

# CAPITOLO 6

## LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

### UNA IPOTESI DI SISTEMA PER IL COMUNE DI S. MARCELLO

#### 6.1 CONSIDERAZIONI GENERALI

L'enfasi che abbiamo assegnato al problema "personale", ci obbliga in una certa misura ad approfondire la "vista" dei processi deputati alla gestione delle risorse umane. E' opportuno far notare al lettore che quella che segue è una ipotesi di massima formulata al fine di evidenziare le caratteristiche fondamentali di un sistema che si preoccupa di focalizzare l'attenzione sul rispetto dei principi di buona gestione del personale come di dare loro concreta attuazione. Per conseguire questi obiettivi è stato necessario spingere lo sguardo un po' oltre la 9001. Il sistema dei processi ipotizzati infatti, pur mantenendosi saldamente ancorato alla visione ISO, aggiunge al capitolo 6.2 (Risorse umane) un sottocapitolo (processo di livello inferiore) in più rispetto alla norma (Premiare e sanzionare le risorse umane) con l'obiettivo di creare un complesso di azioni condivise volte ad incrementare la motivazione e le prestazioni dei dipendenti. In questa visione è certamente implicito un concetto di *competenza* maggiormente esteso di quello che emerge dalla ISO 9001 inteso cioè così come lo abbiamo definito al capitolo precedente, come somma di cognizioni specifiche strettamente legate alla propria funzione operativa ma anche di tratti motivazionali e sistemi di valori. Pur nella ricerca di una sostanziale semplicità di impostazione, si è cercato insomma di dare visibilità ad una concatenazione di processi che riproducesse e tenesse sotto controllo le varie componenti del ciclo del valore delle risorse umane.

In considerazione del ruolo estremamente importante svolto dalle persone nel conseguimento dei risultati "aziendali" si consiglia, naturalmente con riferimento esclusivo al sistema delle risorse umane e non appena si ritenga l'organizzazione matura per un simile impegno, di implementare una gestione ispirata a modelli ancora più evoluti<sup>31</sup>.

#### 6.2 LA SITUAZIONE AS IS

L'ufficio personale del Comune di S. Marcello è collocato all'interno della prima area. La sua posizione, così come il nome dell'area entro cui si trova ricompreso (servizi amministrativi), fanno pensare ad un ruolo prettamente burocratico, completamente sganciato da una visione strategica

---

<sup>31</sup> Per modelli più evoluti si intendono i principi del *Total Quality Management* che trovano un eccellente momento di esplicitazione nei premi per la qualità, come EFQM (*European Foundation Quality Management*) che a sua volta ispira sia il PQI (*Premio Qualità Italia*) che il CAF (*Common Assesment Framework*), strumento quest'ultimo di cui si è già detto al capitolo 1 e che è direttamente rivolto all'auto - valutazione delle pubbliche amministrazioni.

nella gestione del personale. Se dovessimo ricondurlo, almeno in termini di larga massima, ad uno dei modelli introdotti al termine del capitolo precedente, si potrebbe dire che esso riproduce con esattezza la configurazione “amministrazione del personale”. La situazione, in realtà, appare un po’ meno schematica. E’ vero che la stragrande maggioranza degli adempimenti afferenti all’ufficio personale sono di natura prettamente amministrativa, ma è anche vero che nel complesso di tali adempimenti ve ne sono almeno un paio a valenza tattico - strategica. Si tratta dei processi di assunzione del personale da una parte e di gestione della contrattazione decentrata dall’altra.

Per il primo occorrono alcune considerazioni. Le assunzioni non soggiacciono di fatto ad alcuna vera “logica” di strategia, sostanzialmente perché una serie sempre più ingente di vincoli di natura sia strutturale che legislativa (carenza di risorse, rispetto del patto di stabilità) determinano l’impossibilità di procedere ad assunzioni di nuovo personale. Il protrarsi di questa situazione ormai da diversi anni, ha trasformato il processo di assunzione in un adempimento di natura quasi esclusivamente amministrativa, deputato cioè all’assunzione del solo personale avventizio, che per le sue caratteristiche precipue non viene incardinato nell’organizzazione in modo saldo e strutturato ma viene utilizzato solo e soltanto per tamponare problematiche con un orizzonte temporale breve.

Con riferimento invece al processo di gestione della contrattazione decentrata, possiamo sicuramente affermare che si tratta dell’unico processo attualmente di competenza dell’ufficio personale, con una valenza spiccatamente strategica. L’output di tale processo è, in sostanza, il contratto decentrato, cioè quell’accordo sottoscritto in sede locale fra amministrazione e parti sociali (organizzazioni sindacali) che va a disciplinare le condizioni di lavoro, le modalità di valutazione dei dipendenti e i meccanismi di progressione, cioè tutti quegli strumenti che possono incidere, positivamente o negativamente sulla vita, sull’umore e quindi sulla prestazione del dipendente. Posto che le organizzazioni sindacali riescano effettivamente a rappresentare in modo pieno gli interessi dei lavoratori, cosa che non è sempre vera, e prescindendo pertanto dalla necessità di individuare forme di partecipazione più diffusa, quello che sicuramente non è in linea con un buon sistema di gestione è l’attitudine consolidata a gestire il processo di valutazione dei dipendenti in maniera sostanzialmente unilaterale (dirigenti vs dipendenti), cosa che contribuisce a generare un clima “aziendale” tutt’altro che sereno (come conferma il questionario sul benessere organizzativo) e che certamente non giova al buon andamento della gestione. Ma quello che è ancora peggio è che i risultati del sistema premiante / sanzionante non vengono valutati a consuntivo in termini non solo di clima aziendale, ma neppure di incremento della performance. Il rischio è quello di dar vita ad un sistema completamente autoreferenziale che dispensa giudizi, premi e punizioni senza preoccuparsi minimamente del vero obiettivo per cui nasce: contribuire al miglioramento.

Un discorso a parte va fatto per la formazione che, curiosamente, non compare fra gli adempimenti

dell'ufficio personale. Questo accade, non per il fatto che il Comune di S. Marcello non promuova alcuna iniziativa in tal senso o perché l'ufficio personale ne venga escluso a priori, ma semplicemente perché, la gestione delle azioni formative segue percorsi un po' anomali. Per scendere maggiormente nel dettaglio possiamo individuare due diverse situazioni che possono presentarsi.

Nel primo caso sono gli stessi uffici che, valutando le varie offerte formative sul mercato o predisponendone in proprio, le sottopongono all'amministrazione che provvede ad accoglierle o a respingerle. Si ha la netta sensazione insomma che predomini una visione molto settoriale (per funzioni) della formazione, che cioè ciascuno si costruisca il proprio percorso formativo prescindendo da una stringente e costringente visione strategica preventivamente individuata. Si potrebbe obiettare che l'amministrazione, operando la scelta di finanziare o non finanziare l'azione formativa proposta, provveda successivamente a selezionare quelle azioni che ritiene allineate con la propria strategia. Può anche darsi che sia effettivamente così ma questo determina, nella migliore delle ipotesi, il ricorso a continui *feedback* (e quindi sprechi di risorse) per individuare l'azione più idonea.

La seconda modalità di "approvvigionamento della formazione" fa invece sistematico ricorso ad una gestione di tipo comprensoriale. In questo caso è la Comunità Montana, che raccogliendo le sollecitazioni dei Comuni dell'area, predispone un piano formativo cui tutti i Comuni partner possono accedere. In tal modo si realizzano sensibili economie di scala e un accesso alla formazione da parte dei singoli enti molto più "a buon mercato". Questo percorso di attivazione delle varie azioni formative ha sicuramente una valenza positiva nel caso si tratti di una formazione orientata ad aspetti di tipo burocratico e certamente va messo in evidenza che nella stragrande maggioranza dei casi è effettivamente così.<sup>32</sup> Ma ci sarà tuttavia concesso di dubitare della reale efficacia di un complesso di azioni formative così organizzate che pretendano di essere fortemente orientate in senso strategico. Le strategie di fondo possono certamente differire o addirittura essere completamente diverse da Comune a Comune e una formazione così omogenea non rende certo giustizia ad una tale diversità.

