

Viaggio di Studio

La gestione delle risorse umane nelle P.A. europee: due approcci a confronto

Dossier preparatorio - Parte III

Gli incontri con le amministrazioni

Le amministrazioni che incontreremo ...

... in Francia:



... in Gran Bretagna:



I partecipanti saranno guidati attraverso le amministrazioni non solo dall'equipe RSO, ma anche dai **consulenti francesi di IDRHR** e **inglesi di GOV3**, partner internazionali strategici di RSO.

Viaggio di Studio – La gestione delle risorse umane nelle P.A. europee: due approcci a confronto



FRANCIA



Laboratorio della Funzione Pubblica francese



INTERVENTO:

M. Pierre GIORGINI,

Ex direttore delle Risorse
Umane dell'ANPE, oggi
direttore RU di France
Telecome.

PROFILO DELL'ENTE:

Agenzia Nazionale Per l'Impiego.

Si tratta di un'agenzia di diritto pubblico creata per promuovere l'impiego e contrastare la disoccupazione, attraverso la centralizzazione delle informazioni e un più efficiente incontro della domanda e dell'offerta di lavoro. L'ANPE oggi ha circa 1000 sedi decentrate sul tutto il territorio nazionale e più di 23000 dipendenti.



Laboratorio della Funzione Pubblica francese

L'ESPERIENZA D'INNOVAZIONE:

Sotto la direzione di Pierre GIORGINI, l'ANPE ha conosciuto un cambiamento radicale, che ha reso l'ANPE **l'amministrazione d'avanguardia nella Funzione Pubblica francese** ed ha fatto di Giorgini uno dei massimi esperti di innovazione nella gestione delle risorse umane nel settore pubblico.

Il percorso di cambiamento comincia nei primi anni '90 con le prime indagini di soddisfazione dell'utente. Ne è seguito un processo di trasformazione dell'agenzia, orientato alla **qualità del servizio e all'efficacia dell'azione pubblica**.

Le azioni intraprese in ambito RU sono state:

- **Recensione dei mestieri** dell'ANPE (23000 dipendenti) al fine di favorire il passaggio della definizione dei dipendenti in base al loro grado verso la **classificazione in base al contenuto del lavoro**.
- Nuovo sistema di **valutazione delle performance** posto alla base dei **percorsi di sviluppo professionale dei dipendenti**, anche questi rinnovati e orientati alle aspirazioni e motivazioni dei dipendenti
- Aumento fino al **15% della quota variabile** dello stipendio dei manager, ancorato ai risultati di performance
- Nuovo sistema di **selezione del personale**, che affianca al tradizionale concorso anche un'intervista per verificare le attitudini del candidato e per valutarne i titoli.

La Fucina degli amministratori della Repubblica Francese



INTERVENTO:

Mme Sylvie TROSA

Dirigente pubblico in diverse
amministrazioni nazionali
(Francia, Regno Unito ed
Australia) insegna all'ENA

PROFILO DELL'ENTE:

La Scuola di Amministrazione Pubblica francese è ancora oggi un architrave del sistema pubblico francese. La Scuola fu fondata dopo la II Guerra Mondiale per ricostruire l'amministrazione francese attraverso la **formazione dei suoi funzionari**. Nel corso degli anni l'ENA è stata capace di rinnovare la sua tradizione, basata su una **formazione di tipo generalista** ed interministeriale, con l'introduzione degli strumenti del **management pubblico**, l'apertura ai temi del **governo locale** e l'intensificazione di percorsi di **formazione continua** per funzionari già in servizio.



La Fucina degli amministratori della Repubblica Francese

L'ESPERIENZA D'INNOVAZIONE:

Anche l'intervento di Mme Sylvie TROSA ha un carattere introduttivo e di delineazione dello scenario. Il taglio dell'intervento di Mme Silvie sarà la **comparazione**: la ricca esperienza in amministrazioni straniere (Francia, Regno Unito e Australia) fa di Sylvie TROSA una vera **manager internazionale del settore pubblico**.

