

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 Sistema informativo del personale”

Laboratori e sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno d'Italia

19 Settembre - 29 Novembre 2006

Risultati dei Laboratori: gli interventi progettati dalle amministrazioni

A cura di Stefania Baghino e Antonio Piredda

Novembre 2006

Indice

1. Premessa.....	3
2. Gli interventi progettati dalle amministrazioni e le sperimentazioni realizzate.....	3
Agenzia Veneta per i Pagamenti in Agricoltura – (AVEPA) - Mappatura dei processi di gestione del personale.....	5
Comune di Biancavilla - Analisi del fabbisogno formativo ai fini della redazione del piano della formazione.....	6
Comune di Cosenza - Dal sistema professionale alla formazione: linee guida per un piano formativo....	7
Comune di Grottaglie - Il modello delle competenze per la formazione e la valutazione.....	8
Comune di Lamezia Terme - Ridefinizione del portale Intranet.....	9
Comune di Manduria - Competenze, valutazione e formazione.....	10
Comune di Messina - Revisione dei profili professionali	11
Comune di Nuoro - Revisione del sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti ed agganci al sistema professionale.....	12
Comune di Olbia - Introduzione di nuove modalità di analisi del fabbisogno formativo ai fini della redazione del piano della formazione e sperimentazione di una valutazione d’impatto	13
Comune di Quartu Sant'Elena - Revisione del sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti ed agganci al sistema professionale.....	14
Provincia di Napoli - Il sistema professionale a supporto dello sviluppo delle risorse umane.....	15
Provincia di Ragusa - Studio del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti.....	16
3. Finalità, articolazione e metodologia didattica	17
4. Struttura dell’intervento – Gli incontri in aula e l’attività di assistenza	17
Gli incontri di laboratorio	17
Le attività di assistenza.....	18
La sperimentazione.....	19
5. Le valutazioni espresse dai partecipanti	19
6. Conclusioni.....	19

1. Premessa

Il laboratorio Il sistema informativo del personale: Laboratori e sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno d'Italia, realizzato dal 19 settembre al 19 novembre 2006, è una attività del piano Governance delle Risorse Umane, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica e realizzato dal Formez, a supporto dell'attuazione del Programma di Empowerment delle Amministrazioni pubbliche nel Mezzogiorno del Paese - ex delibera CIPE 36/2002 - Programma operativo e "Sviluppo della cultura del personale", linea d'intervento "Governance delle risorse umane".

La finalità del laboratorio era quella di supportare e affiancare un gruppo di Amministrazioni degli Enti locali del Mezzogiorno nella progettazione e attuazione, in via sperimentale, di progetti per lo sviluppo delle politiche di gestione delle risorse umane. Più specificamente, il laboratorio ha affrontato le tematiche relative allo sviluppo dei sistemi informativi del personale, ai fini di una più efficace, razionale ed integrata gestione dei processi di direzione del personale e dei flussi informativi interni.

Le attività di laboratorio hanno costituito una occasione di incontro tra amministrazioni che condividono problematiche simili e che hanno potuto quindi riflettere insieme sulle logiche di collegamento tra le diverse variabili della Governance dell'amministrazione locale, sui flussi informativi e sui sistemi informativi che li supportano.

Il laboratorio ha alternato momenti dedicati all'approfondimento a momenti dedicati al confronto delle esperienze, utilizzando strumenti di benchmarking per il confronto sui modelli organizzativi adottati.

I partecipanti sono stati coinvolti nella progettazione di un intervento avente ad oggetto un piano di sviluppo delle attività relative alla direzione del personale del proprio ente e contenente, oltre all'esplicitazione degli obiettivi di miglioramento da conseguire, anche l'indicazione delle azioni da intraprendere e delle modalità di attuazione delle stesse.

Al fine di garantire che le soluzioni individuate fossero negoziate all'interno delle amministrazioni, così da favorire al loro concreta realizzabilità, nelle attività di laboratorio si è cercato di coinvolgere non solo i responsabili del personale e i loro uffici, ma anche i referenti dei sistemi informativi e della gestione economica del personale.

2. Gli interventi progettati dalle amministrazioni e le sperimentazioni realizzate

Tutti i progetti d'intervento elaborati dalle amministrazioni vanno nel senso del potenziamento delle politiche del personale attraverso la gestione integrata dei processi di direzione del personale e la razionalizzazione dei flussi informativi interni.

I piani proposti dalle amministrazioni approcciano questa stessa tematica organizzativa partendo da aspetti differenti dell'organizzazione del lavoro, individuati in base alle caratteristiche e alle problematiche più rilevanti segnalate dagli uffici del personale che hanno partecipato alle attività di laboratorio. Gli interventi spaziano dal sistema di valutazione delle prestazioni al piano di sviluppo, dalla

comunicazione interna alla sperimentazione di una valutazione di impatto e alla mappatura dei processi di gestione del personale.

I progetti sono concepiti in modo che tutte le amministrazioni possano autonomamente proseguire la sperimentazione. L'obiettivo, per tutte, è di completare le attività programmate, eventualmente arricchite e affinate nel corso della loro realizzazione, nell'arco di sette/dodici mesi al massimo.