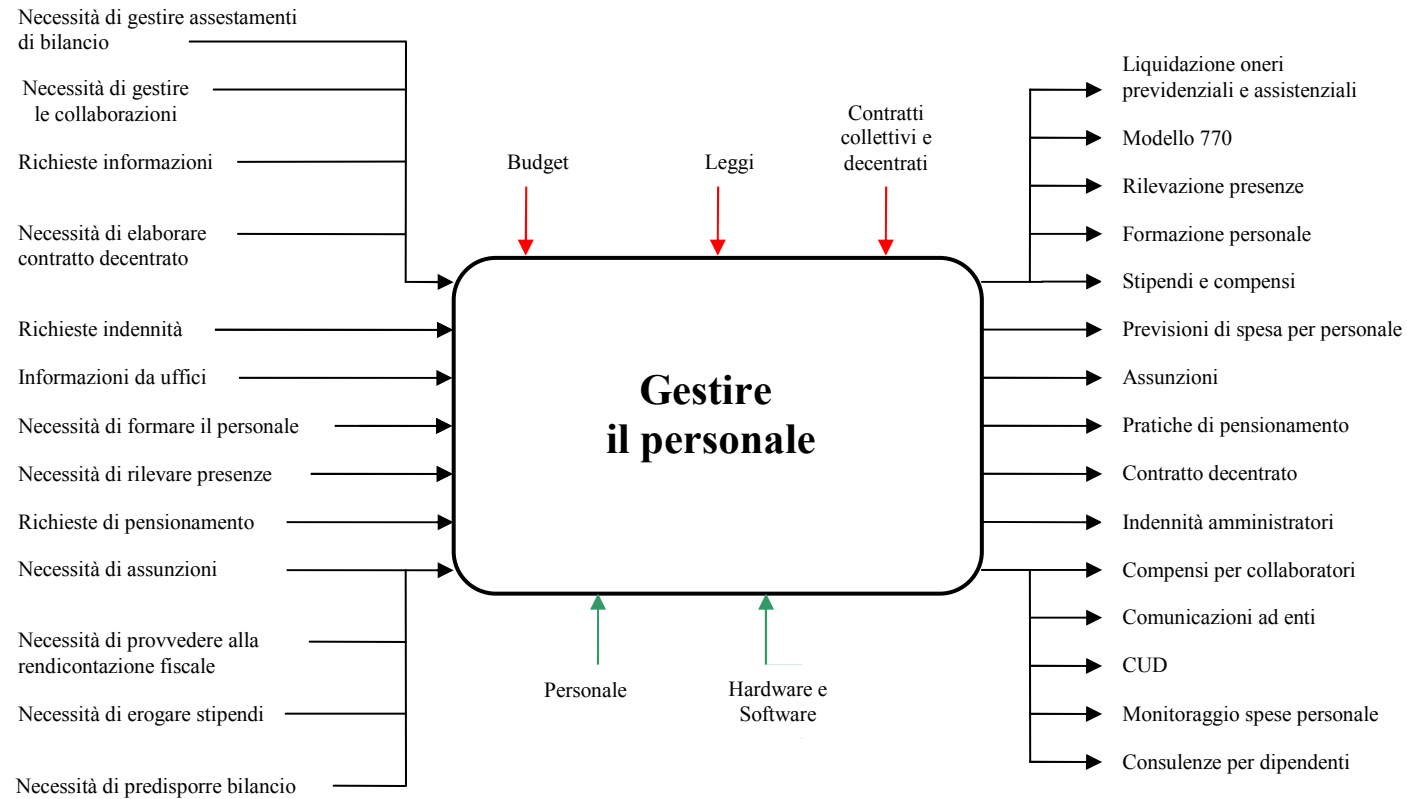
La mappa che segue riporta il sistema dei processi dell'ufficio personale così come si presentano oggi.

---

<sup>32</sup> Si pensi per esempio al caso in cui venga approvata una nuova legge che tutti sono chiamati a rispettare, negli stessi modi e nelle stesse forme.

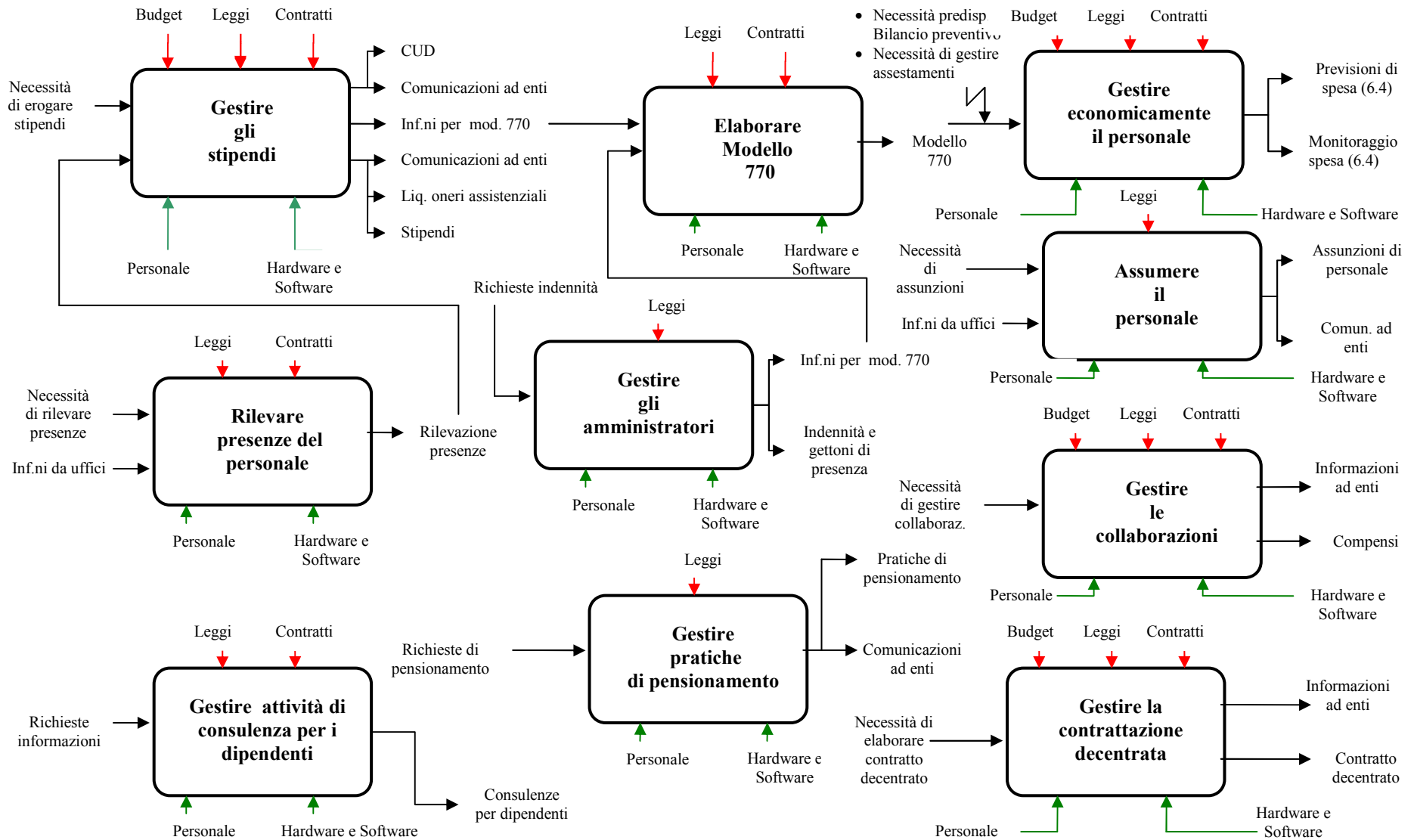
# Gestire il personale

## LIVELLO 0



# Gestire il personale

## LIVELLO 1



### **6.3 LA SITUAZIONE IN PROSPETTIVA**

La parte che segue descrive, in modo sommario, il sistema dei processi deputati alla gestione delle risorse umane così come dovrebbe essere configurato nel nuovo sistema di gestione. In sostanza si tratta dell'esplosione del processo 6.2: "Gestire le risorse umane".

