



UNIONE EUROPEA



Presidenza del
Consiglio dei Ministri



GR^{up} Gestori Risorse Umane Professional

*Attività formative ed informative per lo sviluppo e la crescita di professionisti
della gestione e dell'organizzazione delle risorse umane della P.A.*

PON A.T.A.S. Misura II. 2 Azione 4hhhhh



prael sistemi

GR^{UP} Gestori Risorse Umane Professional

Attività formative ed informative per lo sviluppo e la crescita di professionisti della gestione e dell'organizzazione delle risorse umane della P.A.

Il progetto è promosso e finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la Formazione del Personale della Pubblica Amministrazione nell'ambito del PON A.T.A.S. Misura II. 2 Azione 4.

Affidato all'ATI Ass.For.SEO (capofila) – CONFOR informatica-PRAEL sistemi è coordinato dall'Avv. Luca Tamassia, uno dei maggior esperti in materia di gestione del personale della P.A. ed è centrato su un'azione di supporto agli Uffici del Personale delle Pubbliche Amministrazioni delle Regioni obiettivo 1.

L'iniziativa, in particolare, intende sostenere le amministrazioni nel confronto con le innovazioni in atto nel settore della gestione del Personale. I mutamenti cui si fa riferimento riguardano sia gli aspetti normativi e regolamentari sia quelli culturali e metodologici.

Articolato in due lotti distinti ma sinergicamente correlati, il progetto ruota su due principali strategie di intervento:

- l'implementazione di un servizio informativo e consulenziale diffuso,
- la realizzazione di un'attività di formazione intervento.

Il progetto nel suo complesso ha una durata di due anni (da novembre 2003 a ottobre 2005) e coinvolge le amministrazioni locali appartenenti alle regioni obiettivo 1 (Campania, Sardegna, Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia) attraverso i propri dirigenti e funzionari degli Uffici del Personale.

LA FORMAZIONE INTERVENTO

L'attività di formazione è tesa a sensibilizzare e formare i responsabili del personale all'utilizzo delle nuove forme contrattuali e gestionali coerentemente ai cambiamenti intervenuti nei sistemi economici e sociali che hanno imposto un ripensamento anche delle modalità di intervento e di azione dello Stato e delle Amministrazioni Pubbliche.

Nello specifico, anche per i vincoli imposti dall'integrazione europea, sono stati avviati processi di privatizzazione per snellire il sistema pubblico, di decentramento amministrativo in applicazione del principio di sussidiarietà e di trasformazione in senso aziendale delle unità rimaste nella sfera pubblica.

Il superamento delle logiche di stampo burocratico, che vedevano nella conformità alla norma l'unico criterio di valutazione della bontà dell'operato pubblico, è però possibile solo con un profondo cambiamento culturale che informi l'azione di coloro che operano nelle Amministrazioni Pubbliche, mediante il riconoscimento della

centralità del cittadino e dell'individuazione della ragion d'essere stessa della Pubblica Amministrazione nella sua capacità di soddisfare le esigenze della comunità in modo efficiente.

La valorizzazione delle risorse umane, le donne e gli uomini di un'organizzazione, nell'attuale società della conoscenza, costituisce uno degli *asset* fondamentali: il punto di partenza è la constatazione che il capitale di *know-how* sta sostituendo quello finanziario nel ruolo di vincolo primario allo sviluppo economico. L'organizzazione fondata sulla conoscenza (*learning organization*) è l'unità economica caratteristica dell'ambiente competitivo entro cui fa premio la conoscenza distintiva.

L'intervento sulle politiche di gestione del personale rappresenta una delle leve organizzative più efficaci per portare avanti la politica di innovazione e di riforma della P.A.

Lo sviluppo dell'Amministrazione Pubblica richiede una particolare cura del capitale umano, fatto di professionisti e manager compartecipi (spesso anche economicamente) dei risultati innovativi. È necessario, in altre parole, procedere ad un importante investimento nel ri-innovamento dell'Amministrazione nel suo complesso, con una serie strutturata di interventi che traggano ad identificare una nuova organizzazione fatta di uomini e donne in grado di confrontarsi meglio e con successo con i profondi cambiamenti, nel nuovo modo di "essere" Pubblica Amministrazione.

In particolare l'utilizzo di forme contrattuali flessibili, deve costituire in molte amministrazioni un importante modalità per consentire un adattamento graduale e ragionato al cambiamento, uno strumento di grande utilità per affrontare picchi di attività, anticipare/accompagnare il passaggio di funzioni tra livelli di governo, l'avvio di nuove forme di servizio ai cittadini ed alle imprese.

