Presidenza del Consiglio dei Ministri
DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
PubblicaAmministrazione

MODELLI INNOVATIVI
GESTIONE ASSOCIATA
PROGETTO UNIVERSITÀ
GOVERNANCE DELLE RISORSE UMANE

Formez

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

Relazione sugli incontri territoriali
presso le amministrazioni destinatarie del progetto
3-13 aprile 2006

Aprile 2006

Indice

1. Premessa....3

2. Articolazione e contenuto degli incontri....5

3. Considerazioni dei partecipanti sull'impianto generale dell'intervento....9

4. Gli incontri....10

L'Aquila, 3 Aprile 2006 - Abruzzo e Molise....10

Bari, 4 Aprile 2006 - Puglia e Basilicata (enti della prov. di Matera)....11

Napoli, 6 Aprile 2006 - Campania e Basilicata (enti della prov. di Potenza)....13

Catanzaro, 7 Aprile 2006 - Calabria....14

Caltagirone, 11 Aprile 2006, Sicilia....15

Cagliari, 13 Aprile 2006, Sardegna....17

5. Analisi dei dati complessivi rilevati con il questionario di orientamento....19

6. Conclusioni....20

1. Premessa

Tra il 3 e il 13 aprile 2006 una rappresentanza del Comitato Tecnico Scientifico del progetto ha realizzato una serie di incontri nel sud Italia per promuovere le attività formative, laboratori regionali di benchmark e sperimentazione, rivolte alle direzioni del personale delle Province e dei Comuni medi del sud Italia ([1]). Le attività sono attualmente in via di programmazione e l' avvio è previsto per giugno 2006.

Circa il 20% delle direzioni del personale invitate era già stato coinvolto in altre attività del progetto e aveva manifestato un interesse ad aderire alle successive iniziative di formazione.

Le visite sul campo hanno costituito un'occasione per confrontarsi con i responsabili del personale sui contenuti, sull'impostazione e sulle modalità di realizzazione delle attività formative in programma, prima della messa a punto conclusiva dell'offerta formativa loro rivolta.

Gli incontri rappresentano l'ultima delle fasi esplorative del progetto a supporto delle attività formative rivolte alle amministrazioni del sud Italia. In via preliminare, infatti, erano state realizzate due indagini conoscitive ([2]), una sulle problematiche di sviluppo delle Direzioni del Personale (DP) destinatarie per orientare i contenuti delle attività formative e l'altra per reperire esempi di 'buone pratiche' da utilizzare come casi di studio nell'ambito delle attività formative.

---

[1] Si tratta delle regioni Abruzzo, Molise, Puglia, Campania, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna. Per Comuni medi si intendono i comuni con un bacino demografico compreso tra i 15mila e i 300mila abitanti.

[2] Ci si riferisce all'analisi delle esperienze di enti locali italiani ed europei con la migliore reputazione, che ha dato luogo alla raccolta di 45 casi di studio su buone partiche, e all'indagine sui "Modelli di Direzione del Personale delle amministrazioni provinciali e comunali dell'area Obiettivo1, dell'Abruzzo e del Molise" che analizza i bisogni delle amministrazioni destinatarie del progetto tramite la verifica dei modelli organizzativi utilizzati.

Gli incontri territoriali sono stati impostati come un momento di affinamento delle ricerche qualitative finalizzate alla messa a punto dell'impianto generale e dei contenuti delle attività di formazione e assistenza, in cui gruppi omogenei di testimoni privilegiati ([3]) hanno riflettuto sui risultati delle indagini conoscitive, dandone anche una lettura in chiave locale, e sono stati sollecitati ad esprimersi sulle ipotesi metodologiche, di contenuto e organizzative delle attività di laboratorio e di sperimentazione.

Dal punto di vista metodologico è stato utilizzato l'approccio del focus group, conducendo una discussione semi-strutturata che incoraggiasse il flusso libero delle idee riguardo i risultati delle indagini, le politiche del personale in ambito pubblico, le problematiche locali, l'impostazione delle attività di formazione.

In questa relazione si cercherà di restituire sia le informazioni, le indicazioni e i suggerimenti dei partecipanti agli incontri, sia di condividere la percezione di clima. Per ogni incontro si cercherà anche di proporre un'interpretazione degli atteggiamenti percepiti in merito al ruolo e all'azione delle DP e le aspettative nei confronti delle attività di formazione.