#### **6.2.1 GESTIRE RAPPORTI DI LAVORO DIPENDENTE E ASSIMILATI**

Il processo in questione accoglie tutti i processi a valenza burocratico -amministrativa e quindi fa suo l'impianto complessivo che scaturisce dalla vista della situazione *as is* così come è stata presentata al capitolo precedente. Rispetto a questa è stata introdotta un'unica variazione: lo spostamento del processo di gestione della contrattazione decentrata al livello 6.2.3. Si è infatti ritenuto, come già accennato in precedenza, che tale processo fosse l'unico, fra quelli attualmente gestiti dall'ufficio personale, a mantenere una chiara valenza strategica e lo si è quindi incardinato nel flusso dei processi deputati all'incremento delle prestazioni del personale attraverso il sistema della valutazione.

Con riferimento invece al processo di reclutamento del personale, che per le sue specifiche prerogative avrebbe anch'esso un carattere strategico piuttosto spiccato, si è preferito tenerlo ancorato ai processi a valenza amministrativa. Questo per le specificità dell'organizzazione che, non avendo ormai da anni la possibilità di procedere ad assunzioni regolarmente cadenzate nel tempo, lo ha di fatto trasformato in un processo a carattere burocratico.

Va sottolineato tuttavia che il fatto di riproporre questo sistema di processi sostanzialmente immutato rispetto all'attuale configurazione, non significa che esso sia da intendersi come un sistema cristallizzato e quindi immutato e immutabile nel tempo, ma solo che per il momento si è preferito concentrare l'attenzione sull'implementazione di nuovi processi a valenza strategica, che si ritengono assolutamente necessari per il buon funzionamento dell'organizzazione e che le iniziative per il suo miglioramento sono demandate al processo 8: "Misurazioni, analisi, miglioramento".

#### **6.2.2 FORMARE LE RISORSE UMANE**

Il processo di formazione delle risorse umane prende le mosse dal sottoprocesso 6.2.2.1 (Analizzare il profilo del personale) che, come impostazione di massima, riproduce il processo 6.2.1 della norma ISO laddove afferma che l'organizzazione deve provvedere alla determinazione "del grado di istruzione, addestramento, abilità ed esperienza (competenza) di tutto il personale che svolge attività che influenzano la qualità del prodotto". Nel caso in esame tuttavia, come abbiamo più volte sottolineato, nel termine "competenza" vogliamo includere anche quegli aspetti che sono

riconducibili al livello di identificazione, al coinvolgimento e alla gratificazione personale che abbiamo visto essere determinanti fondamentali. Nell'ambito del sottoprocesso in questione (6.2.2.1) l'ufficio personale provvede alla compilazione di un profilo del dipendente che ne mette chiaramente in luce il livello di istruzione, le esperienze pregresse, il livello di soddisfazione che trae dalla vita organizzativa, le aspirazioni e ogni altra informazione che serva a inquadrare chiaramente la persona. Il profilo del dipendente, che costituisce l'output del processo, dovrà ovviamente confluire (in forma analitica o sintetica a seconda dei casi) ai processi operativi e a quelli direzionali con un duplice obiettivo: da una parte disporre di una banca dati aggiornata con il sistema delle competenze intra - organizzative disponibili, dall'altra conoscere i desideri del personale per utilizzarli nell'ambito del sistema motivante. Il sottoprocesso successivo (6.2.2.2 "Individuare le esigenze formative") deve essere agganciato in modo molto stretto alle strategie dell'organizzazione e le attività che lo compongono vedranno la partecipazione dello stesso ufficio personale come braccio operativo, dei responsabili di area e dell'amministrazione comunale nel ruolo di garante delle strategie organizzative. Dovranno essere accuratamente individuate e analizzate le esigenze formative generali suddividendole per area e, possibilmente anche se in termini di larga massima, per interventi individualizzati. Come ulteriore elemento da elaborare si dovrà inoltre tenere nella debita considerazione il risultato di eventuali azioni formative già concluse, per non ripetere errori che potrebbero essersi verificati in passato o anche per trarre informazioni utili da esperienze conclusesi con buoni risultati. Tutti questi elementi dovranno accuratamente essere messi a confronto e incrociati reciprocamente per accertarsi della loro congruenza. Il processo produrrà, come risultato finale, un documento contenente gli obiettivi e i contenuti generali dell'azione formativa.

Al termine di questa fase sarà possibile pianificare in modo dettagliato le varie azioni formative (6.2.2.3). Saranno i responsabili di area, avvalendosi delle collaborazioni che riterranno opportune e nell'ambito di un rigoroso rispetto degli obiettivi e dei contenuti generali, che predisporranno i "Piani di dettaglio della formazione". Il piano di dettaglio è un documento, di cui nell'ambito dei processi sul sistema di gestione (4.3) dovrà essere decisa la forma, in cui si dovranno reperire in modo chiaro e dettagliato le seguenti informazioni:

- Obiettivi generali e specifici del piano di formazione;
- Tipologia dell'intervento formativo;
- Contenuti;
- Costi;
- Tempi previsti per l'erogazione;
- Docenti;

- Materiali didattici;
- Obiettivi specifici (possibilmente misurabili);
- Ricadute previste sui processi (misurabili)

Il piano di dettaglio dovrà inoltre essere analizzato dall'amministrazione comunale per riscontrarne l'allineamento con gli obiettivi strategici e, successivamente, approvato in via definitiva. Nell'ambito dello stesso processo l'ufficio personale (o eventuali esperti di settore esterni, se si decidesse per una gestione in *outsourcing*) dovrà suggerire alla direzione come ai dirigenti dei processi operativi, una serie di azioni volte alla partecipazione e al coinvolgimento che siano in grado di accompagnare adeguatamente il processo di formazione del personale. Sarebbe auspicabile, si dice per inciso, che tali forme di coinvolgimento del personale assumessero la forma e la stabilizzazione di veri e propri gruppi permanenti da utilizzare continuamente nell'ambito del miglioramento. Va infine aggiunto, anche se la sottolineatura può apparire superflua a questo punto della trattazione, che quando si parla di azioni formative non si deve intendere necessariamente un complesso di interventi incardinati nei compiti operativi tipici della persona o dell'organizzazione, al contrario: una azione formativa può benissimo avere per obiettivo l'incremento nelle capacità di socializzazione di un dipendente oppure può addirittura aiutarlo, attraverso un percorso mirato, a risolvere un problema inerente la propria vita privata laddove si ritenga che questo possa pregiudicare il suo rendimento nell'ambito dell'attività lavorativa. Insomma va rimosso quel concetto di competenza, sicuramente ancorato ad un retaggio culturale di tipo fordista, strettamente ancorato all'idea del "*saper fare*" per sostituirlo con quello più ampio e composito di "*essere per saper fare*".

Non ci soffermeremo sul processo 6.2.2.4 (Erogare l'intervento formativo) perché esso si limita a dare attuazione a quanto progettato in sede di pianificazione delle azioni formative. Ci interessa invece molto di più la "verifica delle competenze acquisite" (6.2.2.5). Prima di addentrarsi nell'analisi del processo, occorre sottolineare che esso non segue, in modo "temporalmente stretto", alla fase dell'erogazione del servizio. Le azioni formative possono infatti produrre i loro effetti anche a breve termine, ma nella maggior parte dei casi lo fanno in una prospettiva temporale più lunga. Durante la fase di pianificazione dell'azione formativa sarà quindi chiaramente individuato l'orizzonte temporale entro cui condurre le azioni di verifica. Nell'ambito del processo l'ufficio personale attua una sistematica raccolta di informazioni che viene effettuata dall'ufficio personale mettendo insieme nuove valutazioni dei responsabili di servizio, nuovi questionari, segnalazioni o lamentele che possono provenire direttamente da ogni livello dell'organizzazione, ma assolutamente fondamentali sono gli indicatori di processo che verranno incrociati con gli obiettivi precedentemente pianificati. Questi indicatori costituiscono il vero "momento della verità": la prova



tangibile dell'efficacia o, viceversa, della non efficacia sostanziale dell'azione formativa intrapresa. L'ufficio preparerà insomma una serie di report contenenti "ragguagli" sugli effetti prodotti dalla formazione in termini di incremento della performance che saranno utili in fase di individuazione delle nuove esigenze formative e, al tempo stesso, trarrà delle valutazioni più generali sui risultati complessivi delle azioni formative, evidenziandone possibilmente i limiti e i punti di forza. Va detto anche che gli effetti di una azione formativa possono incidere in profondità sul sistema generale delle competenze di una persona e pertanto possono modificarne il profilo in modo sostanziale. E' questa la motivazione per cui l'output "Report su azioni formative" in uscita dal processo in questione, viene rinviato in input all'"analisi del profilo" (6.2.2.1).

