



I sistemi informativi per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane

*di Claudia Baculo, Andrea Cacco, Danilo Tortora
a cura di Andrea Cacco*



I sistemi informativi per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane

di Claudia Baculo, Andrea Cacco, Danilo Tortora

4.1. Introduzione

Che la partita della modernizzazione della Pubblica amministrazione passi anche attraverso l'investimento nelle tecnologie informatiche è un dato ormai acquisito. Lo stanno a dimostrare i numerosi interventi legislativi che si sono succeduti in questi ultimi anni. Primo fra tutti il *Codice dell'Amministrazione digitale* (D.Lgs. 7 marzo 2005, n. 82 e successive integrazioni) che ha fatto una sintesi del quadro normativo precedente e che, riaffermando o introducendo concetti quali firma digitale, posta elettronica certificata, sicurezza informatica, interoperabilità e riuso, solo per citarne alcuni, ha posto le basi per un nuovo approccio allo sviluppo informatico della Pubblica amministrazione italiana. Anche gli ultimi indirizzi programmatici ministeriali e i documenti del CNIPA (Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione) confermano questa tendenza. Si assiste in sostanza ad una crescita della consapevolezza del ruolo strategico che l'ICT (*Information and Communication Technology*) può ricoprire nell'accompagnare il cambiamento e la modernizzazione delle nostre Amministrazioni. Da questo punto di vista le esperienze di investimento (umano, economico e tecnologico) nei sistemi informativi a supporto della gestione e dello sviluppo delle risorse umane risultano paradigmatiche. La necessità di

insistere nel credere nelle potenzialità delle risorse tecnologiche dedicate al Personale emerge peraltro anche dai risultati delle ricerche condotte nell'ambito del Progetto "Governance delle Risorse Umane – Modelli innovativi"¹. I dati hanno confermato che tra i gestori delle risorse umane c'è una diffusa consapevolezza dell'importanza dell'ICT, ma, al contempo, che da questo punto di vista la Pubblica amministrazione italiana è ancora agli inizi e le opportunità di crescita sono davvero interessanti.

È per queste ragioni che nell'ambito del Progetto è stato deciso di dedicare una parte consistente delle attività di formazione e di assistenza tecnica al tema dei sistemi informativi del Personale. Ed è per le stesse ragioni che si è scelto di dedicare questo capitolo alla descrizione dei motivi che giustificano la necessità di mantenere alta l'attenzione su questo tema, oltre a suggerire metodologie e strumenti di governo per la scelta e per l'acquisizione di adeguati ed efficaci sistemi informativi. Si è inoltre deciso di presentare alcune esperienze tratte da realtà italiane di successo in questo settore, sia della Pubblica amministrazione che del mondo imprenditoriale, che sono state oggetto di studio nell'ambito del Progetto.

4.2. Investire nei sistemi informativi: le ragioni di una proposta

Prima di entrare nel vivo del tema è bene chiarire cosa s'intende per *investimento nei sistemi informativi*, visto che, in questo caso, il termine presenta una connotazione piuttosto marcata. Come è evidente esso si riferisce, innanzitutto, all'acquisizione fisica delle tecnologie informatiche ed al relativo impegno economico. Presenta, inoltre, implicazioni sul piano della crescita umana e professionale di tutti gli attori coinvolti. Vanno infatti previsti investimenti sul piano formativo sia per chi è addetto alla gestione dei sistemi sia per tutti coloro che, a diverso titolo, interagiscono con essi: dirigenza, strutture non appartenenti agli Uffici del Personale, singoli dipendenti, ecc.. Investire nei sistemi informativi del personale significa infine favorire, governandoli, i processi evolutivi e di cambiamento organizzativo che tali innovazioni comportano.

In linea più generale questi interventi di carattere innovativo vanno sostenuti da mirate politiche di comunicazione e da adeguate azioni di coinvolgimento dei vertici dirigenziali. In questo modo si legittimano le scelte fatte, si acquisisce consenso sugli obiettivi prefissati e si possono affrontare con successo le eventuali resistenze al cambiamento.

Si può quindi intuire che introdurre un sistema informativo del Personale che vada al di là dei compiti di semplice amministrazione è un'operazione complessa e ambiziosa. E tuttavia, passare ad un sistema che supporti in maniera decisiva politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane al passo con le esigenze di moderne Amministrazioni è una sfida che si impone per una serie di ragioni; da quelle strumentali del perseguimento dell'efficienza e dello sviluppo organizzativo, a quelle più strategiche del cambiamento culturale a sostegno di una reale innovazione della Pubblica amministrazione.

Ragioni di efficienza: nel contesto di una costante riduzione delle risorse disponibili, il perseguimento di politiche miranti al contenimento della spesa pubblica è una tendenza affermata ormai da tempo e che andrà probabilmente ad intensificarsi in futuro. I vincoli di natura finanziaria che ne conseguono comportano pertanto un'inevitabile razionalizzazione dei processi. In questo senso le soluzioni informative a supporto dei processi di gestione del personale possono dare un contributo decisivo.

L'ICT applicata alla gestione del Personale può infatti:

- ✓ contenere i costi di amministrazione del personale;
- ✓ aumentare le sinergie tra diverse strutture della stessa Amministrazione e tra differenti Amministrazioni;
- ✓ governare i processi di gestione e sviluppo delle risorse umane in maniera più incisiva;
- ✓ svolgere puntuali azioni di monitoraggio.

Ragioni di carattere organizzativo: le ragioni di carattere organizzativo che dovrebbero sollecitare ogni Amministrazione pubblica ad investire in sistemi informativi del personale modulari ed integrati sono molteplici.

Innanzitutto, come è emerso anche nelle ricerche condotte nell'ambito del Progetto "Governance delle Risorse Umane – Modelli innovativi", la maggior parte degli enti pubblici impegna le proprie risorse per le funzioni di amministrazione del personale². Dalla gestione giuridica (assunzioni e rapporto di lavoro) a quella economica (stipendi e aspetti previdenziali), passando per la gestione delle anagrafi e degli archivi, è spesso un proliferare di attività che, a volte, distolgono dalle azioni di vero sviluppo professionale (sistemi di valutazione, sviluppo delle competenze, formazione, ecc.) frenando la crescita verso una gestione delle risorse umane che accompagni in maniera adeguata i

cambiamenti in atto. Investire in moderni sistemi informativi significa quindi sgravare gli Uffici del Personale dalle incombenze burocratiche, consentire loro di svolgere l'attività di amministrazione in maniera più efficiente e, in definitiva, liberare risorse per reali politiche di crescita e sviluppo delle persone.

