Presidenza del Consiglio dei Ministri
DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
PubblicaAmministrazione
Ufficio per il Personale delle Pubbliche Amministrazioni

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

Analisi dei modelli ICT nella gestione delle Risorse Umane

CASO DI STUDIO

Regione Campania

Programma di Empowerment delle PA del Mezzogiorno, ex Delibera CIPE 36/2002
Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi
Ambito d'intervento "Sviluppo di un modello di direzione del personale"
Azione A.1.2.b: Analisi dei modelli ICT nella gestione delle Risorse Umane.

RSO

INDICE

1. PREMESSA 4

2. L'ORGANIZZAZIONE DELLA REGIONE CAMPANIA 5

3. LA STORIA DEL SISTEMA INFORMATIVO SIGARU 6

4. IL PROCESSO D'IMPLEMENTAZIONE DI SIGARU 9

5. IL SISTEMA DI MONITORAGGIO E CONTROLLO 11

6. BENEFICI E CRITICITA' 13

1. PREMESSA

La possibilità di innovare e riformare in profondità le Amministrazioni pubbliche migliorando e qualificando l'azione di governo e gestione dipende, per grande parte, dalla capacità di migliorare, qualificare e sviluppare il lavoro, le responsabilità e le competenze delle persone che operano all'interno delle Amministrazioni.
Una Amministrazione efficace ed evoluta delle risorse umane ha bisogno di essere supportata da sistemi di informazione e comunicazione in grado di sostenere il processo di change management e di miglioramento organizzativo.

D'altra parte il patrimonio informativo dei sistemi produttivi complessi (Aziende, Amministrazione Pubbliche) per effetto della crescita tumultuosa e diffusa dei sistemi informativi, è oggi sempre più vasto ed articolato. Ed è proprio l'area delle risorse umane, che in questi anni ha assunto una sempre maggiore importanza a soffrire maggiormente della frammentazione e dispersione delle informazioni: sia perché sono molteplici i punti di raccolta, sia perché i sistemi informativi, che gestiscono i dati sono eterogenei per tecnologia, architettura, storia, sia perché tali sistemi informativi sono spesso affidati a funzioni aziendali separate e distinte.

Questi aspetti assumono una crucialità significativa nell'ambito delle aziende pubbliche sia per la centralità delle persone, sia per la peculiare mission dell'amministrazione pubblica in qualità di erogatrice e regolatrice di servizi. La gestione adeguata dei processi informativi sia di natura decisionale sia operativa, la diffusione delle informazioni all'interno delle diverse direzioni per facilitarne l'operatività, la visione d'insieme dei dati relativi al personale sono le qualità che un moderno Sistema Informativo deve avere al fine di soddisfare le esigenze di una Amministrazione Pubblica che voglia mantenersi aggiornata e al passo con i tempi.

Il presente documento presenta il caso studio della Regione Campania relativo all'implementazione e l'affidamento in outsourcing **del Sistema Informativo per la Gestione ed Amministrazione delle Risorse Umane** (**in breve SIGARU**), ed è stato redatto sulla base dell'intervista al Responsabile del Settore Trattamento Economico del Personale ai tempi della implementazione di SIGARU, il Dott. Saverio Buono.
Attualmente il Dott. Saverio Buono è uno dei componenti della Commissione di Monitoraggio del Progetto SIGARU.

2. L'ORGANIZZAZIONE DELLA REGIONE CAMPANIA

La struttura organizzativa della Regione Campania è composta da 20 Aree Generali di Coordinamento (AGC) all'interno delle quali lavorano all'incirca 8000 persone.
Le AGC sono di seguito elencate:

