

ISSN 1127-8579

Pubblicato dal 10/05/2012

All'indirizzo <http://www.diritto.it/docs/33427-un-modello-di-gestione-strategica-per-il-personale>

Autore: Fulgione Gerardo

Un Modello di Gestione Strategica per il Personale

Un Modello di Gestione Strategica per il Personale di Gerardo Fulgione - Comune di Bologna

La pianificazione strategica della pubblica amministrazione individua, su un orizzonte temporale di medio periodo, i fini perseguiti dall'amministrazione nel suo insieme e le modalità con cui si intende realizzarli compatibilmente con i vincoli e le condizioni poste dall'ambiente di riferimento.

In tale ambito, molto complesso, si inserisce la necessità di organizzare le risorse umane coinvolte nella *mission* dell'Ente in modo più funzionale di quanto fatto finora, innovando i processi di lavoro, creando dei sistemi di valutazione capaci di confrontare i risultati ottenuti e quelli desiderati, aumentando professionalità e produttività delle persone stesse.

Il personale dell'Ente: dal quadro attuale alle prospettive future.

Negli ultimi anni si è verificato uno "svuotamento" di mansioni di categorie basse di dipendenti, rendendo molti di questi ultimi superflui. Ciò è dovuto ad una molteplicità di fattori tra i quali assume un posto rilevante l'introduzione di nuovi strumenti tecnologici, come esempio vedasi computer ed internet, che hanno progressivamente reso più autonomi i dipendenti di categorie più superiori eliminando "di fatto" la figura del dattilografo.

La centralizzazione, inoltre, di diversi uffici in sedi uniche ha portato ad un minore bisogno di uscieri, i quali a loro volta assumono sempre di più un ruolo di *front office* con l'utenza piuttosto che i "passacarte" o i "fotocopiatori" di qualche tempo fa. Di più, in questo nuovo ruolo, vengono richieste ulteriori professionalità per tali lavoratori, basati sulla capacità di comunicazione, di ascolto dell'utenza, ed anche la conoscenza di qualche lingua non guasterebbe per coloro che operano in zone di *melting pot* culturale.

Agli stessi responsabili di servizio viene richiesta non solo più una conoscenza tecnica del servizio, ma anche capacità di gestire le risorse umane da loro coordinate, valutarne le attitudini e capacità di motivarle.

Ai dirigenti viene chiesto soprattutto di avere capacità organizzative, avere un quadro d'insieme della *mission* del proprio settore, capacità di valutarne i fabbisogni economici ed umani, attribuire responsabilità e compiti in modo da ottenere il massimo da tutti con il minimo sacrificio, ma soprattutto fungere da intermediari, in una funzione quasi "pedagogica" tra la macchina pubblica e gli organi amministrativi di essa (per esempio: sindaco, giunta e consiglio per quanto riguarda i comuni).

All'interno del quadro normativo attuale, che va dalla forma di reclutamento tramite concorso alle varie normative sulle assunzioni obbligatorie, le forme di cambiamento sopra descritte, in aggiunta alle crescenti forme di esternalizzazione di servizi e alla creazione o partecipazione in società di capitali (vedi i servizi pubblici locali), portano inevitabilmente a riconsiderare: il numero di dipendenti in organico; i processi produttivi; l'organizzazione gerarchica; la professionalità e l'aggiornamento formativo periodico dei dipendenti; il metodo di reclutamento e di inserimento degli stessi dipendenti.

Numero del personale in organico.

Una vasta letteratura giornalistica, ma anche accademica, ci porta a considerare che il numero di dipendenti in organico in tutte le amministrazioni pubbliche (ma soprattutto negli enti locali) sia elevato rispetto ai fabbisogni effettivi, e per quanto riguarda gli enti locali stessi, in rapporto al numero degli abitanti. Le modalità di computo delle cifre e le motivazioni storico-politiche che hanno portato a tale situazione esulano dallo scopo di questo articolo, in ogni caso, per le ragioni sopra esposte, ci sembra evidente che la richiesta di una maggiore professionalità legata a forme di efficienza e produttività che abbattano i costi delle amministrazioni portino inevitabilmente ad una riduzione progressiva del fabbisogno di risorse umane, in aggiunta anche alle forme di esternalizzazione mediante creazione di società controllate con conseguente cessione di ramo d'azienda all'interno della quale rientrerebbe anche la cessione di una parte dei dipendenti.