### 6.2.3 PREMIARE E SANZIONARE LE RISORSE UMANE

Il processo di valutazione delle risorse umane prende le mosse dalla fase della contrattazione decentrata (6.2.3.1) nell'ambito della quale amministrazione e personale provvedono a definire le regole fondamentali del rapporto di lavoro a livello locale usufruendo della mediazione delle organizzazioni sindacali. Nella nostra ipotesi si è pensato a meccanismi di coinvolgimento del personale che siano più diffusi e ramificati. Vengono utilizzati come input i suggerimenti del personale, in parte ancora veicolati attraverso la rappresentanza delle parti sociali in parte raccolti attraverso strumenti ad hoc. Ad esempio le impressioni del personale sui meccanismi di valutazione, attuali e auspicati, potrebbero confluire al processo attraverso semplici questionari a risposta multipla oppure, in una prospettiva tecnologicamente più avanzata, potrebbero usufruire di una sorta di forum on-line ospitato all'interno di un area protetta della "rete civica". Altrettanto importanti sono le considerazioni di sintesi (Report) sui risultati conseguiti attraverso le precedenti azioni di valutazione che provengono dal processo di monitoraggio (6.2.3.3). Questo perché, com'è del tutto ovvio, è inutile insistere con una particolare linea di indirizzo se si dimostra che quella linea risulta essere non adeguata o addirittura controproducente per la performance dell'organizzazione. Su una serie di proposte dell'ufficio personale, che scaturiscono dalla sintesi delle informazioni precedenti, l'amministrazione opera una prima selezione riducendo il margine di scelta, dopodiché i dipendenti e le organizzazioni sindacali fanno la scelta definitiva. A questo punto il personale dell'ufficio, con il coinvolgimento dell'amministrazione, provvede alla definizione dei metodi e degli strumenti di valutazione del personale, suddividendoli in due tronconi: quelli rivolti ai responsabili di area e in quelli indirizzati invece agli altri dipendenti.<sup>33</sup> In modo estremamente chiaro dovranno essere definiti gli obiettivi della valutazione e risultati attesi

---

<sup>33</sup> Pur prevedendo l'organizzazione una molteplicità di inquadramenti diversi, si è ritenuto di non procedere ad una eccessiva frammentazione del processo valutativo dal momento che spesso, all'interno degli uffici, le mansioni e le responsabilità si sovrappongono indipendentemente dalla posizione occupata. Oltretutto si ritiene, che un meccanismo di valutazione sostanzialmente omogeneo, contribuisca ad accrescere il senso di condivisione del meccanismo stesso.

(possibilmente attraverso parametri misurabili numericamente) corredandoli dell'orizzonte temporale entro cui i miglioramenti indotti dall'azione motivante dovrebbero risultare apprezzabili. Il processo di valutazione vero e proprio (6.2.3.2) è stato concepito in modo da determinare un alto grado di coinvolgimento di tutta l'organizzazione e degli stessi cittadini. Al processo afferiscono i seguenti input ad ognuno dei quali, per maggiore chiarezza, si affianca una breve nota di chiarificazione:

- Indicatori di risultato: si tratta dei parametri di misurazione della performance fissati per ciascun processo che potranno essere utilizzati come riferimento per la valutazione del personale “di linea” ma anche, nella forma di uno o più indicatori opportunamente aggregati, per dare un contributo oggettivo alla valutazione dei responsabili di area.
- Schede di valutazione dei responsabili: in concomitanza con ogni azione valutativa i responsabili debbono provvedere, per ogni dipendente che ricade all'interno della propria area, alla compilazione di una apposita griglia che contenga elementi di giudizio sulle diverse componenti qualitative della prestazione: grado di collaborazione, impegno, attitudine al miglioramento ecc.
- Schede di valutazione dei dipendenti: è opportuno che anche tutti gli altri dipendenti, indipendentemente dalla posizione che occupano all'interno dell'organizzazione, provvedano alla redazione di una scheda, rigorosamente anonima, sui propri collaboratori (sottoposti e di pari grado) ma anche sui responsabili cui fanno capo. L'obiettivo è quello di raccogliere elementi di giudizio che, essendo “spalmati” ai diversi livelli della struttura, siano il più possibile veritieri e soprattutto espressione di una più ampia e composita prospettiva di valutazione. Al tempo stesso, come si è già avuto modo di sottolineare al capitolo precedente, la possibilità di esprimere giudizi anche in ordine ai propri superiori aumenta il grado di accettazione del sistema e riduce di molto le conflittualità.
- Questionari dei cittadini: i questionari con cui periodicamente l'organizzazione va a testare il grado di soddisfacimento delle esigenze dei “clienti”, possono sicuramente costituire un riferimento importante per la valutazione del personale. E' ovvio che andrebbero accuratamente predisposti i questionari traendo da essi elementi di valutazione sui servizi (da ricondurre alle persone che ne sono responsabili) oppure, in caso lo si ritenga possibile, chiedendo direttamente ai cittadini di esprimere un giudizio sui singoli operatori e responsabili.
- Informazioni su ruoli e mansioni svolte: nel complesso di input necessari alla valutazione, non può mancare un riferimento chiaro agli elementi oggettivi che differenziano una mansione dall'altra. Chi opera per sei o più ore al giorno davanti ad uno schermo di

computer è soggetto a stress psico-fisici e a potenziali patologie cui non è sottoposto, ad esempio, un operaio che tuttavia dovrà adattarsi ad orari di servizio più scomodi e sarà a sua volta esposto ad altre tipologie di rischio. Sarebbe opportuno disporre di una griglia con una classificazione adeguata delle varie mansioni in termini di peso dei rischi/disagi da utilizzare nel contesto della valutazione.

E' evidente che tutti questi elementi conoscitivi dovranno entrare nel processo di valutazione passando attraverso un filtro che contribuisca ad assegnare loro un peso adeguato. Ad esempio, pensando alla valutazione dei responsabili di area che vengono incentivati con una indennità di risultato che si colloca fra un minimo ed un massimo, si potrebbe stabilire che la stessa indennità sia determinata per il 40% dall'amministrazione comunale e per il rimanente 60% traendo informazioni "pesate" dagli indicatori di performance, dalla valutazione dei sottoposti come dal giudizio dei cittadini. E così via, naturalmente, per tutte le altre posizioni organizzative. L'elaborazione degli input indicati produrrà infine una serie di azioni sul personale che prenderanno la forma di semplici richiami oppure di sanzioni pecuniarie nei casi negativi mentre consisteranno in note di encomio in caso di valutazioni positive. La sintesi compiuta del processo di valutazione, sarà comunque costituita da una scheda personale da cui emergeranno i meriti e i demeriti del dipendente e a cui saranno agganciati, come di fatto già avviene, le prospettive di progressione e gli incentivi economici.