- ⇒ AGC 1 Gabinetto Presidenza Giunta Regionale
- ⇒ AGC 2 Affari Generali Giunta Regionale
- ⇒ AGC 3 Piani e Programmi
- ⇒ AGC 4 Avvocatura
- ⇒ AGC 5 Ecologia
- ⇒ AGC 6 Ricerca scientifica
- ⇒ **AGC 7 Personale, Organizzazione e Metodo**
- ⇒ AGC 8 Bilancio e Ragioneria
- ⇒ AGC 9 Rapporto con gli organi
- ⇒ AGC 10 Demanio e Patrimonio
- ⇒ AGC 11 Sviluppo Settore Primario
- ⇒ AGC 12 Sviluppo Settore Secondario
- ⇒ AGC 13 Sviluppo Settore Terziario
- ⇒ AGC 14 Trasporti e Viabilità
- ⇒ AGC 15 Lavori Pubblici
- ⇒ AGC 16 Gestione del Territorio
- ⇒ AGC 17 Istruzione e Formazione Professionale
- ⇒ AGC 18 Assistenza sociale
- ⇒ AGC 19 Piano sanitario
- ⇒ AGC 20 Assistenza sanitaria

L'Area Generale di Coordinamento 7 è stata ed è l'area maggiormente coinvolta in tale processo di informatizzazione in quanto responsabile, nell'articolazione dei suoi diversi settori, dei principali processi relativi all'amministrazione e gestione del personale.
In particolare i processi attualmente gestiti da SIGARU, pur in presenza di un diverso livello di implementazione, sono:

- ⇒ *gestione dello stato giuridico e dell'inquadramento;*
- ⇒ *procedure concorsuali e di accesso;*

- ⇒ *gestione del trattamento economico;*
- ⇒ *gestione delle procedure di quiescenza e previdenza;*
- ⇒ *gestione dell'organizzazione regionale;*
- ⇒ *procedure relative all'analisi dei fabbisogni formativi e alla gestione della formazione;*
- ⇒ *processi di valutazione del personale regionale;*
- ⇒ *gestione dei rapporti sindacali e procedure di contenzioso;*
- ⇒ *gestione del datore di lavoro.*

3. LA STORIA DEL SISTEMA INFORMATIVO SIGARU

La Regione Campania ha indetto con delibera del 2002 una gara per l'affidamento in outsourcing del Sistema Informativo per la Gestione ed Amministrazione delle Risorse Umane (SIGARU).
La gara è stata assegnata nell'anno 2003 ad un Raggruppamento Temporaneo di Imprese formato da Unisys Italia S.p.A, Engineering Ingegneria Informatica S.p.A. e CM Consit. Il collaudo di SIGARU è avvenuto ad inizi 2004.
Dall'Aprile 2004 sono partiti i cinque anni di outsourcing e assistenza da parte del RTI.

La Regione Campania ha puntato sulla fornitura di una soluzione cosiddetta "pacchettizata" in luogo dell'implementazione di una soluzione sviluppata ad hoc. Il Capitolato prevedeva infatti in modo molto dettagliato l'architettura di rete e le funzionalità applicative previste da SIGARU.

L'obiettivo primario di SIGARU era lo sviluppo e l'integrazione ulteriore della base di dati del personale già presente sul sistema esistente e sulla procedura gestione degli stipendi, strumento operativo e di supporto flessibile alle esigenze funzionali dell'Amministrazione Regionale, attraverso un sistema in grado di gestire una base dati completa ed integrata di tutte le informazioni facenti capo al personale dell'amministrazione Regionale.

Il secondo obiettivo non meno importante era la definizione di un piano di change management che attraverso attività di analisi e progettazione organizzativa, tale da consentire un processo integrato di supporto al management regionale.

In tale ambito il Capitolato identificava un vero e proprio percorso di sviluppo organizzativo, fondato sull'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in grado di

ricostruire in concreto i processi fondamentali relativi alle persone che lavorano nell'Ente ovvero:

- ⇒ il recruiting;
- ⇒ la formazione;
- ⇒ le responsabilità ed i ruoli all'interno dell'organizzazione;
- ⇒ le competenze necessarie e disponibili;
- ⇒ le politiche di sviluppo professionale;
- ⇒ la valutazione e le politiche incentivanti;
- ⇒ i percorsi di carriera;
- ⇒ le retribuzioni, la previdenza, il fisco.