Nei tre paesi in cui ha prestato servizio, si è occupata di **processi di riforma**: in Australia la riforma dello Stato e della gestione strategica del budget, nel Regno Unito ha lavorato presso il Cabinet Office per la riforma delle Agenzie pubbliche e in Francia si sta occupando delle riforme ingenerate dalla LOLF.

Nell'ambito della gestione delle risorse umane, si è occupata di **sistemi di valutazione e gestione delle performance**.

Già allieva dell'**ENA**, vi è ritornata in qualità di insegnante per portare la sua **esperienza sul campo** di management pubblico maturata nei paesi citati.

Dalla gestione degli impieghi alla gestione delle competenze



INTERVENTO:

M. Patrice AZAN

Responsabile della Missione
Europa del CNFPT

PROFILO DELL'ENTE:

Centro Nazionale Funzione Pubblica Territoriale

E' un ente pubblico deconcentrato (ovvero con sedi distaccate sul territorio nazionale). Il Consiglio di amministrazione è composto da rappresentanti degli eletti degli enti locali e da rappresentanti dei dipendenti pubblici. Le funzioni svolte dal centro sono essenzialmente due: **la formazione dei dipendenti pubblici locali e la regolazione delle carriere**, dall'ingresso agli eventuali percorsi di mobilità. Il CNFPT svolge il ruolo di mediatore tra la domanda e l'offerta di lavoro pubblico negli enti locali.

Dalla gestione degli impieghi alla gestione delle competenze

L'ESPERIENZA D'INNOVAZIONE:

Il CNFPT si è fatto promotore della introduzione negli enti territoriali della **GPEEC – Gestione Previsionale degli Impieghi, degli Impiegati e delle Competenze**.

La GPEEC è uno strumento introdotto in tutte le amministrazioni pubbliche a tutti i livelli al fine di assicurare una **gestione delle risorse umane coerente con gli obiettivi strategici dell'amministrazione**. L'amministrazione deve individuare, a valle di un processo di identificazione degli obiettivi strategici e dei programmi di azione, il bisogno di risorse umane. In base a questa analisi può indicare quali figure professionali non sono più necessarie e, più precisamente, quali dipendenti necessitano di un percorso di formazione o riqualificazione.

Il nuovo modello di gestione poggia su una serie di riforme che hanno investito il settore pubblico francese nel corso degli anni '90 relative anche all'introduzione delle **famiglie professionali** nell'impiego pubblico e della **mobilità** orizzontale (verso funzioni diverse o verso altri enti) o verticale (progressioni di carriera).

Il **CNFPT** e i suoi **Centri di gestione** dislocati sul territorio sono responsabili della mobilità e della formazione professionale del personale delle amministrazioni locali. Per questa ragione il CNFPT monitora sin dalla sua introduzione l'uso della GPEEC nelle collettività territoriali, ne registra i successi e le resistenze manifestate da dipendenti ed amministratori.

Il Costo e l'organizzazione delle RU nel contesto della riforma del budget



INTERVENTO:

M. Dominique LACAMBRE,
direttore del Fondo di Solidarietà

PROFILO DELL'ENTE:

Il fondo di solidarietà è un ente pubblico nazionale a carattere amministrativo creato dalla legge del 4 novembre 1982 che istituisce il **contributo eccezionale di solidarietà a favore dei lavoratori privi d'occupazione**. La missione del fondo di solidarietà è di riunire i mezzi di finanziamento delle assegnazioni del regime di solidarietà gestito dallo Stato. Il fondo di solidarietà interviene nei **meccanismi nazionali d'indennità di disoccupazione**. Esistono infatti due regimi di compensazione: il **regime d'assicurazione** ed il **regime di solidarietà**.

