio nel 2006 infatti vi è la scadenza di numerosi contratti flessibili per i quali non si prevede rinnovo, mentre nuovi contratti atipici (non numerosissimi) principalmente contratti di lavoro dipendente a termine, sono stati attivati solo a seguito di selezione e per alte professionalità (categorie C e D).

Sono presenti alcune forme di esternalizzazione di servizi, inoltre, il Comune è orientato a stabilizzare i Lavoratori Socialmente Utili. Quest'ultima forma di lavoro flessibile più che fondata sulla necessità di coprire i vuoti d'organico è stata utilizzata un po' per motivi di carattere sociale, un po' per gestire specifici servizi di carattere operativo per i quali si attende l'esternalizzazione.

Vi sono poi due farmacie comunali per le quali l'ente ha fatto ricorso al lavoro interinale: più precisamente il Comune ha utilizzato il contratto di somministrazione in un caso specifico, per la sostituzione di sostituzione di personale assente per malattia.

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.

5. Indicatori di performance

In questo paragrafo si applica un metodo guida di valutazione dei risultati dei processi di gestione delle risorse umane finora descritti basato sul concetto di *driver di valore*.

Il sistema dei driver di valore ha lo scopo di connettere le caratteristiche dei processi con l'analisi degli specifici risultati da essi generati. I driver costituiscono quindi una fondamentale cerniera tra l'attività di gestione del personale e la comprensione e valutazione dei suoi effetti.

Per driver di valore si intende la descrizione di uno specifico risultato del processo, che:

- si presti ad essere rilevato, eventualmente graduato secondo una scala di intensità e quindi confrontato con altre realtà dello stesso tipo (*benchmark*);
- posseda un significato importante dal punto di vista della generazione di valore;
- rappresenti una possibile leva per l'HRM: individui quindi un fattore sul quale sia possibile agire per ottenere un incremento del valore prodotto.

Secondo la metodologia applicata, si identificano sei differenti categorie di driver di valore:

1. *driver di efficienza*. Considerano l'entità delle risorse impiegate nell'ambito di un processo, che pongono in relazione con il volume di attività svolta, o del risultato ottenuto;
2. *driver di qualità*. Considerano il risultato ottenuto, sotto il profilo della rispondenza a standard tecnici di qualità, e/o della loro attitudine a soddisfare le esigenze dei destinatari diretti o indiretti dell'attività svolta; ciò comprende quindi il riferimento alle metodologie diffuse di gestione della qualità e di soddisfazione dell'utente, applicate al particolare contesto dei processi di direzione del personale;
3. *driver di equità*. Considerano la rispondenza dei processi alle esigenze di bilanciamento di interessi (legittimi) in posizione di contrasto e di tutela dei diritti delle parti deboli, quando ciò abbia senso in ragione di una politica socialmente responsabile di ente;
4. *driver di outcome o di politica*. Considerano gli effetti di medio lungo termine delle attività comprese in un processo, quindi l'impatto che il loro svolgimento manifesta dal punto di vista di politiche delle risorse umane di ampio respiro;
5. *driver di sviluppo di risorse*. Considerano le conseguenze dell'attività svolta dal punto di vista dell'apprendimento e dello sviluppo di competenze, nell'ambito delle stesse strutture che gestiscono i corrispondenti processi o delle altre componenti aziendali che vi partecipano attivamente;
6. *driver di immagine e comunicazione*. Considerano gli effetti che i processi di gestione delle risorse umane producono, influenzando l'immagine che l'ente proietta e riflette nell'ambiente esterno ed operando, anche in modo non intenzionale, come strumenti di comunicazione verso i diversi interlocutori di ente.

In questo paragrafo viene applicata l'analisi degli indicatori di performance al processo di *formazione e sviluppo del personale* quale processo campione per descrivere e analizzare il caso del Comune di Quartu Sant'Elena; esso appare infatti un elemento rilevante e/o significativo rispetto al contesto dell'ente e alla evoluzione del suo modello di direzione del personale.

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

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.