Altrettanto importante è la fase di monitoraggio dei risultati (6.2.3.3). Non si deve mai perdere di vista, come è già capitato di sottolineare, che l'obiettivo della valutazione deve essere l'incremento della performance organizzativa e quindi è importantissimo valutare gli effetti delle varie azioni intraprese in tal senso. Come nel caso del processo di formazione, la fase di monitoraggio deve essere attivata non prima di un certo periodo in modo che possano essere apprezzabili gli effetti della valutazione. Al processo confluiranno nuove schede di valutazione dei responsabili così come nuovi indicatori di risultato che saranno utilizzati per effettuare una valutazione, la più neutra possibile, delle ricadute dell'azione valutativa sui risultati. Le informazioni che scaturiranno dal processo di monitoraggio, nella forma del report o della relazione, saranno utilizzate nella successiva fase di contrattazione per migliorare l'efficacia del processo di valutazione nella sua interezza. Al tempo stesso, le medesime informazioni, saranno inviate ai processi direzionali (riesame) come a quelli preposti alla gestione del miglioramento.

Si riporta, di seguito, l'elenco dei processi e sottoprocessi per la gestione del sistema delle risorse umane e le loro mappe.

## **6.2 GESTIRE LE RISORSE UMANE**

### **6.2.1 GESTIRE RAPPORTI DI LAVORO DIPENDENTE E ASSIMILATI**

- 6.2.1.1 Gestire gli stipendi
- 6.2.1.2 Elaborare il modello 770
- 6.2.1.3 Gestire economicamente il personale
- 6.2.1.4 Rilevare le presenze del personale
- 6.2.1.5 Gestire gli amministratori
- 6.2.1.6 Assumere il personale
- 6.2.1.7 Gestire attività di consulenza per i dipendenti
- 6.2.1.8 Gestire le pratiche di pensionamento
- 6.2.1.9 Gestire le collaborazioni

### **6.2.2 FORMARE LE RISORSE UMANE**

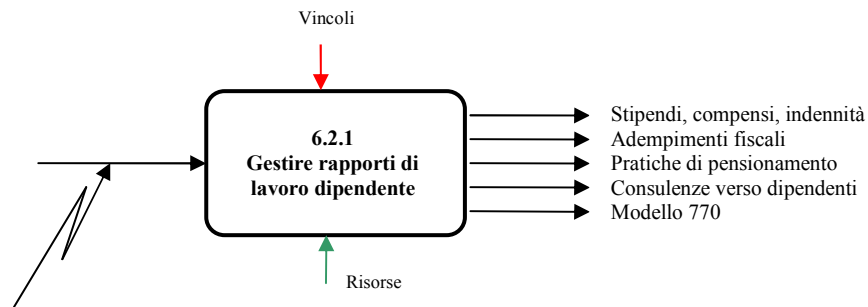
- 6.2.2.1 Analizzare il profilo del dipendente
- 6.2.2.2 Individuare le esigenze formative
- 6.2.2.3 Pianificare l'azione formativa
- 6.2.2.4 Erogare l'intervento formativo
- 6.2.2.5 Verificare le competenze

### **6.2.3 PREMIARE E SANZIONARE LE RISORSE UMANE**

- 6.2.3.1 Gestire la contrattazione decentrata
- 6.2.3.2 Valutare il personale
- 6.2.3.3 Monitorare i risultati

# GESTIRE LE RISORSE UMANE

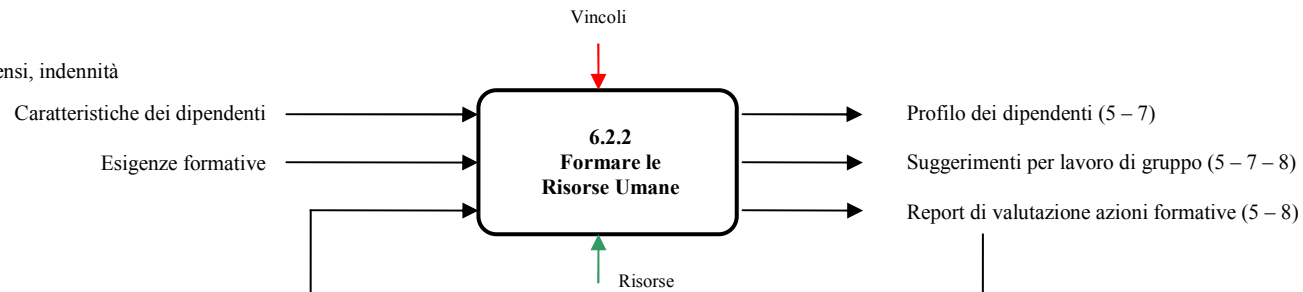
## 6.2



Note:

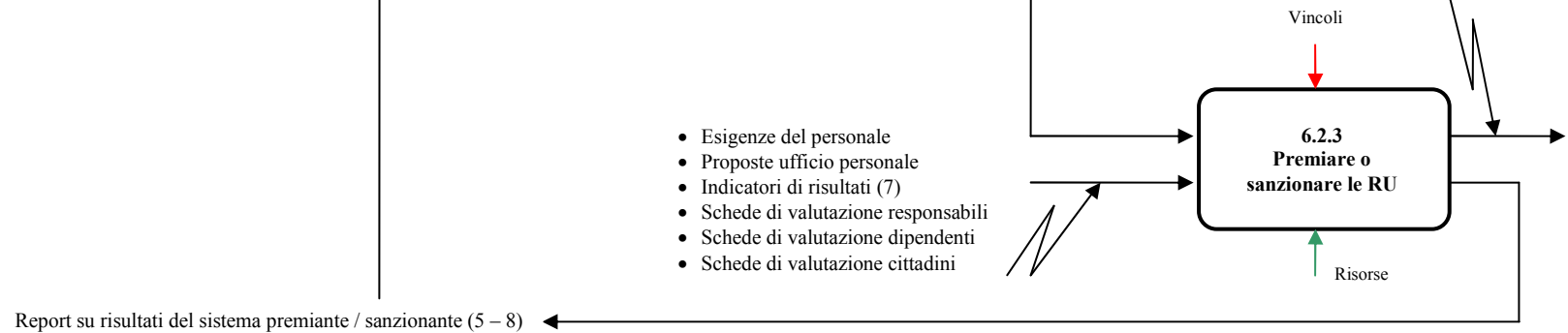
- I numeri riportati fra parentesi dopo input e output indicano i processi da e verso cui, rispettivamente, gli stessi in e out provengono o sono indirizzati.
- I vincoli e le risorse dei vari processi saranno resi visibili al successivo livello di scomposizione.

- Info da tutti i processi (7)
- Necessità rilevazione presenze
- Necessità erogazione stipendi, compensi, indennità
- Richieste di personale (7)
- Richieste di pensionamento