Complessivamente sono stati organizzati 6 incontri territoriali:

- L'Aquila, 3 Aprile 2006, per l'Abruzzo e il Molise;
- Bari, 4 Aprile 2006, per la Puglia e la Basilicata (per gli enti della prov. di Matera);
- Napoli, 6 Aprile 2006, per la Campania e la Basilicata (per gli enti della prov. di Potenza);
- Catanzaro, 7 Aprile 2006, per la Calabria;

[3] Responsabili del personale di enti destinatari dell'intervento, raggruppati per aree regionali.

- Caltagirone, 11 Aprile 2006, per la Sicilia;
- Cagliari, 13 Aprile 2006, per la Sardegna.

Tutti i partecipanti avevano a disposizione una sintesi del progetto e i risultati dell'indagine sui modelli organizzativi delle DP del sud Italia, con dati riferiti all'area territoriale di appartenenza ([4]). Alle amministrazioni che avevano partecipato all'indagine ([5]) è stato inoltre consegnato il risultato individuale dell'indagine: un report sulla performance organizzativa della propria DP.

2. Articolazione e contenuto degli incontri

Ciascun incontro è stato avviato con la presentazione del progetto, in particolare di quelle attività finalizzate allo sviluppo di nuovi modelli gestionali nelle DP del sud Italia: dalla rilevazione delle performances organizzative delle DP del sud Italia alle attività di laboratorio e sperimentazione. Del modello di rilevazione è stata sottolinenata la rinuncia ad una valutazione riferita a modelli teorico/ideali a favore di un orientamento che privilegiasse l'analisi della coerenza complessiva dell'impianto organizzativo.

[4] Gruppo1) Abruzzo, Molise, Puglia; Gruppo2) Campania, Basilicata, Calabria; Gruppo3) Sicilia, Sardegna

[5] Indagine sui "Modelli di Direzione del Personale delle amministrazioni provinciali e comunali dell'area Obiettivo1, dell'Abruzzo e del Molise"; realizzata da dicembre 2005 a febbraio 2006 tramite la somministrazione di un questionario, ha visto la partecipazione di 61 amministrazioni su 308. L'indagine era rivolta alle Direzioni del personale delle Province e dei Comuni di media dimensione (tra i 15 e i 300 mila abitanti) delle regioni Abruzzo, Molise, Puglia, Campania, Basilicata, Calabria, Siciali, Sardegna.

E' stata quindi illustrata la funzione degli incontri territoriali nell'economia del progetto e infine descritti il quadro organizzativo -illustrando i ruoli del Formez, del DFP e la composizione e il ruolo del Comitato Tecnico Scientifico- e i risultati quanti/qualitativi attesi.

Normalmente l'avvio del dibattito è scaturito da riflessioni sulle politiche di contenimento della spesa per il personale negli enti locali, rilette anche alla luce delle finalità e degli approcci adottati dagli interventi pubblici di formazione e di assistenza a sostegno dello sviluppo delle DP -tra cui quello proposto in questa occasione. L'opinione largamente condivisa dai responsabili del personale incontrati in questa occasione è che la limitazione in termini quantitivi delle risorse umane impiegate dalle PA locali dovrà necessariamente spingere gli enti a migliorare la qualità delle politiche del personale.

Questa fase del dibattito è stata spesso anche un'occasione per riportare le problematiche vissute all'interno della propria realtà organizzativa e per condividere considerazioni in merito all'evoluzione storica delle politiche del personale in ambito pubblico, al ruolo delle DP e alle prospettive future.

Esauriti questi argomenti, si è proceduto ad illustrare più nel dettaglio l'articolazione delle attività formative in programma, laboratori e sperimentazione, sollecitando la discussione in merito all'impostazione, ai contenuti e anche agli aspetti organizzativi e logistici di queste attività.

Ricordiamo che i laboratori regionali di benchmark e le attività di sperimentazione, pur costituendo due azioni distinte, sono intese come due fasi consecutive di un unico processo.

La prima delle due fasi, quella dei laboratori, consiste sostanzialmente in un'attività di progettazione; nell'ambito dei laboratori si prevede l'applicazione di strumenti per l'analisi e il

confronto dei modelli organizzativi adottati in diverse realtà (benchmark), con l'obiettivo di progettare un intervento per il potenziamento delle politiche di direzione del personale di ciascuna amministrazione partecipante. La seconda fase, quella di sperimentazione, prevede la realizzazione dell'intervento progettato nella fase precedente.