Si intendeva costruire, in altri termini, attraverso SIGARU:

- ⇒ un progetto di identificazione, valorizzazione e costruzione delle competenze necessarie per sostenere il processo di innovazione della macchina amministrativa regionale;
- ⇒ un sistema di informazioni evoluto ed aggiornato che monitora costantemente l'integrazione fra strategia, obiettivi e risorse umane;
- ⇒ un processo di interazione costante e di coerenza fra politiche, organizzazione, azioni formative, politiche retributive;
- ⇒ un modello di gestione evoluta delle risorse umane che traduca i progetti di sviluppo organizzativo e qualificazione professionale in oggetti concreti, gestibili e mantenibili all'interno della Regione.

Sulla base di questa ipotesi il Progetto SIGARU si è caratterizzato per alcune scelte fondanti che ne hanno determinato la logica progettuale complessiva:

a) Coerenza

b) Integrazione

c) Correttezza/Personalizzazione

d) Trasferibilità e riuso

e) Semplicità

f) Sicurezza

g) Qualità dell'informazione

a) La coerenza ha caratterizzato il Progetto nel definire processi ed applicazioni fortemente coerenti con il Programma di riforma dell'Amministrazione regionale ed al processo di decentramento della gestione delle HR, assicurando allo stesso gli strumenti tecnologici ed applicativi necessari ad una efficace ed evoluta gestione delle Risorse Umane.

b) Il Progetto prevedeva l' installazione di soluzioni applicative solide, referenziate e sperimentate in altri contesti pubblici in grado di assicurare un rapido ed efficace start up del

Sistema. Prevedeva, altresì, un impegno significativo in termini di risorse dedicate alla parametrizzazione degli applicativi per garantire un approccio originale ed appropriato al Sistema di HR della Regione Campania.

c) Il Sistema doveva assicurare la trasferibilità delle soluzioni e delle metodologie adottate da e verso le attuali A.G.C. Passaggio necessario per condividere le sperimentazioni, favorire la diffusione dell'innovazione attraverso un approccio bottom up fortemente partecipato.

d) Un sistema strutturato su una logica ASP, nel quale si é passati da un architettura gerarchica centralizzata del patrimonio informativo ad una struttura decentrata, diffusa e partecipata capace di garantire il massimo livello di sicurezza negli accessi e nella gestione/manutenzione/aggiornamento del patrimonio informativo.

Dal punto di vista organizzativo, scopo generale delle attività di analisi è stato la ricerca di una piena e completa efficacia del percorso di "adozione" del SIGARU da parte del sistema socio-tecnico ed organizzativo regionale, attraverso specifiche azioni in grado di garantire:

a) l'analisi e la co-progettazione del sistema direzionale regionale, per la definizione di specifiche di Sistema in grado di supportare il processo di ri-organizzazione delle strutture regionali;

b) l'analisi e la co-progettazione dei processi e dei sistemi di gestione delle risorse umane e dei diversi ruoli operativi e manageriali coinvolti - consolidati o in via di ridefinizione/consolidamento perché toccati dal processo di ri-organizzazione - per la configurazione di un Sistema HR innovativo e rispondente all'obiettivo di innovazione che la Regione si è data;

c) la ricerca dinamica di soluzioni e specifiche informatiche via via in grado di assicurare la massima funzionalità e la massima coerenza delle diverse parti e funzioni, dei diversi sotto-sistemi e del sistema informativo complessivo;

d) lo sviluppo e la formazione di una rete di esperti dei processi di gestione delle risorse umane, in grado di supportare il management delle diverse Aree Generali di Coordinamento e dei diversi Settori nell'utilizzo delle soluzioni adottate/da adottare ed in grado di garantirne l'operatività e l'impiego effettivo.