Di seguito una tabella riassuntiva degli interventi progettati e, a seguire, le schede di sintesi che descrivono degli interventi di sviluppo delle direzioni del personale progettati dai partecipanti ai laboratori.

I progetti integrali, con l'indicazione dello stato di avanzamento della sperimentazione, sono pubblicati nel dvd allegato alla pubblicazione "La Governance delle risorse umane: strumenti di gestione e modelli innovativi" e disponibili online all'indirizzo <http://redazione.lavoropubblico.net/dvd-modelli-innovativi/>.

Amministrazione	Interventi
Agenzia Veneta per i pagamenti in Agricoltura (Avepa)	Mappatura dei processi di gestione del personale
Comune di Biancavilla (CT)	Analisi del fabbisogno formativo ai fini della redazione del piano della formazione
Comune di Cosenza (CS)	Dal sistema professionale alla formazione: linee guida per un piano formativo
Comune di Grottaglie (TA)	Il modello delle competenze per la formazione e la valutazione
Comune di Lamezia Terme (CZ)	Ridefinizione del portale intranet
Comune di Manduria (TA)	Competenze, valutazione e formazione
Comune di Messina	Revisione dei profili professionali del comune di Messina
Comune di Nuoro	Revisione del sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti ed agganci al sistema professionale
Comune di Olbia (SS)	Introduzione di nuove modalità di analisi del fabbisogno formativo ai fini della redazione del piano della formazione e sperimentazione di una valutazione d'impatto
Comune di Quartu Sant'Elena (CA)	Revisione del sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti ed agganci al sistema professionale
Provincia di Napoli	Il sistema professionale a supporto dello sviluppo delle risorse umane
Provincia di Ragusa	Studio del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti

Agenzia Veneta per i Pagamenti in Agricoltura - (AVEPA) - Mappatura dei processi di gestione del personale

L'Agenzia Veneta per i Pagamenti in Agricoltura (AVEPA), ha progettato un intervento finalizzato alla mappatura dei processi operativi della direzione delle risorse umane.

L'intervento intende superare alcune delle criticità rilevate nella gestione delle risorse umane, tra cui ad esempio: sistema di direzione non nella logica di programmazione e controllo; sistema dei ruoli professionali non chiaro; carente cultura aziendale in termini di qualità del servizio; sistema professionale non in grado di presidiare adeguatamente le funzioni.

Il project work, che si propone di mappare tutti i processi operativi allocati nella direzione del personale per ridisegnare l'organizzazione, definendo ruoli e responsabilità e strutturando i processi, prevede di: riorganizzare la direzione del personale secondo la logica cliente - fornitore; sviluppare sinergia con altre iniziative/progetti di innovazione organizzativa avviati nell'ente; migliorare la capacità di gestione delle risorse umane/elevando lo standard prestazionale impostando un'azione di programmazione e controllo; ridefinire il sistema delle responsabilità gestionali/amministrative della direzione del personale, attribuendo formalmente le responsabilità/ambiti di competenza; motivare il personale attraverso la chiara definizione dei ruoli/ambiti e processi operativi di riferimento; creare le condizioni per disporre di competenze professionali appropriate, flessibili e disponibili; avviare un processo di cambiamento culturale nel processo di direzione delle risorse umane, incentrato nella gestione dei processi secondo la logica cliente - fornitore.

L'intervento, che dovrebbe presumibilmente svolgersi nell'arco di 12 mesi prevede la realizzazione di attività di: formalizzazione della dimensione del progetto; dichiarazione dei confini orizzontali e verticali ; definizione degli strumenti: questionario per interviste, flow-chart, tabelle, carte di lavoro, matrice criticità /proposte, ecc.; raccolta delle informazioni; realizzazione di interviste; sviluppare di un'analisi/elaborazione con eventuali momenti di osservazione e sintesi delle risultanze; realizzazione di un unico documento in cui siano descritti i processi reali analizzati; attribuzione di responsabilità, tempi e ambiti di competenza; rilevazione di criticità, strozzature ed eventuali "colli di bottiglia"; categorizzazione delle criticità rilevate; definizione di proposte di miglioramento; attuazione di un piano d'azione per il miglioramento.

E' previsto il coinvolgimento del dirigente del settore risorse umane, del responsabile della formazione e di due collaboratori dell'ufficio organizzazione.

Il project work è stato elaborato da:

Cristina Prizzon, Dirigente settore RR.UU., cristinaprizzon@avepa.it;

Denis D'Ambros, Responsabile Formazione, denisedambros@avepa.it;

Silvia Bardozzo, Ufficio organizzazione, silviabardozzo@avepa.it;

Carla Caporello, Ufficio organizzazione, carlacaporello@avepa.it.

Il gruppo di lavoro è stato seguito da Fortunato Pitrola, senior consultant RSO.

Comune di Biancavilla - Analisi del fabbisogno formativo ai fini della redazione del piano della formazione

Il Comune di Biancavilla ha progettato un intervento finalizzato alla Analisi del fabbisogno formativo ai fini della redazione del piano della formazione.

L'intervento intende superare alcune delle criticità rilevate dall'Ente nella gestione della leva formativa, cogliendo l'occasione per integrare formazione, progressioni di carriera e profili professionali in modo da allineare questi strumenti al cambiamento voluto ed in corso.