Tale "passaggio culturale" implica la necessità di sostenere le Amministrazioni nell'intraprendere un processo di educazione permanente teso a far percepire la necessità e l'urgenza del cambiamento. Quindi non uno "stato", ma un "viaggio", dove la formazione è strumento per individuare i percorsi, tenere la via, superare gli ostacoli e le resistenze.

Gli obiettivi della formazione

Si tratta in particolare di promuovere ed attuare nuovi modelli di organizzazione allineati all'attuale contesto dell'Amministrazione Pubblica, cui parallelamente vanno identificate anche modelli di comportamento e di pensiero.

Gli *assets* di intervento, dunque, sono così determinati, anche nell'ottica realizzativa di un intervento ordinato, logico, integrato, globale e coeso rispetto al "mondo" pubblico, che, diversamente da quello privato, risente pesantemente di un articolato sistema normativo e di particolari strumenti pianificatori che lo stesso sistema delinea quali obbligatori ed irrinunciabili:

1. **preliminare revisione dei regolamenti d'organizzazione** (per gli enti locali i Regolamenti sull'ordinamento degli uffici e servizi) e degli strumenti selettivi ivi disciplinati. *Non si può pensare di*

introdurre nuove culture di gestione flessibile del rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione se non si incide preliminarmente sull'adeguamento delle norme e degli ordinamenti interni;

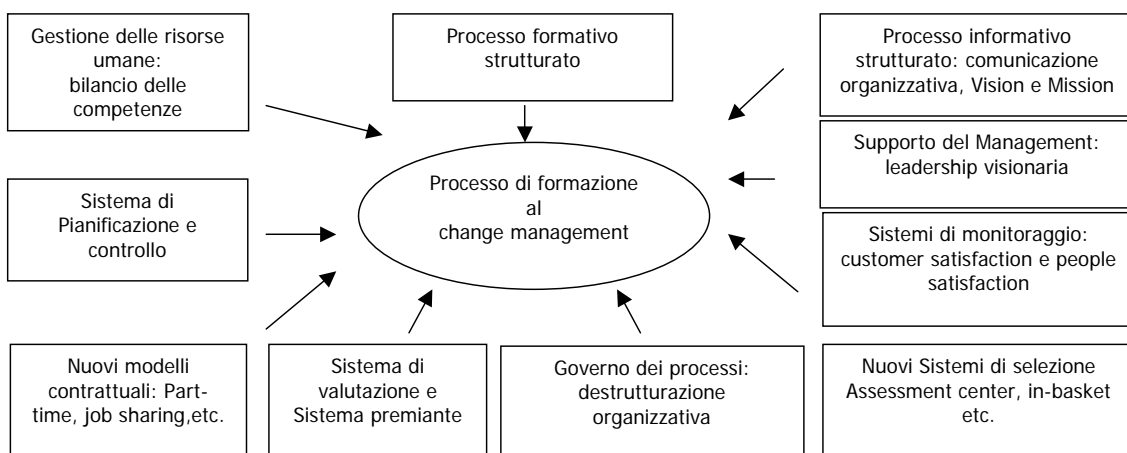
2. **rifondazione di adeguati modelli organizzativi:** rimodulazione delle dotazioni organiche in senso flessibile, revisione delle strutture nell'ottica della loro razionalizzazione ed introduzione di sistemi organizzativi destrutturati. *Non si può pensare di introdurre sistemi di gestione flessibile del rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione se non si interviene preliminarmente sulle rigidità strutturali ed organizzative, che vanno ripensate nell'ottica di un sistema duttile in grado di impattare ed utilizzare al meglio tali spazi di flessibilità gestionale;*
3. **rideterminazione dei profili professionali** con il metodo del "bilancio delle competenze". *Non si può pensare di introdurre sistemi di gestione flessibile del rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione se non si incide preliminarmente sull'assetto dei profili professionali e sulla loro riprogettazione secondo le logiche delle "competenze", in funzione di effettuare reclutamenti più razionali ed ottimizzati volti a cogliere con maggiore puntualità le effettive necessità "produttive";*
4. **reingegnerizzazione dei processi** quale innovazione culturale, tecnologica ed organizzativa. *Non si può pensare di introdurre sistemi di gestione flessibile del rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione se non si interviene preliminarmente sulla razionalizzazione di base dei processi, al fine di evitare distorsioni e diseconomie organizzative e gestionali;*
5. **determinazione del fabbisogno delle acquisizioni di personale:** piano annuale / pluriennale dei fabbisogni del personale e relativa individuazione delle tipologie di forme flessibili di rapporto di lavoro. *Non si può pensare di introdurre sistemi di gestione flessibile del rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione se non si interviene sui processi di pianificazione delle professionalità da acquisire e sull'analisi degli effettivi fabbisogni, anche in termini di forme diversificate dei rapporti di lavoro;*
6. **individuazione delle tipologie di forme flessibili di lavoro** e loro potenzialità di applicazione. *Non si può pensare di introdurre sistemi di gestione flessibile del rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione se non si interviene sulla cultura gestionale, in relazione alla quale ogni forma di gestione flessibile del rapporto di lavoro risponde a specifiche esigenze "produttive", da individuare, analizzare e fronteggiare;*
7. **tutoraggio ed accompagnamento formativo sul campo** (training on the job). *Non si può pensare di introdurre sistemi di gestione flessibile del rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione se non si incide sul consolidamento delle culture, degli strumenti e dei processi, al fine di scongiurare pericolosi fenomeni di "ritorno" verso logiche gestionali superate e/o clientelari.*