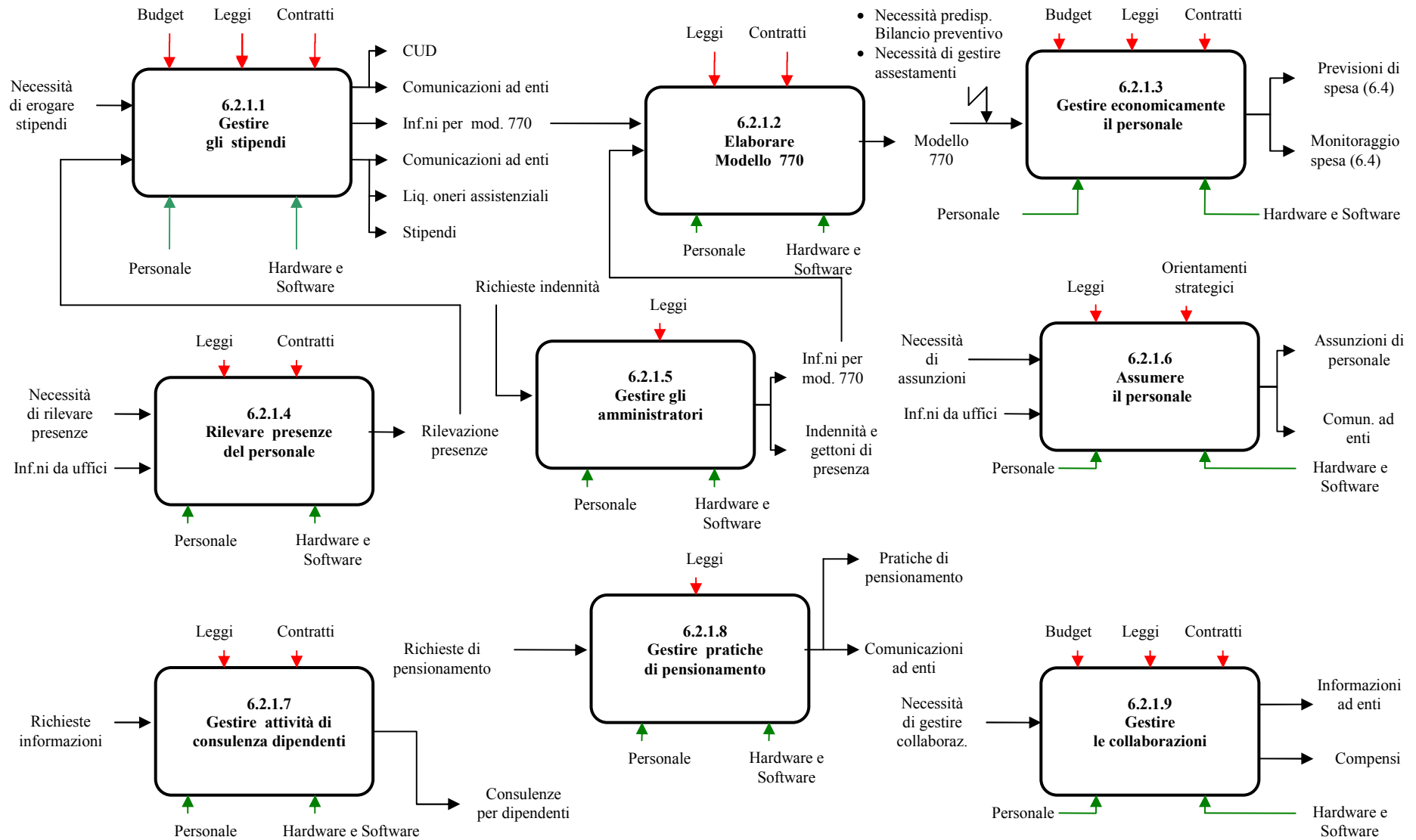
- Esigenze del personale
- Proposte ufficio personale
- Indicatori di risultati (7)
- Schede di valutazione responsabili
- Schede di valutazione dipendenti
- Schede di valutazione cittadini

- Premi
- Sanzioni



# GESTIRE RAPPORTI DI LAVORO DIPENDENTE E ASSIMILATI

## 6.2.1



# FORMARE LE RISORSE UMANE

## 6.2.2

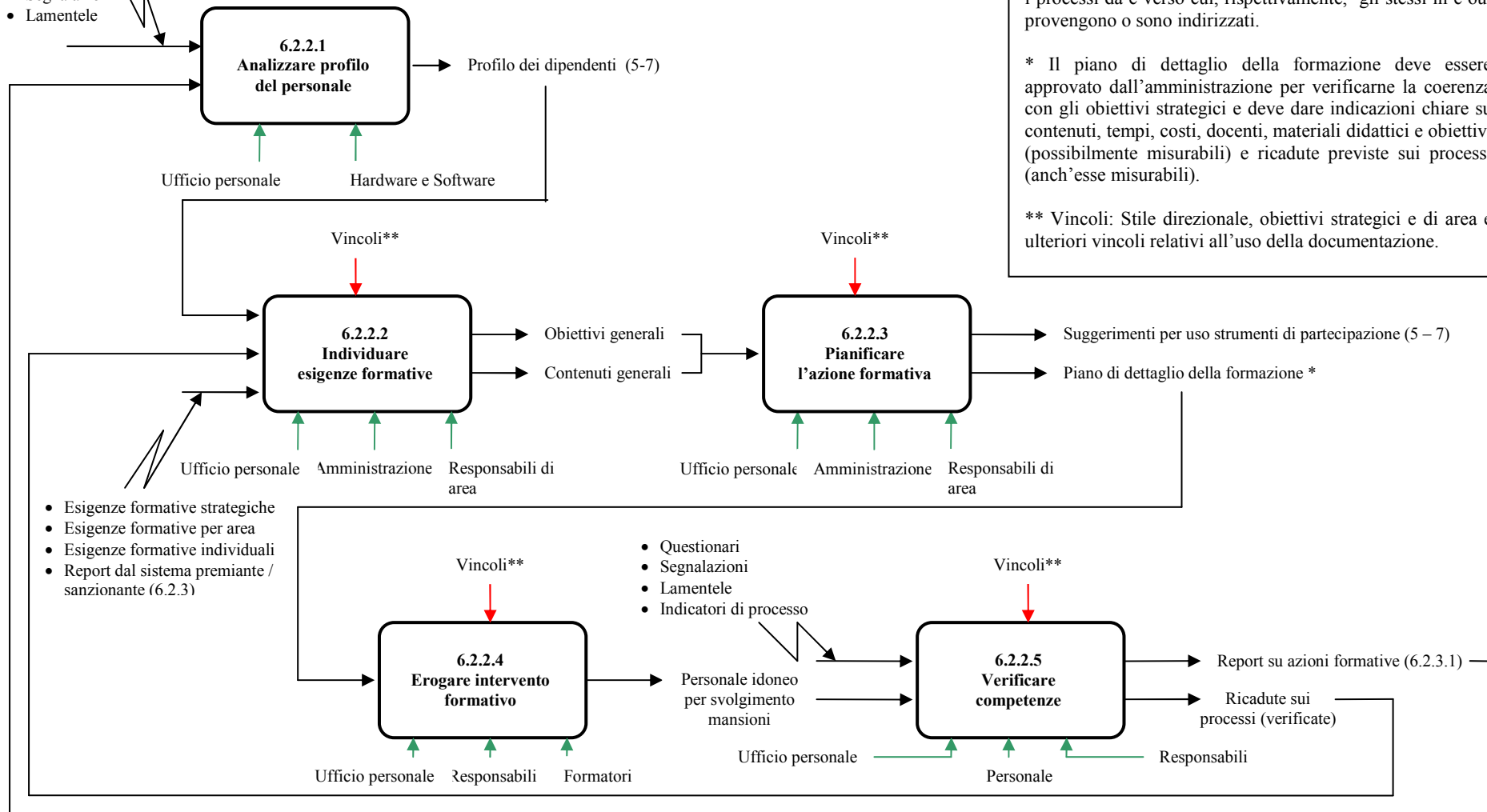
- Questionari
- Cognizioni del personale
- Aspirazioni
- Segnalazioni
- Lamentele

Note:

I numeri riportati fra parentesi dopo input e output indicano i processi da e verso cui, rispettivamente, gli stessi in e out provengono o sono indirizzati.

\* Il piano di dettaglio della formazione deve essere approvato dall'amministrazione per verificarne la coerenza con gli obiettivi strategici e deve dare indicazioni chiare su contenuti, tempi, costi, docenti, materiali didattici e obiettivi (possibilmente misurabili) e ricadute previste sui processi (anch'esse misurabili).