Il project work è finalizzato a rivedere l'impianto complessivo del sistema formazione del Comune prevedendo: lo sviluppo e il potenziamento degli strumenti di analisi del fabbisogno; la comunicazione dell'iniziativa per il coinvolgimento, la sensibilizzazione e la partecipazione al cambiamento dell'intera organizzazione.

L'intervento dovrebbe presumibilmente svolgersi nell'arco di sei mesi, realizzando alcune fasi fondamentali per l'adozione del piano. Oltre questo termine, le attività dovrebbero essere implementate in via definitiva secondo le nuove logiche. Si prevede la realizzazione di attività di: progettazione strumenti di analisi del fabbisogno, realizzazione delle interviste sul campo, analisi di esperienze analoghe, coinvolgimento e confronto interistituzionale; ed è previsto il coinvolgimento della Direzione generale e dell'ente intero.

Il project work è stato elaborato da:

Carmelo Cunsolo, Direttore Generale, direttore@comune.biancavilla.ct.it;
Giusi D'Agostino, Istruttore Contabile, g.dagostino@comune.biancavilla.ct.it;
Antonio Emmi, Istruttore Contabile, aemmi@comune.biancavilla.ct.it;
Barbara Caruso, Agente Polizia Municipale, villatourbiancavilla@inwind.it;
Cristiana Cunsolo, Consulente del Comune.

Il gruppo di lavoro è stato seguito da Marco Lucchini - Lattanzio e Associati.

Comune di Cosenza - Dal sistema professionale alla formazione: linee guida per un piano formativo

Il Comune di Cosenza ha progettato un intervento finalizzato alla definizione del proprio sistema professionale con l'obiettivo di giungere alla costruzione di un piano formativo.

L'intervento intende superare alcune delle criticità rilevate dall'Ufficio del personale nell'utilizzo degli attuali processi e strumenti di formazione tra cui ad esempio: classificazione meramente giuridica dei profili professionali presenti nel Comune, disarticolata e poco omogenea progettazione dei percorsi formativi del personale.

Il project work si propone di rivedere l'impianto complessivo del Sistema Professionale finalizzandolo principalmente alla definizione delle modalità di progettazione e redazione di un Piano Formativo del Comune prevedendo: una nuova architettura del sistema professionale suddivisa per aree professionali, famiglie professionali e profili, una comparazione tra il sistema professionale progettato e quello in essere basato sulla classificazione di tipo giuridico (Categorie), la definizione di un percorso di progettazione formativa che parta dall'analisi dei fabbisogni basati sulle competenze descritte nel nuovo sistema professionale e giunga alla definizione del Piano Formativo del Comune basato sulla costruzione di schede di progettazione formativa per ogni profilo individuato nel sistema professionale. L'intervento, che dovrebbe presumibilmente svolgersi nell'arco di dodici mesi prevede la realizzazione di attività di: analisi organizzativa, progettazione di sistemi formativi e il coinvolgimento dei settori relativi alla gestione del personale ed in generale a tutta la dirigenza per quanto attiene all'analisi dei fabbisogni formativi.

Il project work è stato elaborato da:

Annamaria Ferrari, Dirigente Servizio Personale, personale@comune.cosenza.it;
Silvana Cannataro, Responsabile Servizio Personale, presenze@comune.cosenza.it;
Bice Falco, Responsabile Servizio Personale, serviziocivile@comune.cosenza.it.

Il gruppo di lavoro è stato seguito da Marcello Corbo, senior consultant RSO.

Comune di Grottaglie - Il modello delle competenze per la formazione e la valutazione

Il Comune di Grottaglie ha progettato un intervento finalizzato alla rappresentazione del sistema professionale secondo nuovi criteri come base per la pianificazione della formazione e punto di partenza per lo sviluppo di sistemi gestione del personale.

L'intervento intende superare alcune delle criticità rilevate dall'Ufficio del personale rispetto ai sistemi per la gestione dello sviluppo professionale del personale, tra cui ad esempio: sistemi attuali per la formazione e la valutazione inadeguati o inesistenti; assenza di sistemi per la definizione delle competenze necessarie all'attuazione dei processi; necessità di dotarsi di sistemi per il monitoraggio delle competenze del personale.

Il project work si propone di aggiornare i profili professionali prevedendo: di ancorare la programmazione della formazione al nuovo sistema professionale con riferimento all'analisi dei fabbisogni professionali e formativi; dotarsi del nuovo sistema professionale come modello gestionale per: progettare percorsi di sviluppo professionale e di formazione, rivisitare la dotazione organica, progettare e implementare il sistema di valutazione del personale.

L'intervento, che dovrebbe presumibilmente svolgersi nell'arco di dieci mesi prevede la realizzazione di attività di: mappatura dei servizi e dei processi dell'Ente; individuazione delle famiglie professionali; definizione dei profili professionali; definizione delle famiglie/profili strategici da coinvolgere nei processi di formazione; descrizione dei profili professionali; elaborazione del PAF (Piano Annuale di Formazione).

L'intervento prevede il coinvolgimento del Direttore e del Segretario Generale, dei responsabili del Personale e dei Servizi Informativi e dei responsabili dei Servizi tutti.

