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

Ville de Paris

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 VILLE DE PARIS 5

3. SCELTA DEL PRODOTTO E CARATTERISTICHE DEL PROGETTO 6

4. FATTORI CRITICI DI SUCCESSO 9

1. PREMESSA

Lo studio di casi inerenti a realtà diverse (pubbliche e private, nazionali ed internazionali, di dimensioni diversificate) risponde all'esigenza di evidenziarne le analogie e le differenze sulla base di simili esigenze di partenza.

Dal punto di vista dell'esperienza internazionale, la scelta è caduta su un ente locale, il Comune di Parigi, contraddistinto da caratteristiche e da peculiarità che lo rendono interessante sotto molti punti di vista. Si tratta, infatti, di

- un'organizzazione complessa per ampiezza del territorio e della popolazione di riferimento. Inoltre, la sua natura "federata" (è costituito, infatti, da una struttura centrale e da 20 Arrondissements) lo rende un utile termine di paragone sia per grandi Comuni Italiani (Roma, Torino, Milano, etc.), sia per altri Enti (Province, Regioni, Consorzi di Comuni) aventi una struttura per certi versi assimilabile.
- una realtà indubbiamente consolidata dal punto di vista della gestione informatica delle Risorse Umane: è interessante constatare che la gestione integrata di dati amministrativi ed economici non è, infatti, una novità del progetto RH21 in quanto già il precedente sistema soddisfaceva questo requisito.
- un esempio interessante in termini di riorganizzazione dei Sistemi Informativi: come si vedrà nel seguito del documento, oltre ad una Direzione dei Sistemi Informativi esterna alla Direzione delle Risorse Umane (DRH), esiste una struttura interna che coniuga a skill prettamente tecnici, la specializzazione sui processi e i sistemi per la gestione delle Risorse Umane.
- una best practice dal punto di vista del Project Management, il cui approccio è contraddistinto da alcune chiavi di successo:

  ⇒ una visione di insieme dell'innovazione di tutti i sistemi delle Risorse Umane: il masterplan del progetto 21RH comprende, infatti, l'aggiornamento di tutti i sistemi;

  ⇒ la garanzia del coinvolgimento dei ruoli chiave per il commitment dell'iniziativa, di tutte le strutture organizzative appropriate in termini di competenze e di tutti gli stakeholder interni, che ha consentito di evitare il rischio "sommergibile" probabile soprattutto rispetto ad un progetto complesso e di lunga durata.

Questo documento descrive il progetto RH21 della Ville de Paris è stato redatto sulla base dell'intervista a Dominique Gaubert - Responsabile della "Sous-Direction de la modernisation e des systèmes d'information" e della documentazione informativa acquisita nella stessa sede.
Si ringrazia, inoltre, la società IDRH che ha messo in contatto RSO e Dominique Gaubert.

L'ORGANIZZAZIONE DELLA VILLE DE PARIS

Nell'ambito dell'Amministrazione francese, la Ville de Paris ha una posizione peculiare ed uno statuto a sé stante, che ne disegnano un'organizzazione specifica.
La legge del 31 dicembre 1975 ha creato sul territorio di Parigi due "Collectivité": la "Commune de Paris" (il Comune) e il "Département de Paris".
Tra le principali competenze del Comune figurano l'urbanistica, la scuola primaria, la salute, il sociale, gli alloggi, la cultura, l'ambiente e il decentramento.
Tra le competenze del Dipartimento, invece, figurano le azioni sociale e sanitaria, la scuola secondaria e l'economia.
La Ville è amministrata da un Sindaco e da un Consiglio.
Amministrata da un Prefetto fino al 1977, ora Parigi, come altri Comuni, ha un sindaco in carica per sei anni. Il Sindaco e 33 Assessori costituiscono l'esecutivo di Parigi, responsabile degli orientamenti politici del Comune.
Il Consiglio ha una doppia veste: è, infatti, Consiglio Municipale e Generale.
Il Consiglio - composto di 163 consiglieri, eletti per sei anni - approva ogni anno il budget, che traduce in termini economici le scelte e gli orientamenti politici del Municipio, del Sindaco e degli Assessori.

Le priorità politiche, validate dal punto di vista finanziario con l'approvazione del budget, sono tradotte in linee operative di attività da 22 Direzioni, facenti capo ad un Segretario Generale.
Tra queste, la Direction des Ressources Humaines (DRH) ha competenze in termini di Regolamento del personale, Retribuzioni, Formazione, Pensioni, Selezione del Personale, Gestione delle carriere, Assistenza sanitaria, prestazioni sociali, prevenzione, igiene e sicurezza.
Parigi è, inoltre, ripartita in 20 Arrondissement, ciascuno dei quali replica l'organizzazione centrale della Ville con un proprio Consiglio d'arrondissement (con poteri consultivi) e un proprio sindaco (più che altro un ufficiale di Stato Civile).