Il ricorso a forme di lavoro flessibile e/o a consulenze esterne dovrebbe essere ridotto all'osso. Tale ricorso deve essere di contingenza e non cronico, un uso continuativo di tali forme di lavoro (sorvolando sull'aspetto "patologico" che esse possono assumere, ovvero l'utilizzo di forme di lavoro flessibile come se fosse lavoro subordinato, etc.) significherebbe una scarsa capacità di programmare le attività dell'Ente e di conseguenza una pratica impossibilità di valutare gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire. Ovviamente ci sono le dovute eccezioni, basti pensare, a titolo di esempio, alle supplenti nei nidi d'infanzia o nelle scuole d'infanzia (anche se in questo caso, con l'utilizzo di determinate elaborazioni statistiche si potrebbe periodicamente avere una proiezione, con un buon livello di significatività, della quantità di supplenze annue necessarie), oppure al ricorso a personale tecnico specializzato, quali ingegneri, architetti, geologi etc. necessari per opere e lavori particolarmente complessi e/o straordinarie, per i quali non è possibile utilizzare le professionalità in organico.

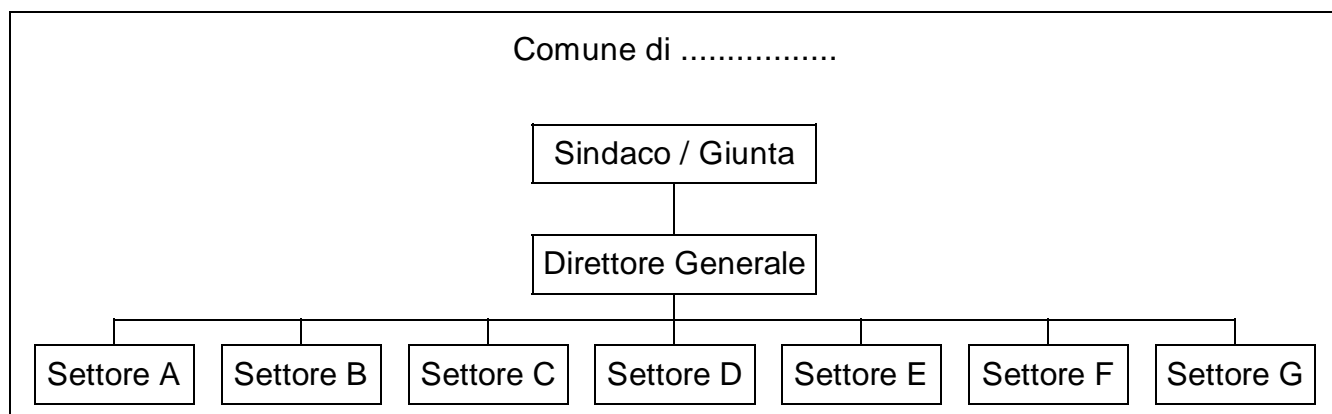
La riduzione del personale dipendente ovviamente deve avvenire in modo graduale ed in un periodo medio-lungo, ai progressivi pensionamenti bisogna effettuare delle assunzioni mirate che non siano una mera sostituzione numerica del lavoratore in uscita, quindi sostituzioni "qualitative" e non "quantitative". Una certa stabilità politica ed un buon confronto sindacale aiuterebbero di certo questo lavoro, altrimenti, in mancanza di ciò, sorgerebbero dei grossi ostacoli.

Organizzazione gerarchica.