In secondo luogo esiste spesso scarsa interoperabilità tra i sistemi informativi gestiti dagli Uffici del Personale. Il problema dell'insufficiente capacità dei sistemi o delle applicazioni di scambiarsi informazioni e comunicare in maniera comprensibile è causato da diversi fattori, non sempre coincidenti, tra cui ricordiamo:

- ✓ acquisizione di software secondo standard non coerenti con quelli in dotazione;
- ✓ scarso coordinamento nella scelta dei prodotti informatici;
- ✓ procedure di acquisto gestite da altri Uffici;
- ✓ scarsa cognizione delle reali potenzialità dei pacchetti informatici rispetto alle effettive esigenze gestionali.

In terzo luogo, uno degli aspetti che caratterizza le Pubbliche amministrazioni italiane è la scarsa integrazione dei processi di gestione del personale. A questo tipo di criticità si devono aggiungere le difficoltà di integrazione dei sistemi informativi che riguardano non solo la gestione del personale ma spesso anche altri ambiti dell'Amministrazione. Il quadro che spesso si delinea è, perciò, quello di amministrazioni in cui esiste un difetto di integrazione dei processi e dei sistemi informativi a più livelli:

- ✓ all'interno dell'Ufficio del personale;
- ✓ tra l'Ufficio del personale e altre strutture della stessa Amministrazione (ad esempio con chi è deputato ai flussi documentali o all'Ufficio ragioneria);
- ✓ tra l'Ufficio del personale e gli organi di governo dell'Ente.

Da ciò consegue una distorsione del ruolo dell'ICT all'interno delle Amministrazioni. Infatti i sistemi informativi essendo disomogenei, disallineati o non integrati vengono percepiti come un ulteriore ostacolo che va a sovrapporsi alle frequenti rigidità amministrative. In questo senso, l'adozione di applicativi con capacità di omogeneizzazione dei dati e di integrazione delle informazioni non solo contribuisce ad attuare più snelle ed efficaci politiche del personale ma soprattutto consolida l'immagine dell'ICT quale volano dello scambio informativo e comunicativo all'interno dell'Ente.

In ogni caso, per superare queste difficoltà, va ripensato il rapporto tra gestione delle risorse umane e sistemi informativi di supporto. Se si considera il processo di gestione e sviluppo delle risorse umane come un insieme di attività fra loro interrelate e finalizzate alla realizzazione di un risultato definito e misurabile, che attraversa più strutture e coinvolge più risorse, allora esso diventa fattore di omogeneizzazione dell'organizzazione. Ne consegue che gli strumenti informativi di supporto a tale processo devono risultare coerenti con lo stesso per favorirne piuttosto che ostacolarne, il coordinamento e l'integrazione. L'azione di reingegnerizzazione di un processo³ può condurre a conseguenze importanti come il ripensamento delle attività, il cambiamento delle strutture e l'utilizzo diffuso delle tecnologie informatiche. Eppure è spesso proprio attraverso una certa discontinuità, che faccia leva su tecnologie facilitatrici dell'integrazione e della cooperazione fra tutti gli attori coinvolti, che si possono promuovere interventi di flessibilità e sviluppo organizzativi, pur nel permanere di un presidio continuo e completo delle varie fasi del processo.

Ragioni di carattere "culturale": le ragioni sin qui addotte per l'introduzione di validi sistemi informativi hanno un carattere prevalentemente strumentale all'adozione di corrette ed efficaci politiche di sviluppo delle risorse umane. In realtà, oltre a questi motivi ne sussistono altri, di ordine più strategico, che rimandano al ruolo complessivo delle innovazioni tecnologiche rispetto ai processi di cambiamento in atto nella Pubblica amministrazione. Una vera modernizzazione non può non passare da un corretto approccio nell'introduzione di innovativi sistemi informativi. L'ICT non è di per sé "moderna" e/o "innovativa" ma lo è nella misura in cui stimola e favorisce i processi di cambiamento. Lo stesso acronimo inglese ICT (Information and Communication Technology) aiuta a capire che il ruolo fondamentale dei sistemi informativi è quello di contribuire a diffondere informazioni complete ed a comunicare in modo corretto ed efficace. Sotto questo profilo, l'adozione di strumenti informativi integrati nell'ambito delle risorse umane, risulta paradigmatico. È infatti sufficiente pensare al contributo che possono dare allo sviluppo di principi basilari di una moderna pubblica amministrazione come ad esempio:

- ✓ stimolare l'approccio cooperativo (lavoro di gruppo, comunità di apprendimento, e-learning, ecc.);
- ✓ innovare lo scambio comunicativo superando la scarsa attitudine all'impiego di strumenti non burocratizzati;
- ✓ ridurre o abbattere le barriere delle conoscenze settoriali;

- ✓ facilitare l'accesso ai documenti e alle fonti informative.

Il valore aggiunto dei sistemi informativi del personale sta nel fatto che possono diffondere questi nuovi atteggiamenti e creare una certa sensibilità su questi temi non solo tra gli addetti ai lavori ma anche tra chiunque faccia parte delle Amministrazioni pubbliche, perché tutti, dai vertici dirigenziali ai singoli dipendenti, anche se con diversi gradi di coinvolgimento, ne entrano inevitabilmente in contatto. Sostenere l'introduzione di questi sistemi e valorizzarne le potenzialità significa, in altre parole, dare un contributo decisivo ai processi di cambiamento e miglioramento che interessano la Pubblica amministrazione in questa fase.

Va infine ricordato il duplice ruolo giocato dalla formazione in questi processi. I moderni sistemi informativi prevedono spesso dei pacchetti dedicati alla formazione. Tali strumenti possono ricoprire un ruolo centrale nella diffusione di nuovi atteggiamenti nei confronti dell'aggiornamento e della formazione del personale e quindi contribuire alla crescita professionale di un'organizzazione. Essi possono favorire innanzitutto l'accesso alle informazioni riguardanti le attività formative ed essere utilizzati come strumento di diffusione delle informazioni imparziale e trasparente. Questi strumenti, inoltre, possono stimolare l'evoluzione metodologica della formazione, sostenendo lo sviluppo delle tendenze innovative e degli approcci di tipo collaborativo.

Molte iniziative assunte da diversi attori della Pubblica amministrazione italiana confermano una particolare attenzione per questi aspetti. Dopo un periodo di "infatuazione" per le novità tecnologiche, che ha interessato i primi anni di questo decennio, si è ora orientati verso un approccio più pragmatico, che prova a coniugare le potenzialità di tali risorse con la necessità di accompagnare le azioni formative con strumenti più tradizionali. In quest'ottica, il *blended learning* (apprendimento misto, inteso come una combinazione di formazione in aula e formazione a distanza) e le *comunità di apprendimento* sono esempi significativi delle novità metodologiche introdotte con successo nei piani formativi di diversi enti pubblici.