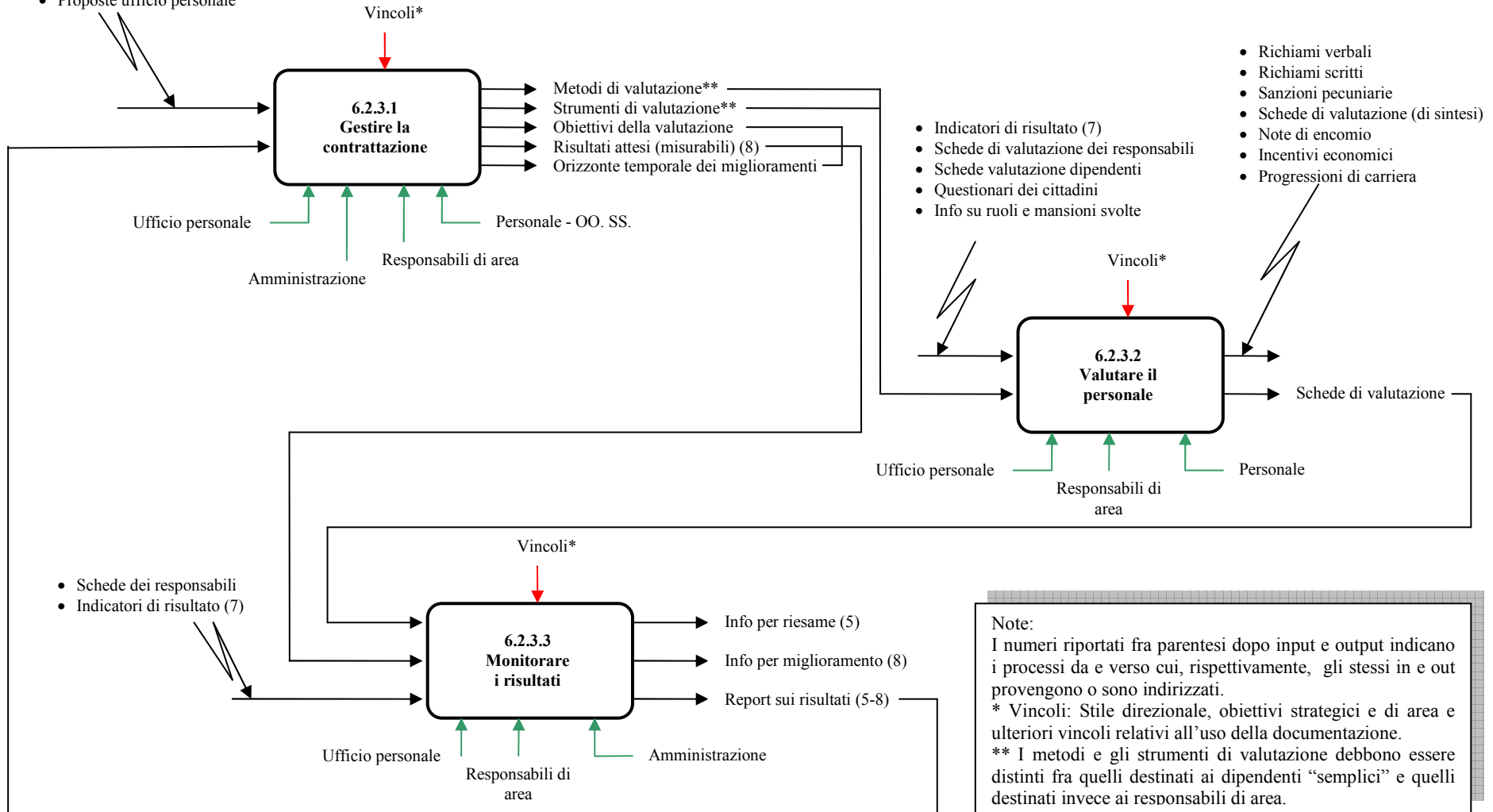
\*\* Vincoli: Stile direzionale, obiettivi strategici e di area e ulteriori vincoli relativi all'uso della documentazione.



# PREMIARE E SANZIONARE LE RISORSE UMANE

## 6.2.3

- Suggerimenti del personale
- Suggerimenti OO. SS.
- Report su azioni formative (6.3.2.5)
- Proposte ufficio personale





#### 6.4 UN PIANO FORMATIVO DI MASSIMA

Nei paragrafi precedenti si è data adeguata evidenza al sistema di gestione delle risorse umane nel suo complesso. E' opinione di chi scrive che sia opportuno, una volta di più, sottolineare che l'ipotesi sopra esposta non debba essere assunta come vincolante ma semplicemente quale "canovaccio" cui aggiungere o togliere elementi in funzione delle esigenze che potranno essere vagliate con accuratezza dall'organizzazione a più riprese. Non è pertanto opportuno andare molto oltre, ciò nondimeno, l'ultimo aspetto cui è assolutamente necessario accennare riguarda il sistema degli obiettivi e dei contenuti relativi ad un ipotetico piano di formazione del personale attraverso il quale rendere disponibili, ai vari livelli dell'organizzazione, un insieme di competenze cui è difficile (se non impossibile) rinunciare se ci si prefigge lo scopo di implementare un sistema di gestione seriamente ispirato alla norma ISO 9001. Non è certamente pensabile, in altre parole, cogliere l'impatto innovativo del nuovo sistema di gestione e metterne pienamente a frutto le potenzialità senza introdurre una pur minima cultura di tipo manageriale che è ancora poco diffusa all'interno della pubblica amministrazione come nel panorama delle PMI italiane. Al tempo stesso una conoscenza sommaria della norma ISO 9001:2000 dovrà essere introdotta a tutti i livelli dell'organizzazione con punte di maggiore specificità nei settori che lo richiedano; non solo, ma pensando a come il concetto di miglioramento continuo permea tutti i più moderni ed efficaci paradigmi di gestione (compresa naturalmente la ISO 9001 cui ci stiamo riferendo), si dovranno anche acquisire gli strumenti canonici del *problem solving*, almeno a certi livelli dell'organizzazione, senza trascurare, con particolare riguardo al personale di linea, gli strumenti statistici di base con cui condurre l'analisi dei processi in termini quantitativi. Sarebbe anche opportuno, investire una parte significativa delle energie indirizzate alla formazione, per portare a conoscenza dei dipendenti che operano direttamente sulle risorse umane (ufficio personale, responsabili di area e apicali collocati e collocabili in diversi punti del sistema organizzativo) le teorie più accreditate sulla gestione del sistema delle "relazioni", così come le tecniche canoniche (alle quali si è accennato nel capitolo precedente) per sviluppare azioni formative e meccanismi di valutazione che si traducano in un costante miglioramento delle *performances* organizzative.

La tabella che segue riporta gli obiettivi e i contenuti correlati di un ipotetico piano della formazione indirizzato ai dipendenti del Comune di S. Marcello che ha, come obiettivo strategico di prospettiva, la realizzazione del sistema di gestione suggerito ai capitoli precedenti.

## OBIETTIVI E CONTENUTI DELL'AZIONE FORMATIVA IPOTETICA

Asse	Livelli coinvolti	Obiettivi formativi	Contenuti della formazione
1	Amministrazione e Responsabili di area	1. Conoscere i principi cardine dei vari strumenti per la gestione della qualità  2. Acquisire una mentalità più manageriale  3. Acquisire un sistema minimo di conoscenze sui principi di buona gestione	Breve panoramica sui modelli
			Orientamento al cittadino cliente
			Gestione per processi
			Appiattimento dell'organizzazione
			Coinvolgimento del personale
			Impatto dei SI sull'organizzazione
			Partnership
2	Amministrazione e Responsabili di area	Acquisire una adeguata conoscenza della norma ISO 9001:2000	Principi cardine
			Disamina dei cap. 4-5-6-7-8
			Cenni sui modelli dei premi
3	Operativi	Sensibilizzare all'importanza di un buon sistema di gestione	Cenni alla gestione della qualità
			Ruolo del personale
			Elementi cardine della norma ISO 9001:2000
			Illustrazione del nuovo sistema gestionale
4	Operativi	Acquisire gli strumenti operativi per l'applicazione della norma	Gestione dei processi in condizioni controllate: flussi di attività, documentazione, non conformità
			Strumenti statistici di base
			Tecniche di problem - solving
5	Ufficio personale	Acquisire gli strumenti per la gestione del contratto psicologico	Prerogative della persona
			Sistema delle relazioni
			Incremento della prestazione e valore
6	Apicali con responsabilità di gestione del personale	Costruire, all'interno dell'organizzazione, un adeguato sistema di relazioni	Il sistema delle relazioni
			Strumenti per il coinvolgimento

Nel seguito, con riferimento agli assi 1 e 5, per i quali si rende necessario un grado di dettaglio più alto, si mostrano i contenuti del piano della formazione anche a livello analitico.