Capita spesso, come residuo di una vecchia forma di gestione presente soprattutto negli enti territoriali, di trovarsi di fronte ad un modello organizzativo fondato principalmente su una struttura funzionalistica di tipo verticale, del tipo descritto in figura 1 (ci riferiamo per convenzione ad un Comune).

Tale tipo di modello tende a privilegiare relazioni di tipo verticale, a rendere piuttosto difficili le relazioni orizzontali (subordinate eccessivamente alle comunicazioni ed agli accordi tra i dirigenti dei settori), a creare forme di gestione dei singoli settori "a compartimento stagno" sfavorendo la collaborazione tra colleghi di diversi uffici e soprattutto facendo perdere di vista alla persona del direttore generale quello "sguardo d'insieme" sul funzionamento della macchina amministrativa che risulterebbe troppo filtrata dai singoli dirigenti o persino dai singoli responsabili d'ufficio.

Figura 1



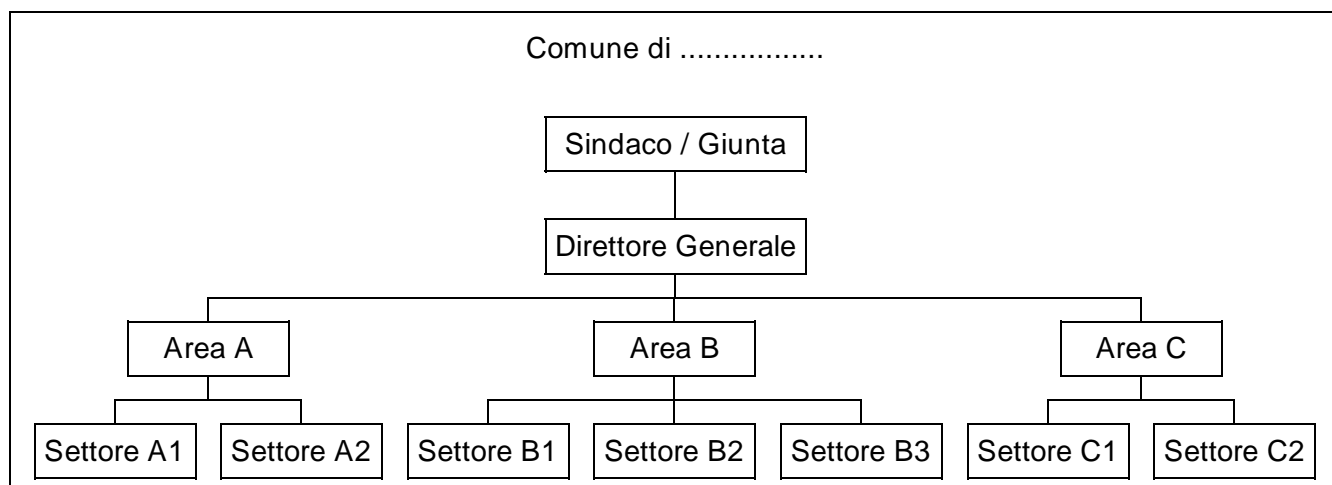
Risulta invece opportuno procedere, in questi casi, ad organizzare la struttura aziendale in Aree o macro-Aree funzionali, con lo scopo di coordinare, attraverso esse, settori o servizi aventi una certa omogeneità tra loro o che necessitino di stabilire relazioni lavorative di tipo orizzontale (esempio: Personale-Ragioneria, Urbanistica-Lavori Pubblici, etc.).