Il project work è stato elaborato da:

Ciro Arcadio, Responsabile del Personale, arcadio@comune.grottaglie.ta.it;

Giovanni De Giorgio, Responsabile dei Servizi Informativi, ced@comune.grottaglie.ta.it.

Il gruppo di lavoro è stato seguito da Irene Kosagowsky, senior consultant RSO.

Comune di Lamezia Terme - Ridefinizione del portale Intranet

Il Comune di Lamezia Terme ha progettato un intervento finalizzato alla ridefinizione del proprio Portale Intranet.

L'intervento intende superare alcune delle criticità rilevate dall'Ufficio del personale nell'utilizzo dell'attuale Portale Intranet tra cui ad esempio: la mancata diffusione e conoscenza del Portale tra i dipendenti, una articolazione dei servizi non strutturata e progettata, una usabilità grafica e funzionale non adeguata alle esigenze dei diversi e differenziati utenti del Portale.

Il project work si propone di rivedere l'impianto complessivo del Portale Intranet del Comune prevedendo: una migliore classificazione e mappatura dei servizi informativi/gestionali presenti sul Portale, una definizione chiara di ruoli e responsabilità per il governo di questo strumento, un adeguato piano di diffusione interna a supporto del Portale e delle sue potenzialità. L'intervento, che dovrebbe presumibilmente svolgersi nell'arco di nove mesi prevede la realizzazione di attività di: analisi dei servizi, analisi organizzativa, progettazione di sistemi informativi, progettazione e realizzazione di azioni di comunicazione e il coinvolgimento dei settori relativi alla gestione della comunicazione e alla gestione del personale.

Il project work è stato elaborato da:

Luigi Rampino, Dirigente dell'Area Rapporti con i cittadini, l.rampino@comune.lamezia-terme.cz.it;

Francesco Manfredi, Responsabile U.R.P., f.manfredi@comune.lamezia-terme.cz.it;

Manuela Taurino, stagista del comune, m.taurino@comune.lamezia-terme.cz.it;

Il gruppo di lavoro è stato seguito da Marcello Corbo, senior consultant RSO.

Comune di Manduria - Competenze, valutazione e formazione

Il Comune di Manduria ha progettato un intervento finalizzato alla identificazione di un sistema di profili professionali (sistema professionale) che consenta una migliore allocazione delle risorse umane esistenti rispetto ai profili di inquadramento, una pianificazione della formazione che parta dall'analisi dei fabbisogni formativi ed in ultimo modalità nuove per la valutazione delle prestazioni.

L'intervento intende superare alcune delle criticità rilevate dall'Ufficio del personale nell'erogazione della formazione dell'ente, tra cui ad esempio: la difficoltà di rilevare le competenze attualmente possedute dal personale onde favorire la migliore valorizzazione del capitale umano già presente e orientare le future scelte in merito ai percorsi di sviluppo professionale (mobilità, progressioni, incentivazione, formazione etc.).

Il project work si propone di creare uno strumento, flessibile e accessibile, per chiarire i presupposti e le regole di un sistema per la gestione del personale teso a valorizzare le risorse professionali, promuovere azioni di crescita professionale, contrastare i frequenti fenomeni di obsolescenza professionale prevedendo: il miglioramento dei processi interni all'Ente, elevando i livelli di autonomia operativa e decisionale, e quindi il livello di responsabilità, di ogni dipendente.

L'intervento, che dovrebbe presumibilmente svolgersi nell'arco di sette mesi prevede la realizzazione di attività di: definizione del sistema professionale; descrizione dei profili professionali; definizione delle applicazioni del sistema; monitoraggio. L'intervento prevede il coinvolgimento del Dirigente del Servizio Affari del Personale, del Direttore Generale e di tutti i dirigenti.

Il project work è stato elaborato da:

Leonardo Franzoso, Responsabile degli Affari del Personale, leofranzo@libero.it;

Furio Sorge, Responsabile dei Servizi Informativi, furiosorge@libero.it.

Il gruppo di lavoro è stato seguito da Irene Kosagowsky, senior consultant RSO.

Comune di Messina - Revisione dei profili professionali

Il Comune di Messina ha progettato un intervento finalizzato alla revisione del sistema e dei profili professionali.

L'intervento intende superare alcune criticità rilevate del Dipartimento Gestione giuridica del Personale nel processo di riorganizzazione dell'ente e relativamente alla connessione con i profili professionali operanti, tra cui ad esempio: incongruenze tra profilo assegnato e mansione svolta dalla persona; un numero elevato di profili; profili non sempre rappresentativi delle mansioni svolte effettivamente negli uffici.

Il project work si propone di iniziare un percorso che permetta all'Ente di definire un sistema dei profili professionali chiaro e preciso che sia utile per: chiarire a ciascuno il proprio profilo di ruolo, definendo puntualmente responsabilità, compiti principali e conoscenze; selezionare il personale in accesso; valutare le prestazioni, le posizioni, il potenziale; per gestire, in maniera integrata, anche i sistemi di formazione e mobilità interna; ridefinire la dotazione organica in un'ottica più ampia di riorganizzazione delle funzioni svolte dall'Ente.