Il Costo e l'organizzazione delle RU nel contesto della riforma del budget

L'ESPERIENZA D'INNOVAZIONE:

Lacambre è autore di un rapporto che porta il suo nome uscito recentemente che verrà presentato nel corso del suo intervento: **“Costo ed organizzazione della gestione delle risorse umane nell'amministrazione pubblica: relazione d'indagine e conclusioni del Comitato sul costo ed il rendimento dei servizi pubblici”** (relazione Lacambre - gennaio 2006)

Il rapporto è stato redatto dal Comitato d'indagine sul costo ed il rendimento dei servizi pubblici, organismo collegato al Primo Ministro e presieduto dal Primo Presidente della Corte dei conti su richiesta del Ministero della Funzione Pubblica. Lo studio porta sull'**organizzazione della funzione Risorse Umane nelle amministrazioni dello Stato.**

Al termine di un'indagine condotta dal direttore del fondo di solidarietà e da un gruppo di otto relatori specializzati in materia di risorse umane, questa relazione analizza il costo e l'organizzazione della gestione delle risorse umane nell'amministrazione, alla luce dell'entrata in vigore della legge organica relativa alle leggi finanziarie del 1 agosto 2001 (LOLF). Dopo aver esaminato il quadro di riforme e di adattamenti necessari, questa relazione elabora **proposte per favorire il passaggio ad una vera gestione professionale delle risorse umane nei servizi pubblici.**

L'impatto della LOLF sulla gestione delle RU



INTERVENTO:

M. Patrick TOSTIVINT

Incaricato della missione di
modernizzazione al
Ministero della Difesa

PROFILO DELL'ENTE:

Il Ministero della Difesa Francese ha conosciuto delle trasformazioni profonde nel corso degli anni, in conseguenza all'evoluzione delle politiche di difesa della Francia. Relativamente all'organico, si rileva una significativa riduzione del personale del 30% circa (dal 1996 al 2004). Oggi il ministero della difesa si compone di circa 430000 dipendenti, di cui l'80% è rappresentato da personale militare. Il resto, intorno a 81000 dipendenti, sono civili, la cui quota è aumentata in termini relativi rispetto al totale dell'organico.

L'impatto della LOLF sulla gestione delle RU

L'ESPERIENZA D'INNOVAZIONE:

L'intervento proposto sarà centrato su come la riforma delle leggi finanziarie (LOLF) impatta sulla gestione delle risorse umane del Ministero della Difesa.

Questa riforma, che coinvolge tutti i comparti dell'amministrazione pubblica francese, si iscrive in un momento di profonda **trasformazione per il Ministero della Difesa**. In particolare ricordiamo il processo di **Professionalizzazione** degli eserciti, che ha coinvolto tutta la struttura ministeriale.

Nel quadro di queste riforme si è proceduto ad una **razionalizzazione delle risorse** materiali ed umane. Proprio la gestione delle risorse umane è considerata una leva strategica per guidare il cambiamento del ministero.

Anche l'implementazione della LOLF mette al centro l'impatto generato sul personale e più precisamente su **come la misura delle performance professionali sia un passaggio fondamentale verso un'amministrazione pubblica orientata al risultato**.

Si evidenzierà l'importanza della definizione di **obiettivi individuali coerenti con la missione generale** del Ministero e i singoli programmi di cui si compone: la valutazione del personale sui suddetti obiettivi è coerente con la volontà della riforma di **valutare in generale l'uso delle risorse pubbliche** in relazione agli obiettivi politici individuati.

Le risorse umane leva del cambiamento

MAIRIE DE PARIS 

INTERVENTO:

M. Dominique GAUBERT

Responsabile della modernizzazione del
Comune di Parigi

PROFILO DELL'ENTE:

Il Comune di Parigi si articola in 22 Direzioni tra cui quella della Direzione Risorse Umane, organizzata a sua volta in 4 sotto direzioni: sviluppo delle risorse umane, impieghi e carriere, interventi sociali e sanità, modernizzazione e sistema informativo. Negli ultimi anni la DRU è al centro di un processo di intense innovazioni complementari al piano di modernizzazione del Comune. La strategia interna punta sulla funzione Risorse Umane che ha il compito di garantire il supporto al cambiamento dell'intera struttura.

Le risorse umane leva del cambiamento

L'ESPERIENZA D'INNOVAZIONE:

La visita al Comune di Parigi è un'occasione di confronto con una **amministrazione locale di grande complessità**.