In tal caso si otterrebbero dei seguenti vantaggi:

- il direttore generale dovrebbe relazionarsi solo con i dirigenti di area, i quali oltre ad essere responsabili delle funzioni ad essi assegnategli, farebbero da referenti per i servizi ad essi sottoposti;
- i dirigenti di area avrebbero a loro volta uno sguardo d'insieme sui settori di loro competenza, capendone le singole problematiche e trovando una modalità comune di risoluzione degli stessi problemi o di eventuali conflitti;
- alcune funzioni amministrative verrebbero centralizzate alle singole aree, sottraendole alla gestione diretta dei singoli settori, questi ultimi infatti verrebbero a configurarsi come dei veri e propri settori di *line* o più semplicemente di "servizi alla persona", mentre le attività centralizzate sarebbero quelle di *staff* comuni all'attività produttiva dei singoli settori. Facciamo degli esempi: la centralizzazione a livello di aree dell'attività degli acquisti di beni o prestazioni di servizi potrebbe portare a delle economie di scala tali da comportare un risparmio di spesa non indifferente per l'amministrazione; verrebbe centralizzata l'attività amministrativa realizzando in unici punti la redazione degli atti amministrativi: delibere, determinazioni ed ordinanze; la centralizzazione dei controlli delle presenze dei dipendenti nonché di tutta l'attività necessaria alla gestione del personale ridurrebbe la probabilità di errori o di usi "distorti" di permessi e/o ore; tutta questa riorganizzazione andrebbe a "liberare" il personale assegnato ai settori definiti di *line* da alcuni tipi di attività in modo da dedicare buona parte del loro lavoro al servizio del cittadino, etc.;
- nell'ottica di riduzione del personale, già menzionata, l'accentramento a livello di area di alcune attività comporterebbe un esubero di alcune mansioni presenti nei singoli settori, pertanto si procederebbe più facilmente ad uno "smaltimento" di dipendenti, usufruendo sempre della possibilità offerta dai pensionamenti e dalla revisione dei processi produttivi che darebbero la possibilità di non aver bisogno di sostituirli tutti e favorendo, nei settori di *line*, l'inserimento di personale professionalizzato e dedicato alle singole attività richieste dal processo produttivo di quel settore.

Un esempio, molto schematizzato ed a titolo puramente esemplificativo, può essere quello rappresentato nella figura 2.

Figura 2



L'introduzione delle aree risolverebbe molti problemi ma manterrebbe la struttura "verticistica" dello schema organizzativo.

La peculiarità e la professionalità richieste, ad oggi, in determinati settori disciplinari, richiede la presenza di personale dipendente che operi in modo trasversale alle varie aree o settori precostituiti, a tal fine pertanto bisogna passare da un'organizzazione per funzioni ad un'organizzazione "a matrice", in cui determinate funzioni non dipendano da un singolo settore ma che siano coordinati direttamente dalla direzione generale, che lavorino, solo per l'ambito di loro competenza in raccordo con tutte le aree/settori, capacità di osservare, verificare, elaborare e rendicontare dati ed operazioni direttamente ed avendo come riferimento il massimo organo dirigenziale con il quale opererebbero in staff.

Proviamo a fare degli esempi (assolutamente non esaustivi) di tali tipi di figure, aiutandoci con alcuni grafici:

- Controllo di gestione: per la natura stessa di tale tipo di controllo, e per la crescente importanza che esso ha assunto nel corso del tempo, esso non può essere "confinato" in un settore a sé stante. Nei casi in cui ciò è avvenuto ha provocato "crisi di rigetto" da parte di altri settori che non sentivano l'importanza di tale forma di controllo o che addirittura lo percepivano come intrusivo nella propria attività.

Va ovviamente premesso che nella pubblica amministrazione, il controllo di gestione non si riduce soltanto ad analisi dei costi, formulazione di budget e piani economico-finanziari, ma sempre più spesso si avverte la necessità di monitorare valori non catturabili da un punto di vista contabile, si parla cioè di "metodi evoluti di controllo di gestione" mediante i quali oltre a sistemi di controllo di gestione classici vanno aggiunti parametri come:

- indicatori di *performance*, validi soprattutto per indicare l'efficacia e l'efficienza dell'azione di ogni singolo ufficio in funzione del raggiungimento del proprio obiettivo;
- tempi di attesa delle istanze, ovvero quanto tempo impiega un'istanza per venire accolta, istruita, valutata fino al raggiungimento del provvedimento finale ?
- grado di soddisfazione dell'utenza: siamo riusciti a fornire i servizi richiesti ? la qualità è considerata buona, mediocre, pessima ?
- sulla base degli indicatori forniti nel piano strategico o in sede di definizione degli obiettivi: percentuale di istanze accolte e soddisfatte, percentuali di interventi nel campo sociale e dell'istruzione con esito positivo (riduzione al minimo delle domande non

soddisfatte), percentuali o indicatori numerici, tempi di attesa per gli interventi di manutenzione sull'arredo urbano etc.