Sul versante opposto la formazione si propone come risorsa che può sostenere in maniera davvero efficace l'introduzione, la diffusione e l'affermazione dei sistemi informativi. Va superata la visione che spesso la relega a momento di

mero addestramento all'utilizzo di applicativi. Ne vanno invece valorizzate le potenzialità che consentono di progettare azioni formative che impattano sui comportamenti e arricchiscono le qualità umane e professionali delle persone. Solo in questo modo l'investimento nei sistemi informativi si trasforma da processo "subito" a formidabile occasione per avviare strategie di sviluppo del personale basate su concrete azioni per la sua valorizzazione.

Dopo aver fin qui illustrato i motivi che giustificano la scelta di investire in maniera decisa nei sistemi informativi passiamo ora a prendere in considerazione i metodi e gli strumenti che possono aiutare nella scelta degli applicativi in grado di meglio soddisfare le esigenze di ciascuna Amministrazione. Nel prossimo paragrafo vengono pertanto presentati gli approcci e gli strumenti più utili per governare con successo il processo che conduce ad una scelta ponderata e consapevole.

4.3. Come scegliere un sistema informativo del personale: metodi e strumenti

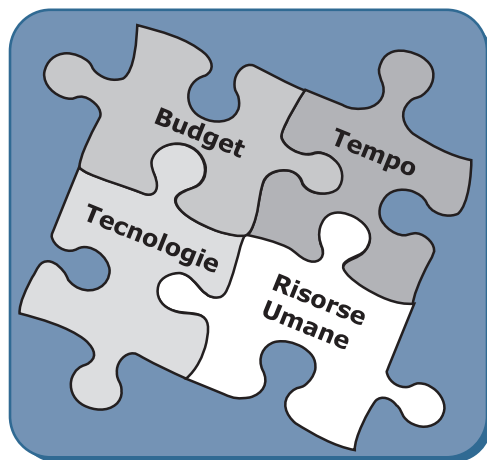
L'introduzione di un sistema informativo

L'introduzione di un sistema informativo all'interno di un'organizzazione comporta una vera e propria sfida per l'organizzazione stessa, che si trova coinvolta in un processo di cambiamento complesso e di difficile gestione.

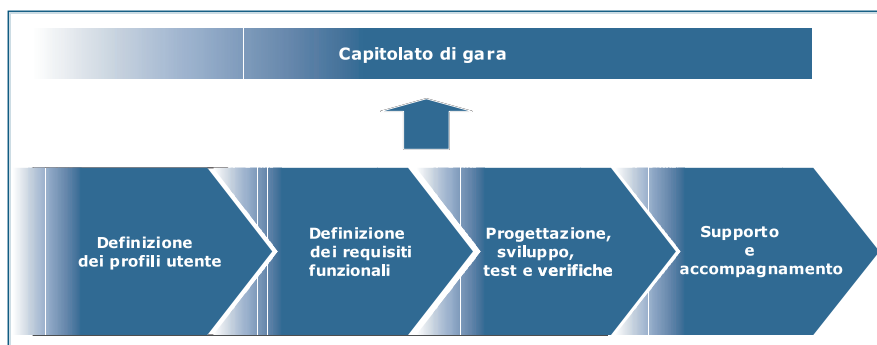
In generale, la realizzazione di un progetto finalizzato all'introduzione e alla gestione di un sistema informativo si basa sui seguenti **quattro fattori chiave**:

- ✓ il *budget*, inteso come l'insieme delle risorse finanziarie disponibili per la realizzazione del progetto;
- ✓ le *risorse umane*, intese sia come il gruppo di lavoro per la realizzazione del progetto sia come gli utenti utilizzatori del sistema da coinvolgere attraverso opportune azioni di comunicazione e *change management*;
- ✓ il *tempo*, ovvero il periodo a disposizione, in giorni solari, entro cui il progetto da realizzare deve essere portato a termine;
- ✓ le *tecnologie*, intese come l'insieme di componenti complete o semilavorate di cui è necessario o possibile dotarsi per la realizzazione del progetto.

Dall'ottimale combinazione ed utilizzo di questi quattro fattori chiave potrebbe dipendere la riuscita di un progetto di implementazione e gestione di un sistema informativo.



Dal punto di vista operativo la combinazione dei fattori chiave in precedenza descritti dovrà essere opportunamente armonizzata all'interno di ognuna delle quattro fasi del processo consigliato per l'implementazione di un sistema informativo per la gestione delle risorse umane di seguito specificate:



A seguire per ognuna delle quattro fasi del processo saranno fornite delle informazioni di dettaglio così da fornire alle Amministrazioni delle linee guida metodologiche per il governo e la gestione delle fasi di progettazione, implementazione e messa in esercizio di un sistema informativo.

In realtà queste linee guida hanno una doppia valenza, sia sul governo del progetto che sulla redazione del capitolato di gara: se, infatti, l'ente ha coscienza di quali attività svolgere per governare un progetto ICT in maniera ottimale, avrà anche consapevolezza di quali attività affidare al fornitore, quali modalità e quali considerazioni tener presente nella definizione del capitolato.

In allegato si riporta, come esempio, il capitolato redatto dalla Regione Veneto per l'acquisizione di un sistema ICT, nel quale sono appunto riportate le attività descritte nelle quattro fasi del processo, coerentemente con il contesto nel quale la Regione opera.

Ad esempio, le linee guida relative alla fase di *definizione dei profili utente (fase 1 del processo)*, descritte nel prosieguo del paragrafo, permettono alle Amministrazioni di focalizzarsi sui destinatari del sistema (unità organizzative o parti di esse), sulle loro esigenze, sulle loro caratteristiche (competenze possedute dalle persone). Tale analisi è particolarmente importante in quanto, rendendo evidenti gli effettivi bisogni dei destinatari del sistema, permette all'Amministrazione di valutare quali funzionalità del sistema richiedere nel bando di gara. Tuttavia le considerazioni, frutto di tale analisi, sono cruciali anche per il fornitore e vanno riportate in dettaglio nel capitolato (si veda il par. 4 del Capitolato Regione Veneto), per consentirgli di strutturare un'offerta tecnica personalizzata e pienamente coerente con le caratteristiche dell'ente e con il contesto nel quale opera. Descrivere, infatti, nel capitolato le attività ed i processi su cui dovranno operare i destinatari del sistema e le competenze da loro possedute, rappresenta un valido supporto per il fornitore nel comprendere il contesto organizzativo e culturale nel quale si inserirà il sistema informativo e nel valutare quali funzionalità meglio soddisfano i bisogni dell'Amministrazione. Non esistono, infatti, sistemi informativi migliori di altri, ma sistemi informativi in grado di soddisfare in modo ottimale le esigenze degli enti.