Nel corso della visita al comune di Parigi, verranno presentate due esperienze cruciali che hanno caratterizzato recentemente la gestione risorse umane:

- **Project RH 21**: relativo alla realizzazione di un nuovo sistema informativo delle risorse umane. La **nuova gestione del personale** necessita di un supporto informatico per raccogliere le informazioni necessarie. In particolare il sistema è pensato per meglio pianificare e destinare le risorse dell'ente ai diversi servizi e funzioni interne. Inoltre, il sistema serve a fornire alla **gestione dati**, statistiche e proiezioni sull'attività del personale, permette di simulare nuove forme di articolazione dei tempi di lavoro e garantisce una consultazione dei dati per fasce d'età, profili di carriera e competenze.
- **Analisi delle spese del personale**: l'ufficio buste paghe ha realizzato un'analisi qualitativa delle spese per il personale, che ha permesso di far crescere l'ufficio e di ampliare le sue funzioni tradizionali e le competenze dei dipendenti coinvolti.

Il cantiere della “managerializzazione”



INTERVENTO:

M. VIANDIER

Direttore delle Risorse Umane del
Consiglio Generale del Dipartimento della
Val d'Oise

PROFILO DELL'ENTE:

Il dipartimento della Val d'Oise è un dipartimento francese, facente parte della regione dell'Île-de-France. Il Consiglio Generale del dipartimento amministra una popolazione di più di 1.100.000 cittadini, 185 comuni di cui solo 59 sopra i 3500 abitanti. Le principali competenze di cui si occupa sono lo sviluppo dell'economia e dell'impiego e la sicurezza e la tutela sociale dei cittadini.

Il cantiere della “managerializzazione”

L'ESPERIENZA D'INNOVAZIONE:

L'incontro sarà un'occasione di confronto con tre responsabili dell'area risorse umane (oltre al direttore saranno presenti la sua vice, Sylvie ROLLAND e il capo del servizio impiego e formazione Pascale FLURY-DELABRE) di un'amministrazione locale.

L'incontro verterà sui temi della formazione al management, ovvero come si introducono le pratiche e la cultura della gestione di tipo aziendale all'interno di un'amministrazione pubblica, per quali ragioni e con quali esiti.



Regno Unito

Formazione e sviluppo di carriera



INTERVENTO:

Mr Beverley Bustin

North Central London Strategic
Health Authority, Essential
Skills Team

PROFILO DELL'ENTE:

Il National Health Service è gestito dal Dipartimento della Sanità. La **forza dell'NHS risiede proprio nel personale**, le cui capacità, perizia e dedizione sono alla base del servizio sanitario nazionale. Vi è enorme **investimento nelle persone** e continuo sostegno e ricompensa per il lavoro svolto. La struttura offre opportunità per ciascun membro del personale affinché progredisca professionalmente e con la propria carriera. Vengono **incoraggiati la formazione continua e lo sviluppo personale**.

Formazione e sviluppo di carriera

L'ESPERIENZA D'INNOVAZIONE:

Questo caso studio si cala all'interno dell'obiettivo dell'NHS di **sviluppare al massimo le potenzialità del proprio staff**. Lo **Skill Escalator** è un pilastro fondamentale del sistema delle risorse umane dell'NHS e permette allo staff di acquisire nuove capacità e investire nel proprio sviluppo personale, migliorando così il percorso di carriera.

Il personale viene continuamente stimolato ad aggiornarsi, estendere le proprie conoscenze e acquisire nuove competenze. Questo apprendimento è lasciato all'**autonomia del singolo** dipendente che, in tal modo, può mirare ad impadronirsi di nuove capacità necessarie per ricoprire un determinato grado di responsabilità. Ciò non dà ovviamente garanzia di ottenere la posizione desiderata, ma **crea opportunità di carriera** nel caso si rendano vacanti determinati posti all'interno della struttura dell'organizzazione. L'obiettivo principale è quello di **evitare la stagnazione delle carriere** e di stimolare il personale. Una struttura di supporto (corsi di aggiornamento) rende **possibile anche il cambio di carriera all'interno della stessa struttura**, cosa che permette di trattenere le risorse e dirigerle opportunamente, facendo sì che fattori quali l'età o una formazione precedente non compatibile non siano più considerati degli ostacoli. Un programma strutturato di sviluppo delle capacità e acquisizione di nuove aiuta a coprire le posizioni vacanti o quelle per le quali è difficile trovare personale specializzato.