I contenuti della formazione

L'iniziativa ha come oggetto le seguenti aree tematiche:

- L'amministrazione del personale,
- L'organizzazione dell'Amministrazione pubblica locale
- La Qualità Totale nella P.A.
- Comunicazione & Relazione
- Management & Organizzazione
- Leadership & Risorse Umane
- Economia e Cultura dell'Amministrazione Locale

Il progetto individua, nell'ambito di tali aree, alcuni nodi chiave su cui si strutturano i contenuti del processo di formazione al cambiamento:



Il percorso formativo, consistente in 60 giornate di formazione in aula ed in 40 giornate di formazione assistita, si sviluppa attorno ai seguenti contenuti di riferimento:

- a. **I principi in materia di organizzazione pubblica** operanti nel vigente ordinamento ed i relativi strumenti di organizzazione applicabili agli enti locali.
- b. **La revisione normativa degli statuti e dei regolamenti sull'ordinamento degli uffici e servizi** in funzione del nuovo modello organizzativo disegnato dal legislatore.
- c. **La riprogettazione della dotazione organica complessiva:** concetti e strumenti.
- d. **La ridefinizione dei "profili professionali"** tra principio di equivalenza professionale e bilancio di competenze.
- e. **La revisione dei processi nell'ambito di un "sistema qualità"** applicato agli enti locali.
- f. **La rilevazione del fabbisogno di personale** e la costruzione del piano triennale ed annuale di acquisizione delle professionalità.
- g. **Le forme di gestione flessibile del rapporto di lavoro** e le loro potenzialità gestionali, organizzative ed economiche:
 1. il rapporto di lavoro a tempo determinato
 2. il rapporto di telelavoro
 3. il rapporto di lavoro a tempo parziale
 4. il rapporto di lavoro interinale
 5. il rapporto di formazione e lavoro
 6. il rapporto di stage
 7. il rapporto di tirocinio formativo
 8. il rapporto di collaborazione coordinata e continuativa
 9. il rapporto di collaborazione occasionale
 10. le nuove forme di flessibilità del lavoro introdotte dalla legge n. 30/2003 ("legge Biagi"):
 - i. il lavoro a progetto
 - ii. la fornitura di prestazioni di manodopera
 - iii. il contratto d'inserimento
 - iv. il lavoro a chiamata
 - v. il lavoro ripartito