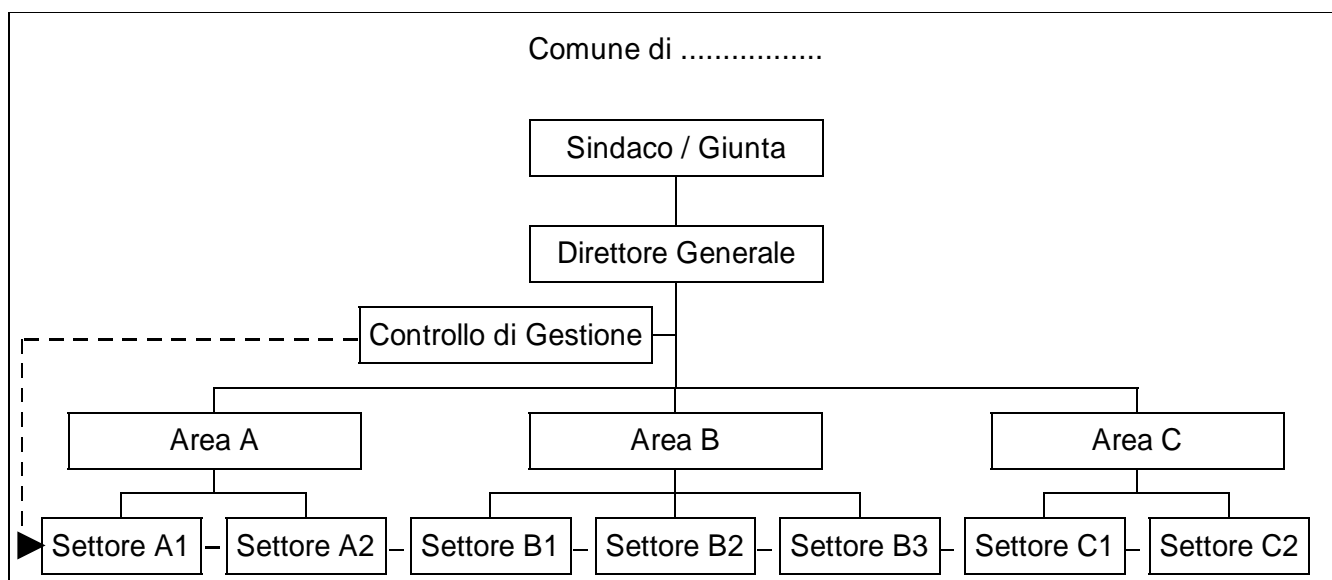
- in caso di aree o settori di *staff*: tempi di attesa delle pratiche, tempi di attesa dei mandati di pagamento, tempi di attesa dell'espletamento di valutazioni e pareri interni, tempi di attesa sui servizi rivolti al personale (rilascio CUD e certificazioni varie) etc.

ovviamente vi sono molti altri indicatori da tenere in considerazione, soprattutto in presenza di servizi esternalizzati o partecipazioni in società private.

A questo punto è opportuno affidare il servizio di controllo di gestione/controllo strategico in staff al direttore generale, con compiti di interventi e reportistica in ogni singolo settore o servizio e con riferimento diretto al direttore generale stesso.

La figura 3 ci può aiutare a comprendere l'organizzazione di natura trasversale.