Lo stesso vale naturalmente per tutte le altre fasi del processo: le indicazioni descritte nel paragrafo per ciascuna fase, potranno adeguatamente supportare le Amministrazioni nella redazione del capitolato, definendo sostanzialmente i margini nei quali potersi muovere nelle "richieste" del bando.

Definizione dei profili utente

In questa fase è opportuno analizzare nel dettaglio le categorie di utenti alle quali è destinato il sistema, descrivendo i bisogni di ciascuna categoria in relazione al sistema e agli obiettivi dell'Amministrazione per ogni categoria.

A tale scopo, si può utilizzare una tabella come la seguente, nella quale andranno indicati, se possibile, anche i dati relativi alle interdipendenze tra le varie funzioni coinvolte (Risorse Umane, ICT, Controllo di gestione, etc.).

In relazione a questo ultimo aspetto potrebbe risultare infatti fondamentale, l'integrazione tra le funzioni se si vuole introdurre un sistema informativo in modo efficace e con il minor costo possibile e, a tale scopo, la costituzione di un Comitato Guida, composto dai Responsabili delle diverse funzioni, consentirebbe di realizzare un sistema informativo unico sfruttando le effettive interrelazioni tra i diversi moduli.

N°	Categoria di utenti	Bisogni principali degli utenti	Priorità	Obiettivi del Committente	Interrelazioni tra le funzioni	Priorità

Nello specifico, gli utenti del sistema dovranno dapprima essere raggruppati in categorie (prima colonna da sinistra della precedente tabella) e poi, per ognuna di queste, si procederà alla definizione degli attributi del relativo profilo utente in funzione delle caratteristiche funzionali e tecnico-progettuali.

La definizione degli attributi di ogni profilo dovrà passare attraverso le seguenti fasi logiche, mappate all'interno della tabella in precedenza raffigurata:

- ✓ definizione delle caratteristiche e dei bisogni degli utenti e delle relative priorità;
- ✓ confronto con gli obiettivi dell'amministrazione;
- ✓ definizione delle relazioni fra le varie funzioni, con relative priorità.

A valle di questa operazione sarà facile individuare per ogni categoria di utenti, le funzionalità corrispondenti a ciascun profilo utente.

Definizione dei requisiti funzionali

L'analisi dei requisiti rappresenta la fase del processo che mira, in estrema sintesi, a stabilire quali sono i servizi che un'Amministrazione richiede da un

sistema di gestione e amministrazione delle risorse umane e le restrizioni sotto le quali opera o è sviluppato.

I requisiti in prima approssimazione possono essere distinti in tre macro categorie:

- ✓ requisiti funzionali: descrivono i servizi e le funzioni del sistema;
- ✓ requisiti non funzionali: non sono legati direttamente alle funzioni implementate sul sistema ma piuttosto alle loro modalità operative di gestione;
- ✓ requisiti di dominio: provengono dal dominio applicativo e riflettono particolari caratteristiche di questo, vincoli o restrizioni sul sistema e sul suo processo di sviluppo.

L'output della fase di raccolta, analisi e produzione dei requisiti utente può essere costituita da differenti tipologie di documenti per contenuti, per livello di approfondimento, per autore e per finalità:

- ✓ *definizione dei requisiti*: documento costituito da frasi in linguaggio naturale corredate eventualmente dai diagrammi dei servizi che il sistema deve svolgere (generalmente prodotto con la collaborazione degli utenti finali del sistema);
- ✓ *specifica dei requisiti*: documento strutturato che riporta una descrizione dettagliata dei servizi del sistema. Generalmente viene scritto dal fornitore del sistema informativo (personale tecnico) e rappresenta spesso un vero e proprio contratto fra l'Ente ed il fornitore;
- ✓ *specifiche del Software*: documento che contiene una descrizione dettagliata del software che può essere utilizzato come base per la progettazione e per l'implementazione del prodotto. Viene generalmente scritto dal fornitore del sistema informativo (personale tecnico) per uso interno, rappresenta lo strumento di comunicazione delle informazioni fra l'analista e lo sviluppatore.

Le tre tipologie di prodotti descritte consistono di fatto essenzialmente in un unico documento che descrive lo scenario applicativo di riferimento del prodotto software, i requisiti funzionali (utente e di sistema) e architetturali e che indica le linee guida generali di progettazione e sviluppo.

Al fine di rendere il documento dei requisiti (SRS – Software Requirements Specification) il più possibile facile da leggere, chiaro e puntuale nei contenuti,

sarebbe opportuno che rispondesse allo standard IEEE 830-1993, ovvero che fosse caratterizzato da tutti e otto gli attributi di qualità di seguito specificati:

1. *non ambiguità* (ogni requisito descritto nel SRS ha una sola interpretazione possibile sia per chi lo ha definito che per chi lo utilizza);
2. *correttezza* (ogni requisito descritto nel SRS rappresenta fedelmente nel sistema finale qualcosa che è stato richiesto);
3. *completezza* (il documento SRS contiene i requisiti di tutte le funzionalità del sistema e specifica per ognuna le possibili classi di input e la risposta del sistema; la completezza è spesso ottenibile solo incrementalmente dopo raffinamenti successivi);
4. *verificabilità* (ogni requisito è oggettivamente verificabile nel prodotto finale ed è descritto nel SRS in modo chiaro; qualora un requisito non sia esprimibile in termini verificabili nel momento in cui il documento SRS viene definito, viene ricercato un altro momento del ciclo di vita del software entro cui il requisito possa essere presentato in una forma chiara e facilmente verificabile);
5. *consistenza* (ogni requisito descritto nel SRS è consistente rispetto agli altri requisiti descritti all'interno del documento);
6. *modificabilità* (ogni requisito descritto nel SRS è facilmente modificabile dal momento che i requisiti sono descritti utilizzando una struttura semplice costituita da un indice, una tabella dei contenuti e dagli eventuali riferimenti);
7. *tracciabilità* (ogni requisito descritto nel SRS è identificabile univocamente e sono tracciate per ognuno le relazioni fra requisito e sorgente, quelle con altri requisiti e con gli elementi/moduli dell'applicazione)
8. *priorità* (per ogni requisito descritto nel SRS è identificato chiaramente quali requisiti sono obbligatori, quali desiderabili e quali opzionali).

Progettazione, sviluppo, test e verifiche

La fase di progettazione potrà essere svolta dal fornitore del prodotto in diretta collaborazione con l'Amministrazione; essa riguarderà sia gli aspetti generali legati alle funzionalità, all'architettura e alle tecnologie, sia gli aspetti di dettaglio (dell'interfaccia utente, del livello applicativo, del livello dati) attraverso una definizione dettagliata delle funzionalità e dell'architettura da realizzare.