- vi. il lavoro occasionale
 - vii. il lavoro a tempo parziale
 - viii. i contratti a contenuto formativo
 - ix. la certificazione dei contratti
- h. **L'applicabilità immediata del decreto legislativo n. 276/2003** (decreto attuativo della "legge Biagi") alle pubbliche amministrazioni ed i suoi riflessi.
- i. **L'applicazione differita del decreto legislativo n. 276/2003 alle amministrazioni pubbliche:** prospettive di cambiamento delle forme flessibili di lavoro.
- j. **L'individuazione e la scelta delle diverse tipologie di rapporto di lavoro flessibile** in funzione delle esigenze gestionali, organizzative ed economiche rilevate.
- k. **Il consolidamento della filiera processuale e comportamentale** nella gestione delle forme di flessibilità.
- l. **Le azioni complementari di rafforzamento del ruolo delle Direzioni del Personale e delle altre Direzioni Organizzative** nella scelta e nella gestione delle forme di flessibilità lavorativa:
1. *la cultura della gestione diffusa delle risorse umane:* il ruolo di riferimento generale e di supporto culturale delle Direzioni del Personale in una moderna ottica di servizio interno di natura trasversale
 2. *i sistemi di comunicazione e relazione interpersonale* (tra soggetti) ed interstrutturale (tra strutture organizzative)
 3. *i sistemi di programmazione e di pianificazione strategica:* la costruzione dei sistemi di pianificazione pluriennale dei fabbisogni di personale nei rapporti tra strutture organizzative
 4. *gli strumenti di "qualità totale"* organizzati su base integrata e finalizzati all'impiego delle risorse umane
 5. *l'utilizzo di strumenti di project management* per la rilevazione e l'analisi degli effettivi fabbisogni gestionali ed organizzativi delle strutture
 6. *i sistemi di valutazione delle prestazioni rese dalle risorse umane* al fine di consentire le scelte di strategia occupazionale nell'ambito delle forme flessibili di lavoro
 7. *le azioni di formazione del personale* quali momenti di sensibilizzazione e di strutturazione della cultura gestionale ed organizzativa dei rapporti di lavoro flessibile
 8. *gli strumenti di people satisfaction* per la ricaduta interna delle scelte operative sostenute
 9. *gli strumenti di customer satisfaction* per la ricaduta esterna delle scelte operative effettuate

I SERVIZI INFORMATIVI E DI DOCUMENTAZIONE

Il Sito Web

Uno strumento di informazione puntuale, completa e tempestiva per la diffusione di esperienze innovative sul tema della gestione e sviluppo delle risorse umane: 1000 utenti, il network dei gestori risorse, espressamente focalizzato sulle esigenze delle regioni del mezzogiorno.

Obiettivo finale: la creazione di stimoli di medio lungo periodo, fondati su coinvolgimenti che potenzino la capacità di iniziative autonome, l'attività di supporto strategico agli organi amministrativi, l'apertura mentale verso l'introduzione nell'attività gestionale di modalità innovative del procedere in grado di tenere il passo con il cambiamento amministrativo che è stato avviato da alcuni anni.

La metodologia segue i principi di:

- lavoro in staff,
- flessibilità nella gestione delle fasi operative,
- ricerca continua della condivisione,
- introduzione di forme di automonitoraggio delle attività compiute,
- costruzione del portale come un "sistema a stella", il cui fulcro è il destinatario della formazione.

La rapidità dell'informazione, l'aggiornamento costante del sito, la creazione di un network virtuale di operatori e specialisti che dialogano insieme, faranno del sito un luogo di incontro per la crescita professionale e culturale degli operatori del "*sistema uomo*" nella gestione del personale nella P.A.

Open learning è il modello scientifico in grado di integrare le diverse finalità del progetto:

- formazione,
- informazione,
- animazione culturale e scientifica.

In tal senso l'aspetto rilevante nella impostazione e gestione del servizio nel suo complesso, è dato dalla assoluta osmosi e sovrapposizione dei diversi ambiti funzionali. Non esiste, infatti, confine definito tra azione formativa, informativa o di animazione/promozione; né in senso funzionale né organizzativo. L'ambiente web è concepito come un motore in movimento, alimentato sia da esperti che da chiunque navighi con una certa costanza tra i suoi files.

www.grup.it è costruito su tre piani di accesso, con entrata tramite password:

Livello zero: la vetrina del sito. Accesso aperto a tutti per la conoscenza del progetto, e la richiesta di password per la consultazione del sito

1^ livello: il Call Center ha consentito l'accesso al portale e a tutto il materiale disponibile. L'utente può navigare, consultare, studiare, partecipare ai forum: è un cittadino del sito.

3^ livello: funzionari selezionati per la formazione d'aula, che utilizzeranno il sito anche come "comunità di pratica" per la condivisione di esperienze e materiali.

Ma cosa trovano gli iscritti nel sito?