Tabella 4. Comune di Quartu Sant'Elena, analisi degli indicatori di performance in riferimento al processo di formazione

<u>Processo</u> : Formazione e sviluppo del personale	Descrizione
<u>Driver di efficienza</u> L'efficienza del processo presenta un livello medio-alto. Infatti le risorse impegnate nella gestione della formazione non appaiono eccessive (visto anche il ricorso nella progettazione e gestione a società di consulenza esterna). L'attivazione in modo integrato di tipologie formative rivolte a tutto il personale, e tipologie innovative mirate a settori specifici, accresce il volume di attività e lo sforzo organizzativo necessario alla realizzazione. Tuttavia il risultato atteso appare, in rapporto ai costi, comunque elevato.	<u>Driver di qualità</u> Anche per questo driver si riscontra un livello medio-alto. La progettazione della formazione presenta alcuni elementi che ne rafforzano la qualità, soprattutto in quanto fortemente ancorati alle scelte che l'Ente sembra aver avviato in tema di personale: <ul style="list-style-type: none">- la progettazione appare fondata su obiettivi ed esigenze organizzative ben identificate e chiaramente esplicitate;- le metodologie utilizzate sono prevalentemente di tipo tradizionale, ma sono previste in parte anche modalità innovative- la progettazione prevede l'analisi del fabbisogno e la valutazione dei risultati.
<u>Driver di equità</u> Il livello di equità dei processi di formazione è abbastanza elevato. Il piano pluriennale è infatti rivolto a tutto il personale dell'Ente e viene pensato in funzione dell'esigenza di un migliore funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso; miglioramento cui tutte le categorie professionali concorrono.	<u>Driver di politica</u> Il livello è medio: l'impatto del processo sulle politiche del personale, al momento attuale può essere non tanto quello di definire indirizzi attuativi, quanto quello di "sensibilizzare" alle politiche di sviluppo delle risorse che investano sulla formazione.
<u>Driver di sviluppo di risorse</u> Anche il livello di questo driver risulta medio: l'articolazione degli interventi formativi così come progettata nel piano pluriennale, pur definendo aree di apprendimento connessi alle conoscenze, alle capacità e ai comportamenti, sembra aver obiettivi più centrati su qualificazione e aggiornamento, che non sullo sviluppo di competenze complesse.	<u>Driver di immagine e comunicazione</u> Il livello di questo driver è certamente medio-alto, in quanto influenza positivamente l'immagine dell'Ente presso i vari soggetti esterni che con questo interagiscono.

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

Le politiche di gestione delle risorse umane perseguite dal Comune di Quartu Sant'Elena sono essenzialmente basate sul *perseguimento di specifici obiettivi di gestione operativa*.

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.

Secondo il censimento ISTAT 2001 il Comune di Quartu Sant'Elena conta una popolazione di più di 67.000 abitanti. Se si considera l'incremento demografico avvenuto in tempi relativamente recenti e con notevole rapidità, insieme alla vasta area territoriale di competenza del Comune, appare chiaro come l'Ente si sia trovato a dover fronteggiare un processo di crescita forte, che ha richiesto all'amministrazione di reinvestire sullo sviluppo dei servizi, della qualità e delle risorse umane per perseguire nuovi obiettivi strategici.

Le politiche del personale, appaiono, in questo processo di sviluppo e innovazione, come uno dei fattori critici e più significativi per l'amministrazione; questo infatti è quanto indicato ed esplicitato dalle linee di indirizzo dell'organo politico.

Alla luce di questi fattori è evidente come le politiche delle risorse umane si stiano evolvendo da una logica che era, in passato, orientata a mantenere il consenso e l'equità interna, ad una che investe sulle risorse per migliorare la professionalità e i servizi al cittadino, da un'ottica di gestione amministrativa del personale, ad una di gestione strategica delle risorse per il raggiungimento di obiettivi operativi molto chiari.

Azioni volte in questa direzione si rintracciano all'interno dei processi di formazione del personale, nelle nuove logiche di valutazione, in alcune forme di incentivazione, nell'evoluzione delle politiche di flessibilità, così come nella revisione organizzativa.

Questo cambiamento parte da una riorganizzazione dell'amministrazione orientata soprattutto a principi di efficacia ed efficienza organizzativa. Soprattutto questi ultimi sembrano esser in questa fase di mutamento i principi che ispirano le politiche del personale e le scelte strategiche del Comune.

7. Impatto istituzionale e organizzativo

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

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

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

- *l'apprendimento organizzativo, consenso interno e motivazione dei collaboratori*, inteso come processo continuo di crescita culturale e di miglioramento, integrato con le attività di lavoro e tendente a rafforzare la condivisione di conoscenza e di modelli mentali di riferimento;
- *il performance management*, come azione tendente a sostenere e rinforzare il miglioramento della performance propria dei vari livelli organizzativi e il suo cambiamento secondo gli indirizzi strategici di ente; ciò implica un orientamento complessivo e coordinato a questo scopo dei sistemi premianti e di retribuzione, della struttura e dei sistemi operativi, della progettazione di ruoli e compiti, degli interventi sulla cultura aziendale e sui fattori di motivazione;
- *il change management*, come processo che coinvolge profondamente i responsabili delle diverse unità e necessita del supporto professionale di specialisti, rivolto a diffondere e rafforzare la capacità delle persone, sotto il profilo sia psicologico-comportamentale, che delle competenze professionali, di corrispondere alle richieste di cambiamento indotte dal

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.

contesto competitivo e dal perseguimento delle strategie aziendali.