In questa fase potranno essere definiti i moduli e sottomoduli software destinati a realizzare gruppi di funzionalità omogenee. Al fine di elevare la modularità

del prodotto software sarà possibile pensare di prevedere una sua suddivisione in livelli:

- ✓ *livello dei dati;*
- ✓ *livello della logica applicativa;*
- ✓ *livello dell'interfaccia utente.*

In tal modo la definizione delle funzionalità e dell'architettura, nonché il successivo sviluppo, potranno essere opportunamente implementati dal fornitore. Parallelamente alla progettazione del sistema, il fornitore, in collaborazione con l'Amministrazione, dovrà effettuare anche l'attività di pianificazione che si espletterà nella definizione di un:

- ✓ *Piano di lavoro:* deve rispecchiare la suddivisione in moduli del prodotto software rispettando le priorità tecniche, deve contenere per ogni modulo e/o sottomodulo l'indicazione della durata delle attività di sviluppo, delle risorse umane impegnate (in giornate/uomo) del costo complessivo dell'attività.
- ✓ *Piano dei test e delle verifiche da eseguire nel corso dell'implementazione:* deve indicare quando e come realizzare i test ed i risultati da ottenere;
- ✓ *Piano delle verifiche:* deve indicare i momenti e le modalità di verifica dello stato di avanzamento delle attività e di aderenza alle specifiche del progetto.

Qualora la metodologia utilizzata dal fornitore per la produzione del software richieda delle iterazioni cicliche di analisi dei requisiti, progettazione, sviluppo e test, allora all'interno del piano di lavoro dovranno essere ben evidenziati, i momenti di test e verifica che possono dare origine a nuove iterazioni.

Successivamente alla progettazione dell'applicativo informatico, i passi da eseguire secondo un certo grado di parallelismo dovranno essere:

- ✓ *lo sviluppo*, per il quale è bene che il fornitore organizzi dei gruppi di lavoro per ogni modulo applicativo;
- ✓ *il test*, l'esecuzione delle cui attività deve essere condotta in maniera integrata allo sviluppo.
- ✓ *le verifiche/collaudi*, che devono partire in momenti pianificati e non devono intralciare lo sviluppo. La frequenza delle verifiche non deve essere inferiore a quella settimanale/mensile e comunque vanno pianificate in funzione della durata della fase di sviluppo e della complessità dell'applicazione.

Al fine di garantire un elevato livello di qualità del risultato finale l'Amministrazione potrebbe:

- ✓ richiedere al fornitore oltre allo sviluppo del software anche la redazione di un dettagliato documento di progetto esaustivo rispetto alle problematiche applicative oggetto dello sviluppo del prodotto;
- ✓ presidiare costantemente le operazioni attraverso l'attività di Project Management con rigorosi metodi di gestione delle attività.

Le attività di test del prodotto software previste dal fornitore e specificate all'interno del piano dei test dovranno prevedere:

- ✓ *test unitari*: relativi alle singole unità elementari (programmi moduli);
- ✓ *test di integrazione*: relativi al raggruppamento di unità elementari con lo scopo di verificare le interfacce tra unità elementari e sottosistemi;
- ✓ *test di sistema*: relativi all'intero sistema intendendo così verificare, sia il completo assolvimento di ciò che è descritto nei Requisiti funzionali sia che il sistema software sviluppato (e/o modificato) interfacci correttamente con gli altri sistemi con i quali deve cooperare.

La progettazione delle condizioni di test descritta all'interno del Piano dei test dovrà prevedere:

- ✓ *condizioni di test funzionale*, finalizzate alla verifica dell'esercizio delle funzioni elementari descritte nei Requisiti funzionali e delle loro combinazioni;
- ✓ *condizioni di test non funzionale*, finalizzate alla verifica di funzionalità non applicative volte a soddisfare vincoli di sicurezza, di prestazione, di usabilità nonché a parametri di qualità;
- ✓ *condizioni di test di non regressione*, finalizzate alla verifica di funzionalità impattate che, anche se non oggetto di modifiche dirette, possono aver subito variazioni per condivisione di base dati o per l'utilizzo di oggetti software in comune con funzionalità nuove/modificate direttamente dall'intervento.

Una volta terminata l'esecuzione dei test da parte del fornitore questi dovrà consegnare all'Amministrazione un documento che attesti:

- ✓ l'aderenza della base informativa ai requisiti descritti nel Piano di test;
- ✓ l'esecuzione di ogni caso di test secondo la sequenza progettata;
- ✓ la verifica dell'aderenza dei valori di output ai valori attesi;
- ✓ la riesecuzione dei casi di test progettati a fronte di eventuali malfunzionamenti;

- ✓ la registrazione dell'esito del test.

Una volta consegnato il documento riepilogativo dei test eseguiti sull'applicazione, il fornitore in accordo con l'Amministrazione e secondo i tempi e le modalità indicate in fase di contratto, potrà provvedere a predisporre l'ambiente di collaudo, all'interno del quale il committente avrà l'opportunità di verificare la rispondenza alle specifiche funzionali di quanto prodotto dal fornitore. Qualora il software applicativo o parti di esso, non superassero le prove funzionali previste, le operazioni di collaudo saranno ripetute nelle stesse condizioni e modalità a valle di una revisione del prodotto da collaudare da parte del fornitore.

Supporto e Accompagnamento

Questa fase si esplica in una serie di attività volte a facilitare l'introduzione di un sistema ICT: l'esperienza dimostra, infatti, che solo le organizzazioni che si sono preoccupate degli impatti di questi ultimi su processi e sistemi di competenze consolidati sono riuscite a tesaurizzare in pieno le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie.

Diventa, cioè, fondamentale considerare gli aspetti di *change management* e di comunicazione interna di un progetto ed è determinante la volontà dell'Ente di supportare l'avvio del nuovo sistema informativo.

Nello specifico si tratta di mettere in atto due tipologie di azioni:

- ✓ **Azioni di Comunicazione** volte a favorire la condivisione del modello di riferimento e la diffusione delle relative logiche di funzionamento, coerentemente con gli obiettivi attesi;
- ✓ **Azioni di Change Management:** attraverso un insieme di azioni formative, di condivisione, di assistenza e supporto al personale, volte a favorire il processo di cambiamento dell'organizzazione legato alla introduzione del sistema.

La **prima tipologia di azioni** ha, come obiettivo, la spiegazione della motivazione che ha portato alla realizzazione del sistema e delle logiche fondanti, evidenziando i vantaggi che l'utilizzo del sistema potrà dare alla comunità. A tale scopo si potranno utilizzare, a titolo di esempio, strumenti come:

- *Comunicazioni organizzative* - può essere utilizzato il canale istituzionale per ufficializzare la nascita del nuovo sistema;
- *Incontri* - il sistema potrà essere presentato con una serie di incontri che coinvolgono una parte dei destinatari, di solito i Responsabili degli uffici, affinché sponsorizzino interamente il progetto.