4. IL PROCESSO D'IMPLEMENTAZIONE DI SIGARU

Il RTI in accordo con la Committenza ha articolato la realizzazione del progetto nelle fasi elencate di seguito:

Fase 1:

Project Management, a sua volta, articolato nelle seguenti attività:

• Pianificazione generale della fornitura

• Conduzione del progetto e della erogazione servizi

• Monitoraggio e Quality Assurance

Fase 2:

Progettazione esecutiva di dettaglio

Fase 3:

Integrazione delle politiche organizzative con quelle del personale

Fase 4:

Decentramento dei processi amministrativi propri della gestione delle risorse umane verso AGC

Fase 5:

Riorganizzazione dei processi amministrativi relativi alla gestione delle risorse umane

Fase 6:

Installazione, messa in esercizio, configurazione, fornitura e posa in opera di ogni componente software e hardware dell'intero servizio

La fase è articolata nelle seguenti attività:

• Installazione della infrastruttura hw / sw di base e ambiente

• Installazione del software applicativo

Fase 7:

Integrazione/ sostituzione del nuovo sistema con quello attualmente in esercizio (parallelo)

Fase 8:

Progetto della Base Dati e delle interfacce SQL e Java per l'accesso ai dati

Fase 9:

Caricamento della Base Dati

Fase 10:

Addestramento del personale

Fase 11:

Personalizzazione e rilascio dei prodotti

Fase 12:

Assistenza all'avviamento

Fase 13:

Avviamento in esercizio del sistema

Fase 14:

Integrazione con altri sistemi

Il piano di conduzione della fornitura si è sviluppato attraverso differenti step di rilascio e di collaudo, in linea con le indicazioni e i desiderata della committenza.

Le componenti applicative implementate sono state:

Componente	Architettura
Cézanne People	Completamente Web
Cézanne Gestione dell'organizzazione	Completamente Web
Cézanne Budget	Completamente Web
J+Sipert Payroll interfaccia	Completamente Web
J+Sipert Payroll elaborazione	Elaborazione batch
J+Sipert Tools di configurazione	Completamente Web
J+Sipert Concorsi	Completamente Web
HR Reporting System consultazione	Completamente Web
HR Reporting System produzione report semplici	Completamente Web
HR Reporting System produzione report complessivi	Completamente Web

L'architettura applicativa si basa sulle Suite JSipert e Cezanne sviluppate **da Byte Spa.**

Ad oggi SIGARU, si integra con i seguenti sistemi o sottosistemi già presenti in Regione Campania:

- Gestione "Delibere e Decreti": soluzione che gestisce la redazione, l'invio e la firma digitale degli atti amministrativi regionali;
- Rilevazione Presenze: soluzione in fase di implementazione per la rilevazione attraverso badge ed automazione delle presenze del personale;
- Sistema di gestione della formazione interna della Regione Campania: portale della formazione gestito dal Formez.

5. IL SISTEMA DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

Il Progetto SIGARU prevede un monitoraggio strutturato dei livelli di performance raggiunti dal sistema in un intervallo temporale trimestrale.

Il RTI produce infatti un Report trimestrale di avanzamento e di sintesi degli indicatori di utilizzo della piattaforma.

Il report viene validato dalla Commissione di Monitoraggio di cui fa parte il Dott.Saverio Buono.

Di seguito viene presentato il quadro sinottico degli indicatori di performance con relativo valore soglia ed una breve descrizione di ogni indicatore.