La DRH è organizzata in quattro Sous-Directions (Dipartimenti):

- Sviluppo delle Risorse Umane (Sous direction du Développement des ressources humaines).
- Impiego e carriere (Sous direction des emplois et des carrières).
- Interventi sociali e sanità (Sous direction des interventions sociales et de la santé).
- Innovazione e Sistemi Informativi (Sous direction de la modernisation et des systèmes d'information).

La struttura di quest'ultima Direzione è frutto di una recente riorganizzazione, volta ad un adeguamento alle priorità dell'azione municipale e al miglioramento della qualità del servizio reso ai dipendenti della Ville e comprende:

- l'Ufficio dei progetti, responsabile della conduzione di iniziative progettuali in carico alla Direzione;
- l'Ufficio dell'innovazione, responsabile di tutte le tematiche inerenti l'innovazione delle Risorse Umane;
- il Dipartimento dei sistemi informativi (ha la responsabilità dei sistemi informativi HR), nato nell'ambito di un più ampio progetto di ristrutturazione dei Sistemi Informativi della Ville, che ha costituito questa unità organizzativa satellite con competenze in tema di sistemi informativi per le Risorse Umane e dotata di un ruolo di interfaccia tra la DRH e la Direzione dei Sistemi Informativi;
- il Dipartimento dell'informazione e della comunicazione sui tematiche inerenti le Risorse Umane (mobilità, della formazione, delle carriere, etc.).

La DRH contava, al 1° gennaio 2005, 586 dipendenti ed un budget di 47,68 milioni di Euro.

2. SCELTA DEL PRODOTTO E CARATTERISTICHE DEL PROGETTO

Il progetto 21RH è stato avviato nel 2002, per l'introduzione di un sistema di gestione integrata di tutti processi inerenti le Risorse Umane.
Il progetto interviene in un contesto già informatizzato rispetto alla gestione della componente amministrativa ed economica, grazie all'utilizzo di Sigagip. La sostituzione di Sigagip si è resa necessaria perché il prodotto non poteva essere più oggetto di manutenzione evolutiva.
Grazie all'esperienza positiva di Sigagip, la scelta è stata orientata verso HR Access una versione più aggiornata dello stesso prodotto.
HR Access si propone come "piattaforma per la gestione congiunta di dati amministrativi, payroll e la registrazione degli eventi significativi della carriera" ed è dotato di un ampio novero di funzioni[1] aventi per obiettivo:

- la gestione delle Risorse Umane guidata da un'ottica di sviluppo strategico;
- la massimizzazione dell'efficacia della gestione del Payroll;
- la gestione di tempi e attività integrata con il payroll e con le priorità strategiche e operative;
- l'automatizzazione della gestione di eventi amministrativi e aventi rilevanza giuridica.

[1] Fonte: www.hraccess.com (http://62.23.255.140/display-PBS-99-120.html)

Il Sistema si avvale di una tecnologia web in ambiente UNIX.

Il progetto è stato avviato nel 2001 e la sua conclusione è pianificata per il 2008.

La responsabilità del Project Management è della Sous direction de la modernisation et des systèmes d'information (Innovazione e Sistemi Informativi) - Ufficio Progetti. Al progetto contribuiscono, inoltre, la Direzione Sistemi Informativi e tutti gli altri uffici della DRH.

L'investimento economico complessivo del progetto si attesta sui 15 milioni di Euro.

L'implementazione è stata avviata nel 2002, in linea con una pianificazione del progetto in step successivi:

1. lancio della componente destinata a sostituire Sigagip nella gestione amministrativa e del payroll;
2. avvio del portale del dipendente, per l'erogazione di servizi on line quali la verifica della propria posizione retributiva on line;
3. la gestione del processo di selezione: pubblicazione on line delle posizioni disponibili, gestione degli step intermedi del concorso e creazione della graduatoria;
4. gestione della formazione: individuazione dei fabbisogni formativi, gestione degli aspetti logistici, etc. (la selezione del fornitore è ancora in corso).

La priorità è stata data, come evidente, alla sostituzione di Sigagip e dei servizi da esso forniti; ad un momento successivo è stata lasciata l'introduzione di servizi innovativi da rendere disponibili *on line*, grazie all'interfaccia web del nuovo prodotto.

L'avvio ufficiale del sistema è stato preceduto, a dicembre 2005, da:

- un incontro di presentazione ed allineamento generale rispetto all'andamento del progetto
- una sessione di simulazione in condizioni di lavoro.