La **seconda tipologia di azioni** prevede azioni *formative* e di *affiancamento e supporto*, finalizzate ad abilitare le persone a operare nelle nuove condizioni tecnologiche-organizzative e a diminuire le resistenze al cambiamento dovute alle innovazioni prodotte.

Per tale motivo, nonostante siano attività generalmente a carico del fornitore, in toto o in parte, risulta fondamentale il coinvolgimento stretto dei Responsabili degli Uffici interessati e la loro sponsorizzazione per sostenere l'innovazione proposta, attraverso una comunicazione mirata.

In particolare, *l'attività formativa* dovrà consentire alle persone e alle organizzazioni:

- *l'orientamento*: per far capire il perché del cambiamento e dei ruoli, per ottenere il coinvolgimento e l'adesione delle persone, sviluppare la motivazione, creare aspettative positive, per instaurare un clima adeguato e di impegno. A tale scopo è importante rendere i destinatari soggetti attivi dell'intervento formativo valorizzando la loro esperienza e raccogliendo suggerimenti sulle modalità di implementazione del cambiamento. L'obiettivo è di trasformare l'aula in **laboratori** supportando i destinatari nella corretta identificazione delle loro esigenze in modo da favorire l'applicazione sperimentale ed il trasferimento di proposte metodologiche e di modelli collaudati;
- *lo sviluppo di conoscenze e capacità*: per conferire in concreto le competenze necessarie all'esercizio dei ruoli, prevedendo percorsi formativi in funzione delle figure professionali da formare. Per esempio, nel caso di introduzione di una *piattaforma (uno specifico software) a servizio della formazione a distanza*, ha senso ipotizzare percorsi formativi diversi per il *Progettista didattico*, per il *Docente* e il *Tutor/Mentor* e per l'*Amministratore*, in funzione dei diversi ruoli e delle diverse funzionalità che dovranno gestire nell'ambito della piattaforma. Il *Tutor*, infatti, utilizzerà funzionalità della piattaforma diverse dal *Progettista didattico*: il primo dovrà sostenere la motivazione ed utilizzare gli strumenti di comunicazione asincroni e sincroni, quali chat e forum, il secondo, invece, dovrà conoscere in particolare le funzionalità relative a come creare percorsi formativi (corsi, moduli, unità didattiche, elementi informativi) e prove di verifica dell'apprendimento (test). Pertanto, per abilitare tali persone a sviluppare le competenze necessarie per il ruolo richiesto in riferimento ai diversi processi di servizio, i percorsi formativi potranno essere composti da

un *modulo introduttivo* di presentazione del sistema e dei suoi vantaggi e da *moduli più specifici* di presentazione delle funzionalità che dovranno essere utilizzate da ciascun ruolo.

L'*affiancamento* potrà articolarsi in due fasi: una *prima fase* corrispondente al primissimo periodo di esercizio del sistema con presenza continuativa dei fornitori a supporto degli utenti e una *seconda fase* durante la quale gli specialisti interverranno su chiamata per risolvere specifici problemi o chiarire particolari aspetti dell'utilizzo del sistema stesso. Di solito questa attività ha una durata limitata e nel capitolato di gara di solito l'affiancamento resta limitato.

In generale, l'attività di affiancamento dovrà consistere nelle seguenti tipologie di intervento:

- ✓ supporto metodologico nell'utilizzo delle procedure operative per la gestione del sistema;
- ✓ consulenza specialistica per la gestione operativa del sistema e per la definizione del sistema di monitoraggio predisponendo opportuni indicatori di utilizzo e tecnici;
- ✓ consulenza sistemistica per l'eventuale ottimizzazione delle prestazioni del sistema informatico.

Uno strumento di supporto alle Pubbliche amministrazioni

Nell'ambito del Progetto "*Governance delle Risorse Umane – Modelli innovativi*" è stato realizzato uno strumento per supportare gli Uffici del Personale nell'analisi e nella selezione dei sistemi informativi adatti alle particolari esigenze di ciascun Ente. Questo strumento è stato implementato su *Excel* per consentirne una più agevole fruizione. Ora è a disposizione delle Amministrazioni interessate sul sito lavoro pubblico (<http://lavoropubblico.formez.it>). Ciò che si è voluto predisporre è uno strumento di valutazione dei sistemi a supporto del personale che agevoli le Amministrazioni nella gestione di tale scelta, coerentemente con le fasi descritte in precedenza.

Esso prevede che il fornitore compili una tabella descrivendo le caratteristiche del proprio prodotto rispetto ad una serie di parametri significativi. L'Ente attribuisce quindi un valore a ciascuna delle caratteristiche descritte dal fornitore, in funzione delle peculiarità del proprio contesto organizzativo e delle specifiche esigenze gestionali. Viene infine generata una tabella che raffronta i dati ed evidenzia gli scostamenti tra le potenzialità dell'applicativo e le reali esigenze dell'Amministrazione. La lettura dei risultati emersi consente di confrontare con

una certa facilità i diversi prodotti selezionati, che a questo punto sono analizzabili sulla base di elementi comuni e comparabili.

Il risultato finale a disposizione dell'Ente è un importante elemento di valutazione che consente di orientarsi efficacemente in un ambito pur sempre molto tecnico e che aiuta ad esprimere una scelta consapevole, adeguatamente ponderata e soprattutto davvero rispondente alle specifiche esigenze del proprio contesto.

Il principale punto di forza di tale strumento è la sua focalizzazione su parametri intuitivi e mirati, che caratterizzano non un contesto organizzativo qualunque ma in maniera particolare quello delle Amministrazioni Pubbliche.

Tali indicatori, di tipo *qualitativo* e *quantitativo*, descrivono da un lato gli aspetti tecnici e dall'altro le caratteristiche funzionali dei principali applicativi.

Sul versante qualitativo sono state individuate le seguenti aree:

- ✓ caratteristiche del vendor (dimensioni, fatturato, ...);
- ✓ caratteristiche del prodotto (numero versioni, numero installazioni in Italia, ...);
- ✓ caratteristiche tecniche (hardware, software, ...);
- ✓ caratteristiche tecnico-funzionali (gestione dei dati, interfaccia utente, ...);
- ✓ caratteristiche economiche (costo di acquisto licenze, costo manutenzione, ...).

Sul versante quantitativo sono invece state individuate le seguenti aree:

- ✓ caratteristiche del fornitore (help desk, disponibilità manutenzione, ...);
- ✓ caratteristiche del prodotto (licenze, integrazione con altri moduli HR, ...);
- ✓ caratteristiche tecniche (architettura tecnica, security, ...);
- ✓ caratteristiche funzionali (amministrazione del personale, selezione e reclutamento, sviluppo del personale, ...);
- ✓ caratteristiche tecnico-funzionali (interazione utente-sistema, gestione dei dati, ...).