L'intervento prevede di svolgere le sue fasi fondamentali nell'arco di sette mesi, per poi consolidare l'introduzione dei profili e la loro comunicazione anche successivamente al termine indicato. Si prevede inoltre la realizzazione di attività di: coinvolgimento dei vertici e dell'organizzazione tramite la costituzione di un gruppo di lavoro ad hoc, la realizzazione di analisi sul campo, la progettazione del sistema e dei profili professionali. Alcuni strumenti sono già stati predisposti ed alcuni profili già descritti.

Il project work è stato elaborato da:

Letteria Pollicino, Dirigente Dip. Gestione Giuridica del Personale, letteria.pollicino@comune.messina.it;
Sebastiano Ponzù Donato, Direttore di Sezione, sebedemi@tiscali.it;
Giovanni Chillè, Istruttore Amministrativo, giovannichille@libero.it;
Giovanni Nicolò, Istruttore Amministrativo, giovanicol@tiscali.it.

Il gruppo di lavoro è stato seguito da Marco Lucchini - Lattanzio e Associati.

Comune di Nuoro - Revisione del sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti ed agganci al sistema professionale

Il Comune di Nuoro ha progettato un intervento finalizzato alla revisione del sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti ed agganci al sistema professionale.

L'intervento intende superare alcune criticità rilevate dall'Ufficio del personale nella gestione del sistema di valutazione dei dipendenti, tra cui ad esempio: comportamenti da valutare non descritti e quindi mancanza di riferimenti osservabili; mancanza di assegnazione, condivisione e verifica degli obiettivi; poca tensione a stimolare la prestazione e forte orientamento alla distribuzione dei fondi di produttività; produzione di valutazioni poco omogenee tra settori.

Il project work si propone di arrivare ad una revisione dei sistemi adottati per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti sia dal punto di vista delle logiche che dal punto di vista degli strumenti di supporto, prevedendo di: migliorare il sistema lavorativo complessivo stimolando risultati superiori, integrare le diverse modalità valutative in un unico sistema, introdurre elementi di semplificazione e di oggettivazione del sistema.

L'intervento, che dovrebbe presumibilmente vedere l'avvio e il compimento di fasi fondamentali nell'arco di sei mesi e proseguire successivamente fino all'entrata a regime del sistema, prevede la realizzazione di attività di: sensibilizzazione e coinvolgimento dei vertici e della dirigenza; analisi degli impatti sugli altri sistemi operanti (valutazione dirigenti, sistema professionale, formazione, etc.), progettazione di strumenti di valutazione (schede, oggetti di valutazione, descrittori), di sperimentazione e taratura dal sistema.

Il lavoro è stato inoltre svolto in collaborazione e coordinandosi con il gruppo di lavoro del Comune di Quartu S. Elena.

Il project work è stato elaborato da:

Francesco Rosu, Dirigente del Personale, personale@comune.nuoro.it;
Ivan Costa, Responsabile trattamento economico;
Eugenia Laria, Responsabile Ufficio Formazione;
Luisella Muzzetto, Responsabile trattamento giuridico;
Antonio Maria Testoni, Responsabile Servizi Cimiteriali e delegato RSU;
Pierpaolo Conti, agente Pol. Municipale e delegato RSU.

Il gruppo di lavoro è stato seguito da Marco Lucchini - Lattanzio e Associati

Comune di Olbia - Introduzione di nuove modalità di analisi del fabbisogno formativo ai fini della redazione del piano della formazione e sperimentazione di una valutazione d'impatto

Il Comune di Olbia ha progettato un intervento finalizzato alla progettazione di nuove modalità di gestione della formazione, partendo dalla rilevazione dei fabbisogni sulle strutture comunali fino alla redazione del piano annuale e triennale, e alla sperimentazione di una valutazione d'impatto della formazione stessa.

L'intervento intende superare alcune criticità rilevate dall'Ufficio del personale nell'erogazione della formazione dell'ente, tra cui ad esempio: la difficoltà di centrare le criticità da colmare tramite la formazione; un certo scetticismo riguardo la formazione, unito ad una non piena consapevolezza dei suoi scopi; una richiesta da parte dei dirigenti di attività formative spesso molto specialistiche, rivolte in modo esclusivo al proprio settore.

Il project work si propone di rivedere l'impianto complessivo del sistema formazione del Comune prevedendo: il miglioramento degli strumenti di analisi del fabbisogno; la riorganizzazione generale della gestione della formazione; lo sviluppo di strumenti di valutazione dell'apprendimento e della valutazione d'impatto della formazione.

L'intervento, che dovrebbe presumibilmente vedere l'avvio e il compimento di fasi fondamentali nell'arco di sei mesi e proseguire successivamente fino alla messa a regime, prevede la realizzazione di attività per: l'introduzione di nuove modalità di gestione della formazione (presentazione del progetto al Direttore Generale e alla conferenza dei dirigenti, approntamento degli strumenti di analisi e organizzazione delle interviste e realizzazione di interviste di analisi del fabbisogno formativo; definizione del Piano di Formazione ed adozione, fino all'acquisto ed avvio dei corsi); la sperimentazione di una valutazione d'impatto della formazione (rilevazione a breve al termine dei corsi, rilevazione a medio termine degli impatti in riferimento ai cambiamenti osservati, analisi e confronto delle esperienze).

Si prevede il coinvolgimento, oltre del Settore Personale, della Direzione Generale, dei Dirigenti e dei partecipanti ai corsi in alcune fasi.