Benchè l'oggetto degli interventi non sia definito a priori, bensì individuato dai partecipanti con il supporto degli esperti di progetto, si sta in questo momento valutando l'ipotesi di dare un orientamento tematico generale a ciascun laboratorio. Per decidere in tal senso saranno utilizzati sia i dati raccolti con le indagini che le informazioni raccolte negli incontri territoriali.

I possibili orientamenti tematici prefigurati dal Comitato Tecnico Scientifico del progetto, sono così sintetizzati:

- miglioramento di aspetti amministrativi di uno dei processi di cui sono titolari le direzioni del personale partecipanti, in un'ottica di adeguamento alla normativa vigente;
- affinamento degli strumenti di gestione e valorizzazione del personale utilizzati dalle amministrazioni partecipanti, in un'ottica di sviluppo organizzativo;
- valutazione della coerenza della gestione del personale concretamente realizzata dalle amministrazioni, al fine dell'allineamento delle strategie gestionali messe in atto alle politiche dichiarate di gestione del personale.

Il numero di laboratori previsti è minimo 3 per tutto il sud Italia, per un totale di massimo 60 partecipanti. L'idea, anche questa al vaglio del Comitato Tecnico Scientifico, è di aggregare le amministrazioni secondo il seguente disegno territoriale:

gruppo 1) Abruzzo, Molise, Puglia;

gruppo 2) Campania, Basilicata, Calabria;

gruppo 3) Sardegna, Sicilia.

Al termine di ciascun incontro sono state raccolte alcune informazioni di carattere pratico e l'eventuale interesse a partecipare alle attività formative in programma. Le informazioni raccolte hanno riguardato la disponibilità a partecipare ad incontri in presenza (e in quale misura) e ad attività a distanza (e preferibilmente in quali momenti) e la disponibilità di una connessione web.

3. Considerazioni dei partecipanti sull'impianto generale dell'intervento

Anche se il recepimento di pareri sull'impostazione generale dell'intervento non costituiva obiettivo specifico di questi incontri, è normale che i partecipanti si siano espressi anche in merito a questo argomento.

Si ritiene utile riportare che in linea generale i partecipanti hanno manifestato di apprezzare l'impianto del progetto. Pur con sfumature differenti nelle diverse realtà territoriali, si può dire che lo spirito dell'intervento sia stato colto piuttosto positivamente. In particolare sembra essere stato apprezzato il ruolo non impositivo/valutativo del DFP nei confronti degli enti destinatari, che a partire dal modello adottato per la rilevazione delle performance, che tiene conto delle specificità di ciascuna organizzazione, va a riflettersi sull'impostazione dei laboratori regionali, aperti alla progettazione basata su bisogni individuali e non a contenuto 'chiuso', predeterminato. In questo senso è stato apprezzato anche il coinvolgimento diretto dei destinatari nella messa a punto dell'offerta formativa loro rivolta.

Della sequenza di attività laboratori-sperimentazione è stata generalmente apprezzata la finalizzazione pratica e la scelta di mirare all'efficacia concreta dell'intervento in un numero ristretto di realtà sensibili e interessate al cambiamento, piuttosto che privilegiare attività formative su grandi numeri ma con un basso potenziale di impatto organizzativo.

In più occasioni è stato infine espresso dai partecipanti il suggerimento di prevedere azioni specifiche per promuovere l'intervento nelle organizzazioni di appartenenza.

4. Gli incontri

L'Aquila, 3 Aprile 2006 - Abruzzo e Molise

A L'Aquila la discussione ha preso avvio da una riflessione sulla mission delle organizzazioni pubbliche e sugli obiettivi dei provvedimenti normativi e finanziari orientati al contenimento delle spese per il personale nella PA. E' stata segnalata l'importanza che le PA locali accrescano le proprie capacità di governo degli interessi pubblici, andando oltre la sola amministrazione, ed è stata quindi data una lettura delle ultime manovre finanziarie che, al di là di alcune considerazioni critiche su alcuni criteri, sono state comunque viste come sollecitazione affinchè le amministrazioni pubbliche razionalizzino le spese per il personale e attivino realmente strategie in grado di valorizzare le risorse umane presenti.