Sia per quanto riguarda gli aspetti qualitativi che per quelli quantitativi sono state predisposte delle griglie che, sulla base dei parametri della *priorità* e della *copertura*, consentono di attribuire un peso a ciascun indicatore, ricorrendo all'uso di specifiche scale di valore.

Per gli **indicatori di tipo qualitativo** sono state individuate le seguenti scale:
Criterio della Priorità (da intendersi come importanza assegnata all'indicatore)

Priorità assegnabili	
0	Poco rilevante
0,5	Rilevante
1	Molto rilevante

Criterio della Copertura (assegnata dal compilatore in funzione delle indicazioni pervenute dal produttore)

Copertura	
1	Non risponde alle esigenze del cliente
2	Risponde parzialmente alle esigenze del cliente
3	Risponde pienamente alle esigenze del cliente

Per gli **indicatori di tipo quantitativo** sono invece state individuati i seguenti pesi:

Criterio della Priorità

Priorità assegnabili	
0	Non richiesta
0,5	Desiderata
1	Indispensabile

Criterio della Copertura

Copertura	
1	Non presente
2	Opzionale/Da implementarsi su richiesta
3	Standard

Come descritto in precedenza l'incrocio delle informazioni provenienti dall'utente e dal fornitore, consente a questo punto di elaborare la scheda sintetica finale.

CHI STA GIÀ PROVANDO: ALCUNI CASI OGGETTO DI STUDIO

Nell'ambito del progetto sull'analisi dei modelli ICT é stata analizzata l'evoluzione dei sistemi informativi a supporto del personale in alcune realtà, pubbliche e private, nazionali ed internazionali, di dimensioni diverse, evidenziando i criteri che di volta in volta hanno guidato le scelte di acquisizione dei sistemi ICT per la gestione del personale e gli accorgimenti organizzativi che si sono resi necessari per una corretta gestione degli stessi.

Nello specifico, i casi studio, la cui descrizione è a disposizione sul sito <http://lavoropubblico.formez.it>, hanno riguardato la Regione Campania, il Comune di Parigi e il Gruppo Telecom.

Tali organizzazioni sono state scelte in quanto rappresentavano in diversa misura:

- realtà consolidate dal punto di vista della gestione informatica delle Risorse umane;
- esempi interessanti in termini di riorganizzazione dei Sistemi informativi;
- *good practice* dal punto di vista dell'innovazione dei sistemi informativi (non solo delle Risorse Umane).

Per quanto riguarda le esperienze a livello internazionale, l'esperienza del Comune di Parigi⁴ si è rivelato un caso studio di particolare interesse visto che si tratta di un'organizzazione complessa, assimilabile ai grandi Comuni Italiani e agli altri enti (Province, Regioni, Consorzi di Comuni), sia per la dimensione

del territorio e della popolazione di riferimento che per la sua natura “federata”. Il progetto, finalizzato all’”introduzione di un sistema di gestione integrata di tutti i processi inerenti le Risorse umane, è stato avviato nel Comune di Parigi intervenendo in un contesto già informatizzato: il precedente prodotto non poteva, infatti, essere più oggetto di manutenzione evolutiva.

L’implementazione del nuovo sistema nella *Ville de Paris* (Comune di Parigi) è stata avviata in linea con una pianificazione del progetto in fasi successive:

1. lancio della componente destinata a sostituire il precedente sistema nella gestione amministrativa e del *payroll*;
2. avvio del portale del dipendente, per l’erogazione di servizi online quali la verifica della propria posizione retributiva online;
3. gestione del processo di selezione: pubblicazione online delle posizioni disponibili, gestione delle fasi intermedie 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 del precedente sistema e dei servizi da esso forniti e, solo in un momento successivo, sono stati introdotti servizi innovativi. Tuttavia, il coinvolgimento di interlocutori diversi per ruolo e contributo rispetto al **commitment** del progetto, ha fatto in modo di vivere il progetto non 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 del nuovo sistema 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. Ma un altro aspetto interessante è stata la partecipazione nel progetto di persone adatte e competenti, conoscitrici del processo e dell’organizzazione e da questo punto di vista le diverse strutture organizzative investite del progetto della *Ville* hanno operato in un clima di costruttiva collaborazione.

Anche nel Gruppo Telecom⁵ il progetto ha comportato la sostituzione del sistema per evolvere verso un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), da lanciare in tutte le principali aziende, con l’obiettivo di attivare un sistema unitario per le aree di *Finanza/Amministrazione, Risorse umane e Acquisti*.

In particolare, relativamente al modulo Risorse umane, sono stati introdotti tutti i sottomoduli: prima l'*Anagrafica*, lo *Sviluppo del personale* e le *Trasferte e presenze*, e, successivamente, tutti gli altri, rispettivamente per *Formazione*, *Compensation*, *Selezione*, *Organizzazione*, *Payroll*, *Travel Planning*, etc..

Anche per questo progetto è stato fondamentale il commitment, quale *conditio sine qua non*, per sostenere il passaggio in azione dell'innovazione proposta e per facilitare la percezione della novità e l'importanza del cambiamento.

L'obiettivo, nel Gruppo Telecom è, infatti, stato dettato dalla volontà di realizzare un sistema informativo unico che potesse sfruttare le interrelazioni tra i diversi moduli consentendo la gestione di un sistema di gruppo. Ciò ha portato alla **costituzione di un team di progetto** nella funzione IT del Gruppo e alla creazione di uno *Steering Committee* (una sorta di Comitato Guida) composto dai Responsabili di Progetto in IT e dai tre referenti aziendali, ciascuno per il modulo implementato (*Finanza/Amministrazione*, *Acquisti*, *Risorse umane*), che fungevano da responsabili di funzione per le rispettive funzioni verso i colleghi da coinvolgere nel progetto.

Tuttavia, la resistenza al cambiamento a causa delle innovazioni introdotte, ha rappresentato un ostacolo sempre in agguato e, per attenuarla, è stato necessario adottare una serie di "accorgimenti" organizzativi finalizzati a:

- ✓ far conoscere il progetto;
- ✓ comunicarne i benefici per l'organizzazione e per il singolo, condividendone obiettivi e strategia;
- ✓ incentivare l'uso e la partecipazione;
- ✓ monitorare periodicamente l'interesse, la fidelizzazione e la partecipazione attiva.