Il project work è stato elaborato da:

Mario Bandel, Funzionario Servizio Gestione e Sviluppo RU, mbandel@comune.olbia.ss.it;

Anna Maria Manca, Dirigente Affari generali, amanca@comune.olbia.ss.it;

Donatella Contini, Istruttore Direttivo Amministrativo, dcontini@comune.olbia.ss.it.

Il gruppo di lavoro è stato seguito da Marco Lucchini - Lattanzio e Associati.

Comune di Quartu Sant'Elena - Revisione del sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti ed agganci al sistema professionale

Il Comune di Quartu Sant'Elena ha progettato un intervento finalizzato alla revisione del sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti ed agganci al sistema professionale.

L'intervento intende superare alcune criticità rilevate dall'Ufficio del personale nella gestione del sistema di valutazione dei dipendenti, tra cui ad esempio: un approccio "burocratico" alla compilazione della scheda e delle valutazioni, la mancanza di momenti di confronto/assegnazione/discussione della prestazione, valutazioni abbastanza appiattite.

Il project work si propone di arrivare ad una revisione dei sistemi adottati per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti sia dal punto di vista delle logiche che dal punto di vista degli strumenti di supporto, prevedendo di: migliorare il sistema lavorativo complessivo stimolando risultati superiori, integrare le diverse modalità valutative in un unico sistema, introdurre elementi di semplificazione e di oggettivazione del sistema.

L'intervento, che dovrebbe presumibilmente vedere l'avvio e il compimento di fasi fondamentali nell'arco di sei mesi e proseguire successivamente fino all'entrata a regime del sistema, prevede la realizzazione delle seguenti attività: sensibilizzazione e coinvolgimento dei vertici e della dirigenza: analisi degli impatti sugli altri sistemi operanti (valutazione dirigenti, sistema professionale, formazione, etc.): progettazione di strumenti di valutazione (schede, oggetti di valutazione, descrittori): sperimentazione e taratura del sistema.

Il lavoro è stato inoltre svolto in collaborazione e coordinandosi con il gruppo di lavoro del Comune di Nuoro.

Il project work è stato elaborato da:

Nicoletta Ornano, Dirigente Affari Personale, nicolettaornano@tiscali.it;
Ignazio Gitani, Funzionario Ufficio del Personale, uff.personalequartu@tiscali.it.

Il gruppo di lavoro è stato seguito da Marco Lucchini - Lattanzio e Associati.

Provincia di Napoli - Il sistema professionale a supporto dello sviluppo delle risorse umane

La Provincia di Napoli ha progettato un intervento finalizzato a riformare l'attuale sistema professionale in un nuovo sistema in grado di supportare le politiche e i sistemi di gestione delle risorse umane in maniera innovativa e coerente al nuovo quadro di riforma istituzionale.

L'intervento intende superare alcune criticità rilevate dall'Ufficio del personale nelle caratteristiche dell'attuale sistema professionale, tra cui: classificazione meramente giuridica dei profili professionali presenti nella Provincia da cui discende una oggettiva difficoltà di progettazione di strumenti innovativi di gestione e sviluppo delle persone interne alla Provincia.

Il project work si propone di rivedere l'impianto complessivo del Sistema Professionale prevedendo: una nuova architettura del sistema professionale suddivisa per macro-aree professionali, aree professionali e profili; una comparazione tra il sistema professionale progettato e quello in essere basato sulla classificazione di tipo giuridico (Categorie); la definizione di specifiche per la realizzazione di strumenti web based di alimentazione e gestione del sistema professionale. L'intervento, che dovrebbe presumibilmente svolgersi nell'arco di dieci mesi prevede la realizzazione di attività di: analisi organizzativa, analisi delle competenze, progettazione di sistemi informativi. E' previsto il coinvolgimento dei settori relativi alla gestione del personale, dei sistemi informativi ed in generale la dirigenza per quanto attiene alla condivisione e validazione dei profili professionali del sistema.

Il project work è stato elaborato da:

Francesco Sorrentino, Funzionario Settore Risorse Umane, fsorrentino72@libero.it;
Claudia Catania, Funzionaria Settore Risorse Umane, c.catania@provincia.napoli.it.

Il gruppo di lavoro è stato seguito da Marcello Corbo, senior consultant RSO.

Provincia di Ragusa - Studio del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti

La Provincia di Ragusa ha progettato un intervento finalizzato allo studio del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti.

L'intervento intende superare alcune criticità rilevate dall'Ufficio del personale nell'applicazione del sistema di valutazione delle prestazioni, tra cui ad esempio: l'orientamento all'adempimento formale delle norme e non all'occasione di miglioramento continuo, giudizi poco differenziati e difficoltà a cogliere le differenze di prestazioni realmente misurabili, poco supporto da un vero confronto tra valutatori e valutati.

Il project work si propone di implementare un nuovo sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti, finalizzato sia alla produttività che alla progressione nonché al miglioramento del lavoro di tutti, che prevede: una chiara descrizione delle finalità del sistema, l'applicazione di regole definite, il coordinamento nelle valutazioni e la sensibilizzazione verso la "cultura della valutazione", la valutazione dell'impatto sugli altri sistemi di gestione delle risorse umane.