Tra le leve ritenute più idonee a contribuire a questo tipo di indirizzo sono state segnalate la razionalizzazione dei sistemi informativi, un maggiore ricorso alla mobilità interna del personale, un utilizzo corretto della formazione e una più efficace gestione delle relazioni con il personale da parte di responsabili e dirigenti, con particolare accento sulle capacità di delega.

Sul versante delle criticità è emersa una insoddisfazione generale per il rapporto con le figure dei direttori generali, fatta eccezione per coloro con esperienza di segreteria generale, e il peso degli adempimenti amministrativi nell'economia generale del tempo di lavoro delle direzioni del personale, accresciuto dalla poca chiarezza degli indirizzi (citati ad esempio i casi della rideterminazione delle dotazioni organiche ex finanziaria 2005 e i monitoraggi periodici).

A beneficio dell'intervento proposto è stato suggerito di coinvolgere anche i vertici amministrativi, soprattutto durante la fase di sperimentazione, di evitare una formazione di

impostazione esclusivamente teorica e di privilegiare, laddove possibile, l'utilizzo di docenti con esperienza diretta di PA.

Una riflessione ha riguardato anche l'indagine sui modelli organizzativi adottati nelle amministrazioni obiettivo dell'intervento. E' stato suggerito di arricchire l'analisi (il riferimento è all'autovalutazione sulle performance organizzative) raccogliendo anche valutazioni esterne alle direzioni del personale, in particolare quelle degli amministratori e degli altri dirigenti.

Il territorio delle due Regioni risulta composto in prevalenza da comuni di piccole dimensioni, in particolare il Molise ha solo 3 comuni che superano i 15mila abitanti.
All'incontro, tenutosi presso la sede del Comune dell'Aquila, hanno partecipato, infatti, i rappresentanti di comuni sedi di capoluogo di provincia.
L'interesse espresso per le future attività di laboratorio risulta equamente distribuito tra il miglioramento di aspetti amministrativi in un'ottica di adeguamento alla normativa vigente e l'affinamento degli strumenti di gestione e valorizzazione del personale in un'ottica di sviluppo organizzativo.
Per la frequenza alle attività di formazione in presenza la preferenza espressa dai partecipanti è di una volta al mese.
I partecipanti hanno espresso unanime interesse per le attività future di laboratorio.

Bari, 4 Aprile 2006 - Puglia e Basilicata (enti della prov. di Matera)

Anche l'incontro di Bari ha preso avvio da riflessioni sulle ultime manovre finanziarie che, se per un verso sono state criticate per non aver tenuto conto delle differenze tra le amministrazioni 'virtuose' e quelle meno efficienti, in quanto i meccanismi di calcolo per la rideterminazione della dotazione organica premiano le amministrazioni che hanno mantenuto piante organiche sovrabbondanti rispetto ai reali fabbisogni e 'puniscono' quelle che avevano più coerentemente ridotto le proprie dotazioni, per un altro verso sono state accolte come un giusto stimolo ad utilizzare meglio le risorse disponibili.

Nella riflessione sulle possibili leve di miglioramento sono state analizzate diverse ipotesi, tra cui la possibilità di incrementare l'affidamento all'esterno della gestione di servizi pubblici. Una soluzione che sembra ricevere un favore sempre più ampio da parte delle amministrazioni, ma che, si è detto, può essere efficacemente perseguita a condizione che le imprese del territorio siano in grado di erogare il servizio pubblico quantomeno a pari qualità e a prezzi non maggiori. Caso che, nell'esperienza dei presenti, non sempre si è verificato.

Tra le altre ipotesi esaminate quelle su cui si è maggiormente aggregato il consenso dei presenti riguardano la standardizzazione dei procedimenti connessa ad un miglior utilizzo dei sistemi informativi in un'ottica di rete, nonchè il miglioramento della comunicazione interna. Quest'ultima soluzione era intesa principalmente come miglior raccordo tra vertici gestionali, ma si ricollegava in parte alla precedente in quanto contemplava anche una più efficiente trasmissione delle informazioni all'interno della macchina organizzativa.

Come altre possibili strade per il miglioramento sono state indicate una migliore incentivazione del personale e il ricorso alla mobilità interna.

Tra i punti critici segnalati è emersa la presenza consistente di personale con professionalità poco elevate (piramide allargata, molti gli ex LSU).

Un forte coinvolgimento del vertice politico nel processo di innovazione delle politiche del personale verso la valorizzazione delle risorse presenti, è stato invece indicato come uno dei punti nevralgici di un possibile intervento.