INDICE	METRICA	VALORE DI SOGLIA
Disponibilità Servizi Applicativi	"Link Availability"	95 %
Disponibilità dei dati	"BDump"**	95 %
Tempo di Risposta delle transazioni online	"Network Response Time"	< 10 s oltre il 95% dei casi
Tempo di risposta in locale del Web server	Diff. Servlet Response-request	
Servizio di Help Desk	Statistiche sulle richieste all'Help Desk****	tempo di risposta > 2 gg lavorativi
Servizio di conduzione	Segnalazioni alla CdM/ Help Desk	1 g di disservizio
Servizio di manutenzione	Segnalazioni alla CdM/ Help Desk	1 g di disservizio

Availability: é un parametro che conta il numero di pacchetti PING che raggiungono dal centro di gestione Wind il circuito 2MBit presso la Regione o la Server Farm in ogni intervallo di tempo. E' bene evidenziare che il PING è un pacchetto con la minor priorità possibile e che, per definizione, se il link è carico viene scartato; la disponibilità misura la percentuale di pacchetti che raggiungono la sede. Fintanto che la Availability è maggiore di zero, quindi, il circuito è funzionante.

Link Load + Threshold: Link Load mostra quante risorse in termini di larghezza di banda sono utilizzate. Gli indicatori "IN" e "OUT" sono calcolati come il rendimento attuale misurato sui canali IN e OUT, diviso la velocità. In altri termini mostrano l'utilizzazione media dell'ampiezza di banda disponibile durante ogni periodo monitorato.

"Threshold" mostra il valore di soglia di carico che é attualmente definito per il link.

Se il carico del link va sopra il valore di soglia, il report delle anomalie dei Link inizierà a generare messaggi di errore.

Response Time + Threshold: NRT (Network Response Time) mostra il tempo medio di risposta del link. E' misurato facendo la media dei tempi di risposta di 5 pacchetti ping inviati nel sistema target all'altro capo del link.

Switched Pkts IN and OUT: I grafici "IN and OUT Packets Switched" (Pacchetti scambiati IN e OUT) mostrano la percentuale di pacchetti che sono stati scambiati in modalità "slow" o "fast". I pacchetti scambiati in modalità "fast" sono inviati direttamente da interfaccia a interfaccia, mentre quelli scambiati in modalità "slow" sono trasmessi attraverso la CPU, utilizzando tabelle di inoltro.

Discard IN/OUT + Threshold: I pacchetti scartati sono i pacchetti che sono stati scartati anche se non sono in errore. Il tasso di scarto é calcolato come % di tutti i pacchetti che sono stati scartati sui canali IN e OUT. Scarti di tipo "IN" indicano un problema nell'utilizzazione delle risorse del router. Scarti di tipo"OUT" suggeriscono un'incompatibilità tra l'ampiezza di banda del circuito di input e quella del circuito di output.

Error IN + Threshold: Gli errori sono calcolati come percentuale delle strutture che sono state scartate nei canali IN e OUT perché in errore. Questi indicatori forniscono una misura della qualità della linea di trasmissione. Un eccessivo tasso di errore causa un'elevata ritrasmissione che monopolizza preziosa ampiezza di banda.

Protocol Distribution: Il grafico della distribuzione dei protocolli mostra quali protocolli stanno utilizzando ampiezza di banda.
Ifspeed: numero di bits per secondo.

6. BENEFICI E CRITICITA'

Di seguito viene presentata una tabella riepilogativa dei principali benefici e delle principali criticità emerse nelle fasi di avvio, realizzazione e esercizio di SIGARU

BENEFICI	CRITICITA'
Azione strutturata di affiancamento on the job da parte del RTI, imprenscindibile in un progetto di innovazione tecnologica e organizzativo di tale ampiezza	Resistenza al cambiamento da parte del personale a causa delle innovazioni introdotte da SIGARU
Ricostruzione dei dati storici attraverso strumenti flessibili di ricerca ed elaborazione dati	Difficoltà nell'adattamento della soluzione pacchettizata alle esigenze della Regione Campania
Automatizzazione dei principali processi	Decentramento di SIGARU a tutte le strutture organizzative non ancora completo e completato
Semplificazione amministrativa grazie anche all'integrazione di Sigaru con altre applicazioni, in particolare con la soluzione che gestisce le delibere ed i decreti	Modifica del modello organizzativo dell'Area relativa al personale non ancora perfettamente in linea con la nuova reingegnerizzazione dei processi proposta.