Trasformare le Risorse Umane

CabinetOffice

INTERVENTO:

Mike Watts

Director, HR Transformation
Directorate.

PROFILO DELL'ENTE:

Il Cabinet Office ricopre una posizione centrale poiché **coordina politiche e strategie** tra i vari dipartimenti governativi. In tal modo è assicurata omogeneità d'azione tra i dipartimenti verso il **raggiungimento di obiettivi comuni**. Obiettivo principale del Cabinet Office è rendere l'operato del **Governo il più efficiente possibile**. Offre un'ampia scelta di servizi alle organizzazioni pubbliche. Grazie soprattutto alla **formazione e allo scambio di buone pratiche**, vengono coltivate nei dipendenti sempre nuove capacità.

Trasformare le Risorse Umane

L'ESPERIENZA D'INNOVAZIONE:

La **Direzione Trasformazione delle Risorse Umane** è parte del Corporate Development Group del Cabinet Office. L'obiettivo della direzione è trasformare le risorse umane del Civil Service aumentando il **valore creato dalle persone** nel loro lavoro e migliorando la capacità dei dipartimenti di orientare la propria attività ai **target d'utenza di riferimento**. Questa unità lavora in stretto contatto con i dipartimenti e con tutti gli uffici che si occupano di risorse umane.

Le aree di intervento sono:

- **Valutazione dell'efficacia delle risorse umane** (capacità, performance e impatto)
- **Miglioramento della professionalità**
- **Motivazione e Formazione**

L'attività della direzione si articola per **progetti**, tra cui possiamo ricordare :

- Gli standards professionali delle risorse umane nel Civil Service
- La gestione delle persone chiave
- programma di sviluppo per i professionisti HR in partnership con la Scuola Nazionale del Governo
- Supporto alla trasformazione dei servizi condivisi

Lo sviluppo delle risorse umane attraverso la tecnologia



INTERVENTO:

Ian Laughton

Direttore dell'eGovernment e
capo del Project Nomad

PROFILO DELL'ENTE:

La contea di Cambridge raccoglie una popolazione di circa 110300 cittadini. La contea ha al suo vertice il Consiglio eletto dai cittadini e diretto da un esecutivo, dal quale dipende l'amministrazione della contea. E' organizzata in dipartimenti: i servizi centrali (carattere strettamente amministrativo), i servizi alla città (infrastrutture e servizi collettivi), i servizi alla comunità (servizi sociali, scuola, salute), ambiente e pianificazione (per la gestione e pianificazione del territorio).

Lo sviluppo delle risorse umane attraverso la tecnologia

L'ESPERIENZA D'INNOVAZIONE:

Il progetto nomad è uno dei 22 progetti nazionali per gli enti pubblici territoriali nel Regno Unito, finanziato da un fondo dell'ufficio del Primo Ministro per le iniziative eGovernment. La contea di Cambridge è stato l'ente leader per la sperimentazione della nuova tecnologia. Si tratta di un **progetto di mobile working**, ovvero di lavoro a distanza, che ha avuto un impatto significativo sul personale, non solo per quanto riguarda i cambiamenti nell'organizzazione dei servizi, ma anche per il contributo che ha dato ai dipendenti pubblici a ripensare e ridare nuovo significato alle attività svolte. Si tratta di **strumenti tecnologici**, come il foglio e la penna digitali che permettono di immagazzinare dati in modo agile per strada, **a casa dell'utente o ovunque occorra senza dover ripetere l'operazione in ufficio**. L'impatto sull'organizzazione è evidente: il disegno del servizio viene centrato **sull'utente** anche sul piano del luogo dell'erogazione. L'impatto sul personale è stato altrettanto significativo perché ha permesso di dare un **nuovo contenuto al lavoro per una comunità cittadina**. L'erogazione di un servizio ha come momento culminante l'**interazione** tra l'utente e chi si trova dall'altra parte dello sportello. Al contrario, il contenuto del lavoro di chi eroga servizi pubblici non è perdere tempo nel duplicare al computer dati già raccolti manualmente. Per queste ragioni la tecnologia che supporta una nuova visione del servizio aiuta il dipendente a percepire meglio il contenuto sociale del lavoro che svolge.