All'incontro, tenutosi presso la sede della Provincia di Bari, sono state invitate le amministrazioni della regione Puglia, composta prevalentemente da comuni di medie dimensioni, e per la regione Basilicata la Provincia di Matera. I partecipanti provenivano da amministrazioni locali di medie dimensioni, aventi un bacino demografico compreso tra i 30-60 mila abitanti.

Dai dati rilevati attraverso la scheda di orientamento, distribuita ai partecipanti e compilata in occasione dell'incontro, è emerso un interesse prevalente per una formazione incentrata sull'affinamento degli strumenti di gestione e valorizzazione del personale in un'ottica di sviluppo organizzativo Dai risultati del sondaggio effettuato, relativamente al tempo da dedicare alle attività formative in presenza la disponibilità alla partecipazione, è risultata di una volta ogni 15 giorni. Unanime l'interesse espresso per le future attività di laboratorio.

Napoli, 6 Aprile 2006 - Campania e Basilicata (enti della prov. di Potenza)

Anche l'incontro di Napoli è stato colto come occasione di riflessione sulle recenti manovre finanziarie e di confronto sulle possibili soluzioni per lo sviluppo delle politiche del personale.

Tre le sollecitazioni che hanno riscosso un maggior consenso si segnalano un miglior ricorso alla mobilità interna, per esempio anche per periodi delimitati o in situazioni temporanee, l'esternalizzazione dei servizi e il complesso di leve in grado di agire sulla motivazione del personale.

Su quest'ultimo punto gravano in maggior misura le criticità segnalate dai partecipanti, che si sono riferiti ad una generale resistenza all'introduzione di sistemi flessibili di gestione delle risorse umane, da cui deriva una tendenza all'appiattimento degli inquadramenti, dei percorsi di carriera e dei meccanisimi di incentivazione economica.

Un dibattito sull'elevata età media dei dipendenti, letta come uno dei fattori frenanti dello sviluppo del personale, ha dato avvio ad una serie di riflessioni, tra cui alcune inclini a ribaltare questo vincolo (tra l'altro tendenzialmente in crescita, in virtù delle recenti norme che consentono il rimpiazzo solo di una quota dei collocati a riposo) in un elemento positivo per l'organizzazione.

Tra queste, la sollecitazione a valorizzare maggiormente le esperienze individuali anche, per esempio, attraverso processi di socializzazione delle conoscenze (formazione formatori

interni), e il suggerimento di avviare i percorsi di sviluppo delle politiche del personale partendo dalla realizzazione di bilanci delle competenze interne presenti, maturate sia all'interno della PA che all'esterno.

All'incontro, tenutosi presso la Provincia di Napoli, erano invitati enti della regione Campania e della provincia di Potenza. Il territorio campano, eccezion fatta per la Provincia di Napoli, è composto in prevalenza da comuni di piccole dimensioni. I partecipanti, che rappresentavano enti di diverse dimensioni (18-144mila ab.) provenivano in prevalenza da enti locali medio-grandi (oltre 60mila ab.), tra questi un rappresentate di un comune sede di capoluogo di provincia.

Sembrerebbe esserci una correlazione fra la dimensione geografica delle amministrazioni partecipanti e la scelta delle tematiche inerenti lo sviluppo delle risorse umane. Mentre nei piccoli comuni, infatti, l'interesse prevalente è orientato verso i temi relativi agli strumenti amministrativi, all'aumentare della popolazione corrisponde un maggiore interesse verso strumenti gli strumenti di gestione e valorizzazione del personale, in un'ottica di sviluppo organizzativo.

Tutte le amministrazioni sono accomunate dalla scelta relativa alla cadenza con la quale effettuare gli incontri di formazione in presenza: una volta ogni 15 giorni.

Tutti i partecipanti hanno espresso unanime interesse per le attività di laboratorio.

Catanzaro, 7 Aprile 2006 - Calabria

Nell'incontro di Catanzaro la discussione ha preso avvio da riflessioni in merito alle attività del responsabile del personale all'interno di un ente pubblico e dell'ente locale in particolare e a come il ruolo da esso rivestito si sia evoluto nel tempo.

Il rapporto tra dirigenza e amministratori è stato inquadrato come uno degli elementi critici nell'evoluzione del ruolo e in questo senso è stata espressa una valutazione piuttosto negativa sugli effetti dei meccanismi di 'spoil system' nei processi di sviluppo organizzativo ed è stato espresso un forte bisogno di un ritorno al valore pubblico.