L'inevitabilità del cambiamento richiede che si diffonda nell'organizzazione una capacità delle persone di rispondere ed adattarsi in modo positivo, focalizzato, flessibile, proattivo, sostenendo anche l'inevitabile carico di incertezza e ambiguità. Nel caso specifico del Comune di Quartu Sant'Elena, considerando le caratteristiche dei processi di fatto gestiti (par. 4) e le politiche perseguite (par. 6), l'impatto del sistema di gestione delle risorse umane si ha principalmente in termini di *performance management*, con elementi anche propri dell'*apprendimento organizzativo, del consenso interno e della motivazione dei collaboratori*.

Infatti, proprio alla luce del processo di transizione e innovazione che l'Ente sta attraversando, e che caratterizza in modo coerente l'analisi qui riportata, è evidente come le politiche le azioni di gestione del personale abbiano all'interno dell'amministrazione un ruolo che si concretizza, soprattutto nella fase attuale, nello stimolare un processi di crescita e sviluppo culturale e organizzativo, integrato con le attività di lavoro e tendente a rafforzare la condivisione di conoscenza e di modelli mentali di riferimento. Con questo approccio, l'ente punta a ri-orientare i processi di lavoro e le performance del personale verso un nuovo modo di sostenere e rinforzare il miglioramento della performance propria dei vari livelli organizzativi e il suo cambiamento secondo gli indirizzi strategici del vertice.

8. Generalizzabilità del caso

Il caso del Comune di Quartu Sant'Elena non si presenta ad oggi come un modello di direzione efficiente in termini assoluti, quanto piuttosto relativi ad un processo di cambiamento in pieno svolgimento e in relazione al non facile contesto storico nel quale esso agisce.

Il caso dimostra come un ente di medie dimensioni stia adottando progressivi provvedimenti per ripensare il proprio agire istituzionale nei confronti di un'utenza e di un territorio servito che muta le proprie esigenze e che a tratti accresce le richieste di servizio. Il riflesso interno del cambiamento ha portato l'ente ad innescare un processo di revisione organizzativa e di modificazione indotta nei comportamenti lavorativi delle persone.

Il ridisegno dell'assetto organizzativo è già segnale della volontà di razionalizzare e accorpere una struttura precedentemente concepita come linea di produzione seriale. L'accorpamento dei servizi si sta accompagnando ad un graduale ripensamento del modo di orientare strategicamente il personale al volere di cambiamento del vertice politico e amministrativo. Cambiano, quindi, le logiche di valutazione e incentivazione del personale, pur mantenendo alcuni caratteri di tradizionalità, almeno per ora, che consentono il passaggio da una fase storica all'altra. Si rafforzano anche le azioni formative, ritenute fondamentali per rinnovare le competenze di personale da tempo in servizio che fino a qualche tempo prima non aveva avuto occasione alcuna per ripensare al proprio modo di lavorare. L'introduzione di un sistema strutturato di formazione induce l'ente a chiarire, finalmente, anche quali sono i gruppi professionali interni di cui dispone.

Cambia, infine, anche l'approccio alla componente del lavoro flessibile, riconosciuto come strategico per attuare specifici progetti di cambiamento e come tale titolare di diritti maggiormente preservabili; si ridicono quindi i contratti di collaborazione, ritenuti poco adeguati alle figure professionali maggiormente ricercate nel mercato del lavoro interno, e si introducono le assunzioni a tempo determinato. Parallelamente si riflette sul futuro dei lavoratori socialmente

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.

utili. Insomma, gli interventi sono molteplici e connessi in un quadro strategico di cambiamento, teso a radunare le forze disponibili verso un obiettivo comune.

Il caso, quindi, presenta elementi di generalizzabilità per quegli enti che intendano andare incontro ad un processo graduale ma complessivo di cambiamento, puntando sulla gestione delle risorse umane. Esso è inoltre un interessante termine di paragone per gli enti che stiano analogamente portando avanti processi di cambiamento basati sulla duplicità delle politiche di gestione di risorse umane: orientare il lavoro agli obiettivi di vertice, ma anche temperare il perseguimento di obiettivi generali al perseguimento di obiettivi di crescita individuale.