L'intervento, che dovrebbe presumibilmente vedere l'avvio e il compimento di fasi fondamentali nell'arco di sei mesi e proseguire successivamente fino alla messa a regime del sistema, prevede la realizzazione di attività di: progettazione di strumenti per la valutazione e del sistema complessivo; verifica dell'impatto su altri sistemi in uso (formazione, profili professionali etc.); coinvolgimento, sensibilizzazione e condivisione con i vertici e le rappresentanze sindacali; formazione e sperimentazione.

Il project work è stato elaborato da:

Rosario Gurrieri, Responsabile Sett. Gestione Economica del Personale, rosario.gurrieri@provincia.ragusa.it;
Salvatore Mezzasalma, Responsabile Servizi Affari Generali, salvatore.mezzasalma@provincia.ragusa.it;
Maria D'Iapico, Funzionario Sett. Organizzazione e Gestione del Personale, ufficioprevidenza@tin.it;
Giovanna Migliorisi, Amministrativo, Sett. Organizzazione e Gestione del Personale;
Gaetano Ninfa, Ragioniere Sett. Organizzazione e Gestione del Personale, g.ninfa@tin.it;
Lamberto Ruscito, Ragioniere Sett. Organizzazione e Gestione del Personale, lamberto.tina@alice.it;
Pietro Crescione, Ragioniere Sett. Organizzazione e Gestione del Personale, pietrocrescione@virgilio.it;
Enzo Tumino, Ragioniere Sett. Organizzazione e Gestione del Personale, ufficioprevidenza@tin.it.

Il gruppo di lavoro è stato seguito da Marco Lucchini - Lattanzio e Associati.

3. Finalità, articolazione e metodologia didattica

Il laboratorio ha perseguito la finalità di potenziare le conoscenze di dirigenti e funzionari che operano negli Uffici del personale sulla correlazione tra sistemi di gestione e sistemi informativi e di progettare alcuni interventi di miglioramento/integrazione, affinché la funzione di direzione del personale possa agire in modo sistemico sullo sviluppo dell'organizzazione.

Il laboratorio ha favorito l'approfondimento delle conoscenze tecniche (normative, organizzative e gestionali) relative ai processi del personale e ha stimolato il confronto e lo scambio di esperienze tra le Amministrazioni coinvolte nelle attività, focalizzando l'attenzione sul tema della gestione razionale e integrata delle informazioni sul personale supportata da sistemi informativi innovativi ed interoperabili.

Cogliendo l'opportunità offerta dal laboratorio, si è voluto offrire alle amministrazioni aderenti un supporto formativo diretto alla valorizzazione degli Uffici del personale per creare servizi di valore: garantendo il presidio dei livelli di servizio, il riorientamento e la focalizzazione dei processi principali di gestione delle risorse umane e tenendo conto delle esperienze maturate nei contesti più avanzati.

Una particolare attenzione è stata dedicata alla promozione dell'integrazione dell'Ufficio del personale in un'ottica di collaborazione con gli altri Uffici dell'Amministrazione.

Durante gli incontri di laboratorio, è stata sostenuta una riflessione sulle logiche di collegamento tra le diverse variabili della "governance" dell'amministrazione locale (organizzazione, risorse umane, sistemi di programmazione, bilancio, controllo, sistemi di sviluppo, sistemi formativi e di gestione delle conoscenze), nonché sui flussi informativi e sui sistemi informativi a supporto, per giungere alla condivisione di linee guida e ad un modello di riferimento per la razionalizzazione e la gestione integrata dei sistemi e delle informazioni riguardanti il personale nelle Amministrazioni.

4. Struttura dell'intervento - Gli incontri in aula e l'attività di assistenza

Il laboratorio Il sistema informativo del personale è stato realizzato su tre incontri di formazione in aula alternati a due fasi di sperimentazione, durante le quali gli enti partecipanti hanno potuto avvalersi di un supporto consulenziale sul campo e di assistenza tecnica telefonica e online per la progettazione e la realizzazione in via sperimentale, laddove sia stato possibile, degli interventi di sviluppo della direzione del personale.

Gli incontri di laboratorio

Gli incontri di laboratorio si sono tenuti presso le città di Catania, Lamezia Terme, Bari, Cagliari, Napoli e Roma. La scelta di ripetere le giornate di formazione su sei sedi differenti è stata dettata dalla volontà di agevolare, a livello logistico, amministrazioni dislocate in un territorio caratterizzato da collegamenti non sempre agevoli, proponendo delle sedi facilmente raggiungibili e situate in posizione baricentrica rispetto alle regioni di appartenenza.

Le giornate di laboratorio si sono realizzate alternando lezioni dirette agli approfondimenti tematici a lavori di gruppo, in cui i protagonisti sono stati i partecipanti.

Il primo incontro di laboratorio, articolato nelle due giornate I Sistemi gestionali e di Sviluppo e l'Analisi dei Sistemi Informativi, si è tenuto a partire dalla seconda settimana del mese di settembre. A questo incontro hanno aderito 20 Amministrazioni e 55 persone, fra dirigenti e funzionari, che hanno espresso il proprio apprezzamento per il taglio pratico e la finalità del laboratorio.