Ad esempio, il progetto della Regione Campania⁶ si è posto, come *primo obiettivo*, lo sviluppo e l'integrazione ulteriore della base dati del personale già presente sul sistema esistente e, come *secondo obiettivo*, non meno importante, la definizione di un piano di *change management* che, attraverso attività di analisi e progettazione organizzativa, consentisse un processo integrato di supporto al management regionale. D'altra parte, adeguate azioni di *change management* e comunicazione sono state adottate anche nel Gruppo Telecom e nel Comune di Parigi puntando sulla formazione, sull'affiancamento sul lavoro e sulla formazione diffusa.

Altri aspetti importanti, che hanno caratterizzato tutti i progetti esaminati, sono

stati l'**integrazione tra i sistemi informativi**, finalizzata alla condivisione ed al costante allineamento dei dati, e la **definizione di un sistema di monitoraggio continuo** attraverso una serie di indicatori di efficienza ed efficacia.

Infine merita una riflessione, la criticità emersa nel caso studio della Regione Campania relativa alla difficoltà di adattamento della soluzione personalizzata in funzione delle esigenze dell'Ente.

In realtà ciò che ha rappresentato una criticità nella Regione Campania si è rivelato, invece, un "beneficio" nel Gruppo Telecom.

Il Gruppo Telecom ha, infatti, evitato le *personalizzazioni* del sistema (cioè lo sviluppo di parti aggiuntive) ed ha utilizzato la *customizzazione* prevista, in modo da rispettare al massimo gli standard del sistema.

La differenza tra *personalizzazione* e *customizzazione* è resa efficacemente dal Dott. Troccoli⁷, nell'intervista realizzata per la redazione del caso: "*se ho scelto di acquistare una casa da ristrutturare, rivolgendomi ad un architetto, cerco di capire quali sono le caratteristiche della casa per valorizzarle nella ristrutturazione (customizzazione). Diversa è la situazione se abbatto tutti i muri e ricostruisco totalmente la struttura (personalizzazione)*".

Naturalmente nel Gruppo Telecom, per ottenere effettivamente "un beneficio da questa criticità", prima di avviare l'attività strettamente informatica, sono stati organizzati diversi team di lavoro affinché identificassero le informazioni di base e selezionassero quelle aziendali da inserire nel sistema scelto.

In conclusione, i fattori critici di successo emersi da queste realtà, possono così sintetizzarsi:

Integrazione tra le funzioni, Personale, Sistemi informativi, Controllo di gestione in modo da introdurre sistemi informativi unitari che dialoghino tra loro;

Team di progetto che coinvolge persone conoscitrici del processo e dell'organizzazione;

Azioni di Comunicazione e Change Management finalizzate a diminuire le resistenze al cambiamento dovute a crisi di identità professionale (attraverso corsi di formazione/addestramento, riunioni, workshop, etc.);

Monitoraggio continuo del sistema definendo indicatori di efficienza/efficacia.

4.5. Conclusioni: innovare i sistemi informativi: un'occasione di crescita

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.

Un'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, Amministrazioni pubbliche, altri) 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 che per la peculiare *mission* dell'Amministrazione pubblica in qualità di erogatrice e regolatrice di servizi.

Pertanto, 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 e 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.

La Pubblica amministrazione italiana presenta nel complesso importanti aree di miglioramento a questo riguardo. Soprattutto se si pensa che, come risulta ancora dai dati del Progetto "Governance delle Risorse Umane – Modelli innovativi", le singole Amministrazioni hanno una buona autopercezione del livello

qualitativo dei propri sistemi informativi del personale, nonostante alcune realtà non siano esattamente al passo con le opportunità tecnologiche, informative ed organizzative che i moderni sistemi consentono. Va pertanto scongiurato il rischio di un livellamento verso il basso della qualità media dei sistemi adottati.

Per far questo, da un lato vanno impostati seri piani di investimento nell'ammodernamento e nell'innovazione dei sistemi informativi. D'altra parte va ridata fiducia a tutti gli attori impegnati nei processi di governo e valorizzazione delle risorse umane affinché riprendano consapevolezza del ruolo strategico che gli Uffici del personale rivestono nei processi di crescita della Pubblica amministrazione.

Come si ipotizza da più parti, il futuro potrebbe riservare l'evoluzione verso una Pubblica amministrazione "sostenibile" ovvero verso una gestione della cosa pubblica che non miri solo all'efficienza ma che rapporti i risultati raggiunti con la reale soddisfazione dei cittadini. Si delinea, in altre parole, una Pubblica amministrazione chiamata a relazionarsi davvero alla pari con i suoi interlocutori e che mette alla base delle proprie scelte e delle proprie azioni i principi della cooperazione e della condivisione tra tutti gli attori e i destinatari delle sue politiche.

In uno scenario simile è evidente che i professionisti delle risorse umane, conoscitori delle persone ad essi affidate, sostenitori dello spirito di collaborazione e da sempre in prima linea nelle sfide dell'innovazione giocheranno un ruolo davvero centrale nell'accompagnare le nostre Amministrazioni verso un futuro che le esige protagoniste efficienti, autorevoli e soprattutto al reale servizio dei cittadini.

Note

- 1 Si veda il capitolo 2, par. 2.2.

- 2 Si veda il capitolo 2, par. 2.2.

- 3 Si cita la reingegnerizzazione come azione di informatizzazione o preventiva ad essa? Attenzione, occorre spiegare che la reingegnerizzazione snellisce e razionalizza procedure da informatizzare, che viene prima e deve essere prevista, a rischio di cristallizzare con l'informatizzazione procedure inefficienti.

- 4 AMATINO, R., 2006. *Caso studio: Ville de Paris (Comune di Parigi)* [online]. Cagliari: Formez. Disponibile su:
<http://lavoropubblico.formez.it/sections/focus/modelli-innovativi/esperienze-e-attori/caso-di-studio-ict-ville/downloadFile/attachedFile_f0/Caso_studio_VilledeParis.pdf> [Data di accesso: 15/11/2006].

- 5 BACULO, C., 2006. *Caso studio: Gruppo Telecom* [online]. Cagliari: Formez. Disponibile su:
<http://lavoropubblico.formez.it/sections/focus/modelli-innovativi/esperienze-e-attori/caso-di-studio-ict/downloadFile/attachedFile_f0/Caso_studio_gruppo_telecom.pdf> [Data di accesso: 15/11/2006].

- 6 CORBO, M., 2006. *Caso studio: Regione Campania* [online]. Cagliari: Formez. Disponibile su:
<http://lavoropubblico.formez.it/sections/focus/modelli-innovativi/esperienze-e-attori/caso-di-studio-ict5118/downloadFile/attachedFile_f0/Caso_studio_Regione_Campania.pdf> [Data di accesso: 15/11/2006].

- 7 Il caso studio relativo al Gruppo Telecom è stato redatto sulla base dell'intervista al Dott. Gianfranco Troccoli, Responsabile dei Sistemi informativi del Personale del Gruppo.