News

Notizie in primo piano, per chi ha bisogno dei flash di aggiornamento, da approfondire nelle specifiche sezioni della newsletter

Newsletter

InPersonale è la rivista quindicinale cuore del sito per l'aggiornamento costante e la trasmissione della cultura d'ambiente. Le rubriche:

- 1) ***INRassegna***, articoli di notizie e commenti di stretta attualità apparsi su quotidiani, settimanali e soprattutto riviste specialistiche, nonché articoli relativi a provvedimenti pubblicati su Gazzette o Bollettini Ufficiali o riferiti a sentenze e/o interpretazioni e/o commenti
- 2) ***INFormazione***, articoli su Convegni ed Eventi d'interesse delle Autonomie locali o su Seminari e Corsi di Formazione
- 3) ***Governance***, articoli e notizie dall'Europa, dal Governo, dal Ministero della Funzione Pubblica, dalle Regioni, dalle Associazioni delle Autonomie
- 4) ***INBacheca*** – Notizie dal Sindacato, articoli e notizie del mondo sindacale e delle rappresentanze sindacali aziendali
- 5) ***In Primo Piano***, contenente un sommario (due o tre notizie importanti di attualità) ed un editoriale
- 6) ***Spot su ...***, contenitore delle rubriche stabili e tematiche della rivista, così individuate: Contratto di lavoro, Rapporto di lavoro, Salario accessorio, Posizioni organizzative, Sicurezza sul lavoro, Dirigenza, Formazione, Pari opportunità, Mobilità
- 7) ***Praticamente***, contenitore di procedure e strumenti necessari per il governo locale
- 8) ***Degni di nota***, articoli (e box di accompagnamento) su buone pratiche, esperienze di successo e di buon governo, innovazioni
- 9) ***Il punto della domanda***, contenitore di quesiti e soluzioni di governo locale
- 10) ***Studi & ricerche***, contenitore di notizie, articoli, dati e documentazione
- 11) ***Lo Scaffale***, segnalazioni e recensioni di pubblicazioni d'interesse degli Enti locali
- 12) ***PassaParola***, contenitore di piccoli annunci da veicolare attraverso la rivista

Link a siti istituzionali

Un panorama aggiornato degli ambienti virtuali della Pubblica Amministrazione, dei siti che offrono documentazione e aggiornamento per gli operatori del settore, dei fornitori di database e manualistica, siti internazionali e giuridici.

Faq

Le FAQ verranno costruite in itinere e si riferiranno alle reali necessità degli utenti. Questo servizio potrà così essere equiparata ad un vero servizio di consulenza on line. Il servizio FAQ è progettato nella logica dell'“Esperto risponde”. Le FAQ verranno catalogate dalle domande inviate via e-mail dagli utenti, estratte dai forum, dai corsi E-Learning, ecc..., in breve tempo verrà pubblicata la FAQ sul sito. In questo modo l'utente

avrà il riscontro diretto che il sito venga costruito ed aggiornato attorno alle sue esigenze e che ha a disposizione un esperto che può aiutarlo e consigliarlo

Attività di Ricerca

In accordo con il Dipartimento 'Innovazione e Società' della Facoltà di Sociologia della Università di Roma "La Sapienza", gli utenti registrati potranno partecipare alla realizzazione di una importante mappatura delle competenze nella Amministrazione Locale. Nel corso del progetto potranno essere sviluppati ulteriori campi di ricerca.

Documentazione specialistica

Tutti i documenti ritenuti di utilità per la Pubblica Amministrazione, sul tema "gestione risorse", verranno pubblicati sul sito con particolare attenzione a materiali utili riguardanti:

- Dirigenti
- Relazioni sindacali
- Organizzazione e principi
- Costituzione del rapporto
- Lavoro flessibile
- Struttura del rapporto
- Pari opportunità
- Interruzioni e sospensioni
- Norme disciplinari e responsabilità
- Controlli
- Trattamento economico
- Controversie di lavoro
- Tutela assistenziale e previdenziale. Estinzione del rapporto

Quaderni "le risorse P.A."

I quaderni mirano all'acquisizione di conoscenza e sensibilità su fattori strategici per la gestione delle risorse umane a disposizione dell'Ente e saranno materiali originali di approfondimento a disposizione degli utenti.

I titoli previsti:

1. "Metodologia e criteri per la costruzione della Banca dati delle Professionalità interne"
2. "Le forme di collaborazione strutturale e le unioni dei comuni"
3. "Il nuovo ruolo del dipendente pubblico locale: l'esercizio della funzione dirigente"
4. "Autonomia e responsabilità del dipendente pubblico nel procedimento amministrativo"

5. "L'esercizio della potestà regolamentare componente strutturale dell'esercizio dell'autonomia organizzativa conferita agli enti locali territoriali"
6. "Disciplina attuativa della legge n. 328/00: autorizzazione, accreditamento, affidamento"
7. "L'ottimizzazione dell'azione amministrativa attraverso l'utilizzo flessibile e non strutturale delle risorse umane"
8. "Metodologie endo-organizzative per la individuazione e programmazione dei bisogni formativi dell'Ente"