Restando sul versante degli elementi problematici, è stata segnalata una certa difficoltà nella comprensione delle norme e, quindi, nella loro applicazione. La scarsa chiarezza del dettato

normativo è stata indicata come un fattore frenante nell'evoluzione delle politiche del personale, perché l'attività di intepretazione assorbe buona parte delle energie (e del tempo) del responsabile del personale, sottraendole ad attività più rilevanti per lo sviluppo dell'organizzazione.

A discendere da questa considerazione i partecipanti sono stati concordi nel suggerire di incentrare le attività formative soprattutto su contenuti pratici in grado di sostenerli in questo sforzo interpretativo.

Domina nella regione calabrese una forte presenza di piccoli comuni (20 su 409).
All'incontro tenutosi presso la sede della Provincia di Catanzaro hanno preso parte in ugual misura rappresentanti di amministrazioni provinciali e comunali.
Per i rappresentanti delle province l'area di maggior interesse è costituita da tematiche di natura amministrativa; mentre per il comune l'interesse è equamente ripartito su tutte le tematiche proposte.
La disponibilità di tempo da dedicare alle attività in presenza, espressa dai rappresentanti delle province sembra essere inferiore a quella espressa dai rappresentanti comunali, che è rispettivamente di una volta al mese e di una volta ogni 15 giorni.
Tutti i partecipanti hanno espresso unanime interesse per le future attività di laboratorio.

Caltagirone, 11 Aprile 2006, Sicilia

L'incontro di Caltagirone è l'unico al quale abbia partecipato anche un amministratore, l'assessore agli affari generali e risorse umane del comune ospitante.

Le riflessioni si sono subito imperniate sulle esperienze in corso sul fronte delle politiche del personale, tra cui quella del Comune di Siracusa, impegnato nel ridisegno della collocazione organizzativa della direzione del personale e della funzione formazione, e quello del comune ospitante che sta affrontando importanti interventi di carattere strutturale per la messa in rete di un sistema di enti locali.

I temi dell'ICT e della formazione, insieme a quello della collocazione organizzativa delle funzioni di direzione, sono stati quindi i contenuti maggiormente trattati nel corso della discussione.

Il tema della formazione è stato affrontato a diversi livelli. E' stato espresso il consiglio che gli interventi coordinati dal DFP e dal Formez incidano maggiormente sulle capacità di pianificazione della formazione degli enti locali e delle regioni, e di operare affinchè vengano colmate prioritariamente le lacune di conoscenze e competenze dei dirigenti, la cui professionalità rivela talvolta elementi di forte debolezza.

Dal punto di vista del metodo dell'intervento proposto, è stata espressa una preferenza per un approccio pratico ed è stato fortemente suggerito che nel processo formativo e di sperimentazione si ponga la massima attenzione affinchè vengano coinvolte tutte le componenti dell'organizzazione e a diversi livelli: dai sindacati, ai dirigenti di altri settori, alla parte politica.

E' stata anche sottolineata l'importanza del raccordo operativo con altre iniziative pubbliche e della valorizzazione delle esperienze già maturate con altri interventi. Il riferimento andava prioritariamente alle iniziative Cantieri e Grup, a cui molti dei presenti avevano partecipato con interesse e verso cui è stato espresso un forte apprezzamento.

La Regione Sicilia ha una prevalenza di enti di piccole dimensioni.

All'incontro tenutosi presso la sede del Comune di Caltagirone hanno partecipato rappresentanti di enti locali di diverse dimensioni demografiche, tra cui 2 comuni sede di capoluogo di provincia (Siracusa e Caltanisetta).

Le amministrazioni partecipanti, pur rappresentando realtà diverse, soprattutto dal punto di vista demografico, hanno espresso la necessità di sviluppare tematiche orientate all'affinamento degli strumenti di gestione e valorizzazione del personale in un'ottica di sviluppo organizzativo delle direzioni del personale.

La disponibilità di tempo da dedicare alle future attività di formazione in presenza è di 1 volta ogni 15 giorni.

Unanime interesse è stato espresso per le future attività di laboratorio.