Nell'arco di tempo dedicato agli approfondimenti tematici , sono stati sviluppati i seguenti argomenti:

- Lo sviluppo del personale: scenari evolutivi
- Il sistema delle competenze
- La formazione e la gestione del personale nella P.A.
- Lo stato dell'arte in tema di governance della formazione
- L'approccio alla governance della formazione
- La predisposizione del piano formativo

La seconda giornata di laboratorio, dedicata all'approfondimento del tema della Interconnessione fra sistema amministrativo e sistema gestionale, si è tenuta tra l'ultima settimana del mese di ottobre e la prima settimana del mese di novembre.

La partecipazione delle amministrazioni a questa giornata di laboratorio ha subito un calo del 25% nel numero delle amministrazioni e del 41% nel numero dei presenti.

In occasione dell'incontro le amministrazioni hanno affinato la progettazione degli interventi diretti allo sviluppo della direzione del personale, sui temi specifici che erano stato individuati alla fine del primo incontro.

La giornata è stata inoltre una occasione per approfondire le principali modifiche amministrative, istituzionali ed organizzative che nel corso degli ultimi anni hanno mutato le regole stabilizzate dalle pubbliche Amministrazioni locali sia per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, che per la gestione del personale.

Nell'arco della giornata l'intervento di formazione ha riguardato le seguenti tematiche:

Assetto amministrativo delle competenze a seguito della riforma costituzionale: l'impatto organizzativo della riforma costituzionale

Assetto delle esternalizzazioni e delle privatizzazioni e ruolo svolto dall'amministrazione nei confronti dei soggetti riceventi

Analisi delle flessibilità contrattuali e normative consentite: retributiva, organizzativo professionale e di tipologia

Le attività di assistenza

Le attività d'aula del laboratorio sono state affiancate da un'attività di assistenza a distanza attraverso un servizio di tutoring online volto a garantire l'assistenza e il supporto ai partecipanti attraverso strumenti on line (chat e forum) e tradizionali (telefono).

Il tutor ha agito il ruolo di facilitatore dell'apprendimento, per le attività di orientamento, di recupero e/o correzione sull'apprendimento di concetti relativi ai contenuti, di sollecitazione e gestione dell'apprendimento collaborativo, di intermediazione tra i partecipanti ed i docenti/consulenti, di monitoraggio dei risultati dei progetti di intervento.

E' stato inoltre creato uno spazio web riservato agli iscritti al laboratorio in cui sono stati pubblicati articoli, libri e documenti di vario tipo per l'approfondimento delle tematiche trattate.

La sperimentazione

Su trenta Amministrazioni inizialmente iscritte al laboratorio ben dodici sono riuscite a portare a termine la progettazione degli interventi di sviluppo delle direzioni del personale del proprio ente, sperimentando, in qualche caso per prima volta, modalità di lavoro che hanno visto il coinvolgimento attivo di colleghi appartenenti a settori diversi da quello del personale.

I progetti elaborati sono stati presentati in una sessione plenaria, tenutasi nei giorni del 28 e 29 Novembre a Roma, nella quale sono stati coinvolti tutti i partecipanti che avevano lavorato nelle diverse sedi, i docenti, i consulenti i tutor e una rappresentanza del Comitato Tecnico Scientifico del progetto.

5. Le valutazioni espresse dai partecipanti

Al fine di rilevare il gradimento dei presenti nei confronti dei temi trattati in aula e l'efficacia della metodologia didattica utilizzata, al termine di ogni incontro è stato distribuito ai partecipanti un questionario di valutazione. Un questionario simile è stato distribuito anche ai docenti, al fine di avere una visione complessiva sull'andamento delle giornate di formazione.

Attraverso questi strumenti sono state raccolte informazioni che hanno consentito di ritrarre gli interventi di formazione sulla base delle esigenze espresse dai presenti.

Complessivamente le valutazioni raccolte sono state positive. In particolare modo relativamente alla percezione del clima creatosi in aula, alla chiarezza dei contenuti trattati e all'attinenza fra i temi affrontati e il lavoro dei presenti.

Le giornate di formazione sono state vissute come apportatrici di nuove esperienze e idee, provenienti dal docente, dai colleghi e dallo scambio delle esperienze.

6. Conclusioni

In breve si può ritenere che il laboratorio sia stato apprezzato dalle amministrazioni partecipanti sia per il taglio pratico della metodologia didattica adottata sia per le tematiche trattate.

Le amministrazioni hanno descritto la propria realtà organizzativa ponendo in luce la comune esigenza di sviluppare nuovi strumenti e modalità di gestione delle risorse umane.

Le azioni di innovazione e gli obiettivi di miglioramento individuati dalle amministrazioni, sono percepite come realmente finalizzati ad introdurre azioni di miglioramento organizzativo. Proprio per la finalità pratica attribuita ai progetti di sviluppo, però, le amministrazioni hanno fatto presente la necessità di condividere i progetti con gli altri settori della propria amministrazione, ma soprattutto la necessità di una approvazione da parte degli esponenti politici e del loro supporto durante tutta la fase di realizzazione.

Docenti

Le giornate di formazione e assistenza hanno visto l'alternanza dei seguenti docenti senior esperti delle materie oggetto di trattazione: Marcello Corbo, Irene Kosagowsky, Anna Petrella, Marco Lucchini, Carmine Russo.