# ASSE 1

## 1. Breve panoramica sui modelli

- Produzione artigianale e produzione di massa
- Il modello dell'assicurazione della qualità
- Le norme ISO
- CWQC e TQM

## 2. Gestione per processi

- Principi generali
- Il Comune come sistema di processi
- Strumenti per la rappresentazione

## 3. Appiattimento dell'organizzazione

- Tipologie di strutture organizzative
- La struttura per processi
- Pregi delle strutture piatte

## 4. Coinvolgimento del personale

- Il nuovo paradigma dell'organizzazione personalista
- Importanza dell'appartenenza e coinvolgimento del personale
- Metodi e strumenti per il coinvolgimento

## 5. Impatto dei sistemi informativi sull'organizzazione

- Implicazioni della IT sul livello tecnico e su quello sociale
- Informazione operativa

- Informazione direzionale
- Strumenti per la gestione dell'informazione direzionale
- Integrazione fra SI e organizzazione

## **ASSE 5**

### 1. Prerogative della persona

- Scala dei bisogni e motivazione
- Soddisfazione del personale
- Il sistema delle competenze

### 2. Sistema delle relazioni

- Identità e processo di identificazione
- Contratto psicologico
- Gli strumenti per promuovere la partecipazione

### 3. Incremento delle prestazioni e valore

- Processo di formazione delle risorse umane
- Tecniche per l'insegnamento e l'apprendimento
- Ambiti, strumenti e tecniche per la valutazione del personale

## 6.5 LA QUADRATURA DEL CERCHIO. RIMODULARE L'ORGANIZZAZIONE

L'implementazione del sistema di gestione che abbiamo ipotizzato non può prescindere da una revisione del sistema organizzativo. Non ha certamente senso un'ampia disquisizione sulle varie tipologie di organigramma che la pratica aziendale, nel corso della sua evoluzione, ha messo a disposizione delle organizzazioni. Il nostro obiettivo, almeno in termini di larga massima, è quello di procedere per gradi: suggerire cioè cambiamenti che siano facilmente assorbibili e che non snaturino alla radice il modo di fare e il *Know How* acquisito. L'assetto organizzativo del Comune di S. Marcello nella sua attuale configurazione, manca di una unità operativa che sia collocata in chiara posizione di *staff*. Le singole aree si equivalgono in tutto e per tutto e nell'ambito delle loro specifiche competenze mantengono una sostanziale autonomia. Il coordinamento fra le varie unità è assicurato dalla presenza di organismi "interfunzionali" (comitati, *task forces*, ecc.) che tuttavia non sono costituiti permanentemente, ma convocati solo laddove si sviluppino progetti e iniziative che abbisognano di una visione trasversale. Questa configurazione può rappresentare un freno alla realizzazione di un sistema gestionale così come lo abbiamo concepito. Ciò può accadere per due motivi:

- Il sistema di gestione<sup>34</sup>, che dovrà avere un proprio responsabile, non potrà per sua natura essere collocato in una posizione subalterna nel contesto di una qualsiasi area funzionale. La stessa norma ISO a tale proposito, fin dalla versione del 1994, precisa che le componenti organizzative preposte alla gestione della qualità, pur non dovendo obbligatoriamente essere formalizzate in strutture a sé stanti, debbono godere del necessario grado di libertà e autonomia che consenta loro di avere un ruolo di supervisione su tutto il sistema di processi "aziendali". Non solo, ma poiché il sistema di gestione dovrà essere costantemente sotto il controllo dei processi direzionali, sarà fortemente auspicabile che la funzione preposta al sistema di gestione stesso, possa "conferire" con l'amministrazione comunale direttamente e senza filtri. Allo stesso tempo, un atteggiamento coerente con l'impianto generale che si è dato allo studio, dovrà necessariamente spingere nella direzione di un ruolo più incisivo e gerarchicamente sopraelevato della funzione preposta alla gestione del personale. Nel fare questa affermazione si pensa ad una funzione costruita sul modello "direzione delle risorse umane" che, anche in conseguenza del percorso di formazione precedentemente suggerito, sappia porsi come interlocutore credibile per suggerire a tutti i livelli dell'organizzazione orientamenti, azioni e comportamenti che siano funzionali all'incremento delle competenze

---

<sup>34</sup> Si ricorda che il sistema in ipotesi, pur ispirandosi quasi integralmente alla norma UNI EN ISO 9001:2000, non la rispetta fedelmente in tutto e per tutto. Per questo motivo non si è utilizzato esplicitamente il termine "Sistema di gestione per la qualità", ma soltanto quello di "Sistema di gestione". Resta inteso che per sistema di gestione si intende la struttura organizzativa, le procedure, i processi e le risorse necessari appunto ad attuare la gestione (della qualità).

del personale. Non si pensa con questo ad una funzione che sopravvanti sistematicamente ogni altra area, ma ad una sorta di struttura di consulenza interna che, in situazioni particolari e sempre con stretto riferimento alle tematiche della gestione del personale, possa anche beneficiare di poteri di veto rispetto al comportamento di altri uffici, laddove questo sia ritenuto dannoso per le prestazioni e per il sistema delle competenze organizzative. Ad ulteriore sostegno della tesi di una funzione “Risorse umane” sovraordinata o quanto meno indipendente rispetto al resto dell’organizzazione, si consideri anche l’enfasi che si è data all’aspetto del personale e del suo coinvolgimento nel percorso di riqualificazione del sistema di gestione. In altre parole, vista la criticità della componente umana nel percorso ipotizzato, occorrerà che l’implementazione del nuovo sistema vada di pari passo con una rimodulazione delle politiche del personale che risultino il più possibile allineate con l’impianto suggerito. Insomma le funzioni “Risorse umane” e “Sistema di gestione” debbono necessariamente interagire in modo molto stretto almeno nella prima fase salvo valutare, successivamente e con il sistema a regime, la possibilità di adottare nuove configurazioni organizzative.

- Il Comune di S. Marcello, essendo sostanzialmente un Comune di piccole dimensioni con risorse limitate, non dispone di un direttore generale. Manca quindi una figura in grado di “suturare” adeguatamente il livello strategico dell’organizzazione con le singole aree funzionali e con le unità operative. A conferma di ciò si pensi al risultato del questionario sul personale da cui emerge come una chiara consapevolezza degli obiettivi strategici (Politiche per la qualità) sia poco diffusa anche fra i responsabili di area. Sappiamo d’altro canto, per averlo più volte ribadito, che una comunicazione efficace fra livello direzionale e strutture operative è fondamentale per garantire una buona funzionalità del sistema. La situazione attuale, che come abbiamo visto affida l’azione di coordinamento a comitati dei responsabili di area che vengono convocati ad hoc in concomitanza con il presentarsi di particolari necessità, può certamente rappresentare una soluzione parziale, ma non dà adeguate risposte al problema di garantire una visione unitaria della gestione in funzione degli obiettivi decisamente trasversali fissati dal vertice “aziendale”. Occorrerà dunque architettare una soluzione che, pur tenendo conto delle forti limitazioni economiche, si sforzi anche di dare una risposta adeguata al problema del coordinamento strategico e della permeabilità agli obiettivi e alle politiche per la qualità.

Per ovviare alle due problematiche sopra esposte, che in termini organizzativi sono certamente le più acute la soluzione più funzionale ci sembra quella di istituire una unità “Sistema di gestione” ricollocandola all’interno dell’attuale ufficio personale e spostando quest’ultimo in una ben definita

posizione di *staff*.

Al contempo si suggerisce di costituire e strutturare un Comitato di Direzione di cui facciano parte tutti i responsabili di area e la cui conduzione sia affidata, nella veste del coordinatore, ad uno dei responsabili<sup>35</sup> o ad un componente dell'amministrazione comunale quando non allo stesso Sindaco.

La figura successiva riporta l'organigramma del Comune di S. Marcello nella sua configurazione rimodulata.

---

<sup>35</sup> L'assegnazione del coordinamento del Comitato di Direzione ad uno dei responsabili di area è una soluzione rispetto alla quale si raccomanda una valutazione molto attenta dal momento che potrebbe determinare una perdita nella visione complessiva dell'orizzonte strategico per privilegiare una visione settoriale e incentrata sulla o sulle singole aree.

## LA RIMODULAZIONE DELL'ORGANIGRAMMA