Cagliari, 13 Aprile 2006, Sardegna

L'incontro tenutosi a Cagliari, l'ultimo in ordine cronologico, ha ripercorso nei tratti sostanziali le linee di contenuto affrontate nei precedenti incontri. Anche in questa occasione, il confronto tra i responsabili del personale presenti si è inizialmente incentrato sul commento alle ultime leggi finanziarie e ai DPCM attuativi della finanziaria 2005 emanati a febbraio. L'idea che le amministrazioni locali, da tempo dotate di molti strumenti che consentirebbero di agire sulla risorsa umana in termini di crescita e sviluppo, dovrebbero iniziare ad utilizzare questi strumenti in modo appropriato, sembra essere stata definitivamente compresa e assimilata anche in virtù di questo ultimissimo giro di norme che impongono forti restrizioni di carattere economico impedendo il ricorso alla leva quantitiva.

Anche qui non sono mancate le critiche sia sul metodo, che penalizzarebbe le amministrazioni finora più 'virtuose', che sulla forma, cioè sulla scarsa chiarezza del dettato normativo.

La riflessione sui possibili percorsi di miglioramento si è sviluppata principalmente su due filoni, quello delle leve motivazionali e quello dell'incremento delle competenze interne presenti, con un richiamo ad alcuni aspetti di flessibilità organizzativa, in particolar modo alla mobilità interna.

La necessità di un intervento sulle competenze interne e, in alternativa o in azione combinata, sulla mobilità interna, tocca specialmente quelle realtà che hanno dichiarato di avere in organico una forte componente di lavoratori LSU, professionalmente deboli e non pienamente utilizzati. Il ragionamento ha esplorato diverse possibilità in questo senso, dallo sviluppo delle

competenze di questi lavoratori attraverso interventi formativi, all'individuazione di attività nelle quali sia possibile impegnarli valorizzando sia le loro attitudini che le competenze pregresse.

E' stato anche osservato come in generale l'utilizzo improprio di alcuni strumenti, quali la valutazione delle prestazioni e le progressioni di carriera, unito alle scarse disponibilità del fondo, stia determinando un indebolimento del sistema incentivante nel suo complesso, con conseguenze che viaggiano nel segno opposto rispetto alle attese, cioè verso una riduzione della spinta motivazionale del personale. E' stato infine sottolineato che nel corso degli ultimi anni il personale si è forse appropriato del significato di questi strumenti in misura maggiore rispetto ai responsabili che li coordinano e ha quindi finito col maturare aspettative che vengono per molti versi disattese.

Una parte del ragionamento ha invece sviluppato il tema della flessibilità organizzativa, facendo particolare riferimento alle potenzialità della mobilità interna e a come questa potrebbe essere maggiormente sfruttata anche con il supporto di sistemi informativi interni, per esempio avendo una visualizzazione immediata delle presenze giornaliere.

Tra le criticità segnalate, l'anzianità delle strutture (età media del personale) e l'indebolimento del ruolo dei direttori generali, con il consueto riferimento agli effetti dei meccanismi di 'spoil system'.

All'incontro territoriale tenutosi presso la sede della Provincia di Cagliari, hanno partecipato i rappresentanti di comuni di medie dimensioni e della provincia sede del capoluogo di Regione.

È da evidenziare che all'interno di questo ambito territoriale i comuni di medie dimensioni, con popolazione compresa tra i 15mila e i 300mila abitanti, rappresentano un numero esiguo: su un totale di 377 comuni solo 16 rientrano nel target di riferimento del progetto.

Tra le aree individuate come oggetto delle future attività la maggioranza dei partecipanti si è orientata verso l'affinamento degli strumenti di gestione e valorizzazione del personale in un'ottica di sviluppo.

Relativamente al tempo disponibile da dedicare alle attività in presenza la scelta ricade su una volta al mese.

Unanime interesse è stato espresso per le future attività di laboratorio.

5. Analisi dei dati complessivi rilevati con il questionario di orientamento

I dati qui riportati rappresentano il risultato emerso dalle schede di orientamento distribuite ai partecipanti agli incontri territoriali che si sono svolti dal 3 al 13 aprile presso le sedi delle amministrazioni ospitanti.

La scheda di orientamento aveva un duplice scopo: quello di sondare il grado di interesse dei partecipanti per le prossime attività di laboratorio e di sperimentazione, da realizzarsi sia in presenza che a distanza, e quello di consentire agli stessi di esprimere eventuali preferenze in relazione ai contenuti dei futuri laboratori e alle modalità organizzative, così da orientare al meglio l'attività venendo incontro alle esigenze dei partecipanti.