In linea con la pianificazione di progetto, il 1° gennaio 2006 sono entrati in esercizio i moduli per la gestione amministrativa e le paghe. Nonostante, la coincidenza con la fine dell'anno e la non piena padronanza del sistema da parte degli utenti, il lancio si è concluso con successo.

Una gestione parallela dei due sistemi (Sigagip e HR Access) si è resa necessaria per il solo mese di gennaio: già a partire da febbraio tutti i dati e i cedolini sono stati gestiti e prodotti solo da HR Access.

Si tratta di una performance record "*per un'amministrazione che conta una grande varietà di profili professionali professioni, di regolamenti e di gestioni contabili",* secondo quanto afferma Marie-Georges Salagnat, Responsabile del Progetto[2].

Il Sistema gestisce i dati inerenti tutti i contratti di lavoro della Ville:

- 46.000 contratti a tempo indeterminato;
- tra i 25.000 e i 30.000 vacataires (personale con incarico temporaneo) con un'emissione di 65.000-70.000 cedolini al mese.

Un aspetto importante del progetto è l'integrazione di HRAccess con altri Sistemi, finalizzata alla condivisione ed il costante allineamento dei dati:

- Prorisq, un sistema per la gestione degli incidenti sul lavoro e la trasmissione dei dati alla Caisse de Dépôts (Cassa dei Depositi) il cui avvio in esercizio è previsto per il 1° giugno di quest'anno.
- il Sistema per la gestione della Formazione, per la creazione dei cataloghi dei corsi, la gestione degli aspetti logistici.
- Chrongestor, per la gestione dei tempi di lavoro e il cui completamento è previsto per il primo trimestre del 2006.
- ePlanning per la gestione dei tempi e della pianificazione del personale "vacataire".

A fine 2006, inoltre, grazie ad HR Access sarà possibile procedere con l'estrazione dei dati da utilizzare per le dichiarazioni contributive, funzionalità non resa disponibile finora da Sigagip.

Nella fase di avvio del sistema, gli utenti sono stati supportati con modalità diversificata:

- un intervento di Formazione dei formatori gestito da un fornitore esterno (il Raggruppamento Temporaneo di Imprese Capgemini-Unilog). I formatori sono stati, quindi, investiti dell'addestramento degli utenti finali differenziati per tipologia: operatore, consultatore, etc;
- documentazione di supporto di varia natura: manuali d'uso, quaderni di esercizi, diario delle paghe, etc;
- una "base d'école", per lo scambio di esercizi e test in un'area riservata dell'intranet;
- la disponibilità di una FAQ - Foires aux questions (la Fiera delle Domande), una raccolta dei quesiti più frequenti e delle relative risposte;
- un numero di help desk (cui sono state destinate fino a 150 chiamate al giorno) e due indirizzi e-mail dedicati, uno per la gestione amministrativa, l'altro per le paghe.

[2] Fonte: RH Info, rivista del "Réseau des Ressources Humaines de la Ville", Gennaio 2006.

Il primo semestre del 2006 è dedicato alla stabilizzazione del sistema e all'avvio del piano di manutenzione. Procede, in parallelo, la creazione di una base dati congelata al 31 dicembre 2005 da rendere disponibile per le consultazioni dello storico.

Dal punto di vista della misurazione dell'impatto del progetto sull'organizzazione e dei contributi e dei miglioramenti apportati è, al momento, in corso uno studio affidato ad una società di consulenza esterna.

3. FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Tra i fattori critici di successo del progetto emergono:

- Il **coinvolgimento** di **interlocutori diversi** per **ruolo** e **contributo** rispetto al commitment del progetto, che non è vissuto unicamente come la sostituzione di un sistema informativo. Al contrario, diversi ruoli di vario livello sono intervenuti a sostenere il progetto in momenti chiave. Il Segretario Generale della Ville, per esempio, è intervenuto con una conferenza precedente l'avvio in esercizio di HRAccess in un momento chiave del lancio del sistema, quando il coinvolgimento da parte di un ruolo politicamente influente ha un'efficacia significativa in termini di coinvolgimento di tutte le risorse.

- La **partecipazione di** quelle che Mr Gaubert ha definito ***"persone adatte e competenti"***, con riferimento all'opportunità di coinvolgere nel progetto conoscitori del processo e dell'organizzazione. Da questo punto di vista, si segnala inoltre che le diverse strutture organizzative investite del progetto - la Sous-Direction de la modernisation e des systèmes d'information, la Direction des Systèmes informatives - della Ville hanno operato in un clima di costruttiva collaborazione.

- La **costante visibilità data al progetto e ai progressi raggiunti.** Infatti tutti gli stakeholder sono costantemente tenuti aggiornati sull'evoluzione del progetto, mediante il coinvolgimento diretto nelle sessioni di formazione e indiretto: una sezione della rivista RH-infos è stata, infatti, dedicata al progetto RH21.