Database

Sono due i Database che arricchiranno il sito

- **La gestione delle risorse nella PA**
- **Il Benchmarking**

La realizzazione della Banca dati 'La gestione delle risorse nella P.A.' avrà come contenuto solo dati inerenti la gestione delle risorse umane. In assenza di Banche dati delle quali avvalersi attraverso l'instaurazione di rapporti convenzionali, si procederà a realizzare una Banca dati contenente la normativa statale e regionale di riferimento, la contrattualistica collettiva vigente, le sentenze ed i pareri giurisprudenziali. La costruzione del database è un work in progress, che, al termine del progetto costituirà un valore aggiunto di grande utilità per gli operatori della Pubblica Amministrazione.

La Banca dati Benchmarking racconterà casi di eccellenza presentati al Forum PA negli ultimi 5 anni (quelli individuati da "Cantieri" del Dipartimento della Funzione Pubblica).

Strumenti

Il sito web fornirà anche una serie di strumenti diretti a sostegno degli utenti, finalizzati, quindi, non ad una mera informazione ma altresì a intervenire direttamente nell'operatività dei beneficiari.

Saranno elaborati e raccolti alcuni strumenti specifici, ovviamente in formato digitale, in una specifica sezione dalla quale potranno essere "scaricati" (download) direttamente alcuni strumenti di pubblica utilità, quali form, tabelle, software. Grande cura sarà dedicata alla pubblicazione di:

- a) circolari e risoluzioni ministeriali
- b) circolari di alcuni enti previdenziali
- c) quesiti dell'ARAN
- d) deliberazioni della Corte dei conti

Forum

Questa sezione è dedicata allo scambio di opinioni ed esperienze su argomenti di interesse. Ogni forum durerà al massimo un mese, i contenuti saranno valorizzati e pubblicati, e sarà moderato e animato quale motore di scambio di informazioni e documenti per facilitare il confronto tra gli utenti delle diverse

amministrazioni. La durata di ogni forum è stabilita in ragione della motivazione a partecipare, ai criteri di attesa e coinvolgimento, alla valorizzazione dei contributi. . Gli utenti e gli esperti sapranno di avere un tempo stabilito per svolgere il loro lavoro e l'animazione dell'ambiente di comunicazione potrà assumere di volta in volta carattere diverso, strettamente collegato al tema trattato.

Autoaggiornamento

7 percorsi formativi assistiti da tutoring di sistema ed esperti. Un sistema di tracciamento consentirà la registrazione delle azioni formative, di apprendimento e percorso di tutti gli utenti, fino alla verifica finale.

I corsi costituiranno un vero e proprio percorso di auto-aggiornamento che avrà come momento iniziale, la consapevolezza del ruolo esercitato e come momento finale l'acquisizione della competenza a gestire, in autonomia e completezza, la propria prestazione lavorativa.

Di conseguenza è prevista una articolazione in sequenza dei corsi, supportata da stimoli diretti

Il percorso di auto-aggiornamento si concretizza attraverso i seguenti corsi che saranno progressivamente caricati:

Corso 1 "Rapporti tra cittadino e pubblica amministrazione"

Corso 2 "Governo operativo delle fasi endo-organizzative dell'azione amministrativa"

Corso 3 "Governo operativo delle fasi inter-organizzative dell'azione amministrativa"

Corso 4 "Diritti e doveri del dipendente pubblico nel rapporto con gli organi amministrativi"

Corso 5 "La sicurezza sul luogo di lavoro"

Corso 6 "Le relazioni sindacali ed i diritti dei dipendenti"

Corso 7 "L'apporto del dipendente alla cultura del risultato"

Ogni corso contiene:

- test in auto ed etero valutazione
- grafica
- una bibliografia tematica
- una biblioweb
- un glossario
- un corredo di leggi per la consultazione rapida

Il Call Center

A supporto del sito e delle attività correlate, il progetto "Gestori Risorse" è dotato di un Call Center, con compiti differenziati a seconda delle diverse fasi del progetto stesso: raccoglie le richieste di iscrizione, le analizza e attribuisce le password per l'accesso al sito, accetta le richieste di domande e le smista agli esperti, risponde a domande inerenti le funzionalità e gli obiettivi del sistema, errori e problemi di applicazioni, funge da raccordo con le attività istituzionale del Dipartimento della Funzione Pubblica.