Dai dati emersi dalle schede si deduce un unanime interesse per le attività di laboratorio.

Per le tematiche proposte, il dato rileva l'intesse delle direzioni del personale per le problematiche di tipo amministrativo (34,3% delle preferenze indicate), con una certa preferenza verso gli strumenti di sviluppo delle risorse e del capitale umano (54,3%). Una esigua percentuale delle scelte effettuate dai responsabili delle direzioni del personale ha privilegiato l'area dei sistemi di allineamento, diretti a verificare la coerenza fra le politiche di direzione del personale dichiarate e quelle effettivamente messe in atto.

Tutti i partecipanti hanno espresso il proprio interesse e la disponibilità alla partecipazione ad incontri di formazione a distanza, benché soltanto il 36,5% di essi abbia già sperimentato tale modalità didattica.

In particolar modo è da sottolineare che nella ripartizione geografica comprendente l'Abruzzo e il Molise, nessuno dei rappresentanti delle amministrazioni presenti all'incontro ha sperimentato direttamente la formazione on-line.

I momenti migliori da dedicare alle attività di formazione a distanza risultano il martedì e il giovedì pomeriggio, per un totale rispettivamente di 14 e 12 scelte effettuate.

Inoltre tutti i partecipanti dispongono di una connessione ad Internet.

Risulta rilevante sottolineare che vi è una forte relazione tra la partecipazione agli incontri territoriali per la presentazione dei risultati dell'indagine e la partecipazione ad attività pregresse realizzate nell'ambito del progetto. Ben il 70% dei presenti all'incontro aveva precedentemente preso parte all'indagine di rilevazione sui modelli di direzione del personale realizzata nei mesi di gennaio e febbraio 2006.

6. Conclusioni

Ripercorrendo in sintesi le tematiche affrontate negli incontri possiamo individuare alcuni filoni principali di discussione.

Dal punto di vista delle problematiche generali, l'interesse si è concentrato sulle restrizioni economiche determinate dalle manovre finanziarie, sullo 'spoil system' come elemento condizionante, in negativo, del rapporto tra dirigenti e amministratori, sul difficile rapporto con le figure dei direttori generali che svolgano funzioni di direzione del personale.

E' comunque opinione ampiamente condivisa che le direzioni del personale non utilizzino ancora appieno e in modo appropriato gli strumenti gestionali teoricamente disponibili e che la cause di ciò siano prevalentemente da attribuire ad una scarsa adesione dei vertici politici al processo di ammodernamento delle strutture organizzative, al peso degli adempimenti amministrativi nell'economia generale del tempo/lavoro del responsabile del personale e della sua struttura, alla resistenza degli altri vertici gestionali a contribuire alla conduzione delle politiche del personale, alla forte presenza in organico di profili professionali poco elevati e in progressivo invecchiamento.

Ad ogni modo è comune convincimento che siano diversi gli spazi di miglioramento e che il supporto delle istituzioni nell'introduzione di innovazioni organizzative in tal senso possa essere, in questo momento, particolarmente utile.

Diverse le strade indicate dai partecipanti agli incontri, in alcuni casi già immaginate e parzialmente tracciate nella realtà, su cui maggiormente convergono gli interessi. A partire dalla comunicazione interna, intesa sia come miglior raccordo ai vertici gestionali e politici che come razionalizzazione dei flussi informativi; ad un utilizzo più flessibile delle risorse umane, tramite soprattutto la mobilità interna; ad investimenti sullo sviluppo delle competenze più mirati e centrati su bisogni effettivi; ad azioni che incidano positivamente sulla motivazione del personale, sia usando leve incentivanti che migliorando le capacità relazionali dei responsabili.

A queste si potrebbe aggiungere un'ulteriore riflessione che solo in uno degli incontri è stata espressa come indicazione puntuale, ma che emerge come lettura trasversale da quasi tutti gli incontri: la scarsa chiarezza delle norme pare pesare non poco sull'efficacia complessiva dell'azione delle direzioni del personale.

I suggerimenti metodologici viaggiano su linee molto chiare: privilegiare l'approccio pratico, curare che l'azione formativa abbia risvolti concreti sull'organizzazione, e infine coinvolgere nel processo formativo e di assistenza tutte le componenti dell'organizzazione, dai vertici amministrativi, agli altri dirigenti, ai sindacati, al personale.