Figura 3

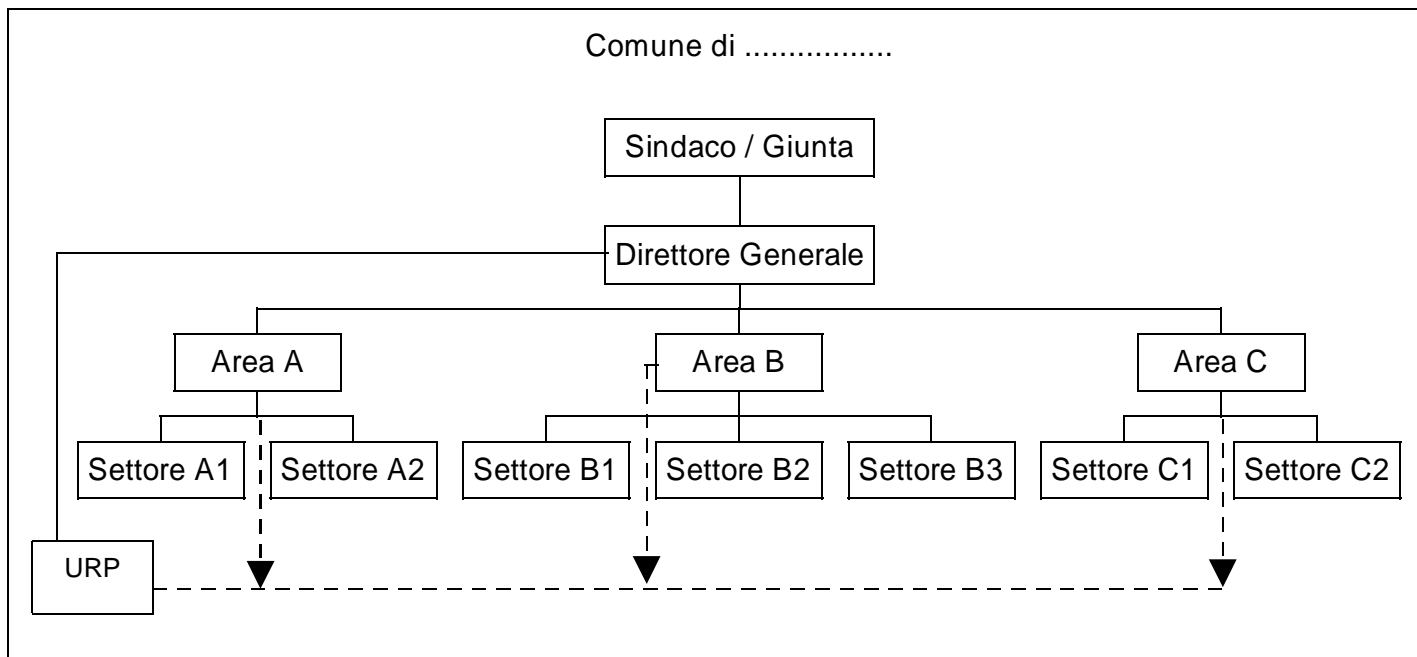


- Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP): generalmente è considerato, a torto, un ufficio “residuale”, dove mettere i neoassunti o, peggio ancora, dove si deve soltanto avere “bella presenza” e dare informazioni. L’URP invece, è la porta d’ingresso dei cittadini verso l’amministrazione, esso deve servirli in modo puntuale nel modo più polifunzionale possibile, indirizzare l’utente verso gli uffici adatti alle sue richieste o esigenze, fornire i maggiori chiarimenti possibili e fare una corretta opera di informazione alla cittadinanza.

Affinché sia possibile tutto ciò (soprattutto in ragione della polifunzionalità) è necessario che tale ufficio sia composto dalle persone più esperte nei vari campi di intervento dell’Ente, pertanto andrebbe coordinato dalla direzione generale ed in esso confluiranno persone provenienti dalle singole aree in cui è organizzato l’Ente, i quali si rapporteranno sia con la stessa area di provenienza (da un punto di vista tecnico) che con il direttore generale per l’organizzazione funzionale dell’ufficio.

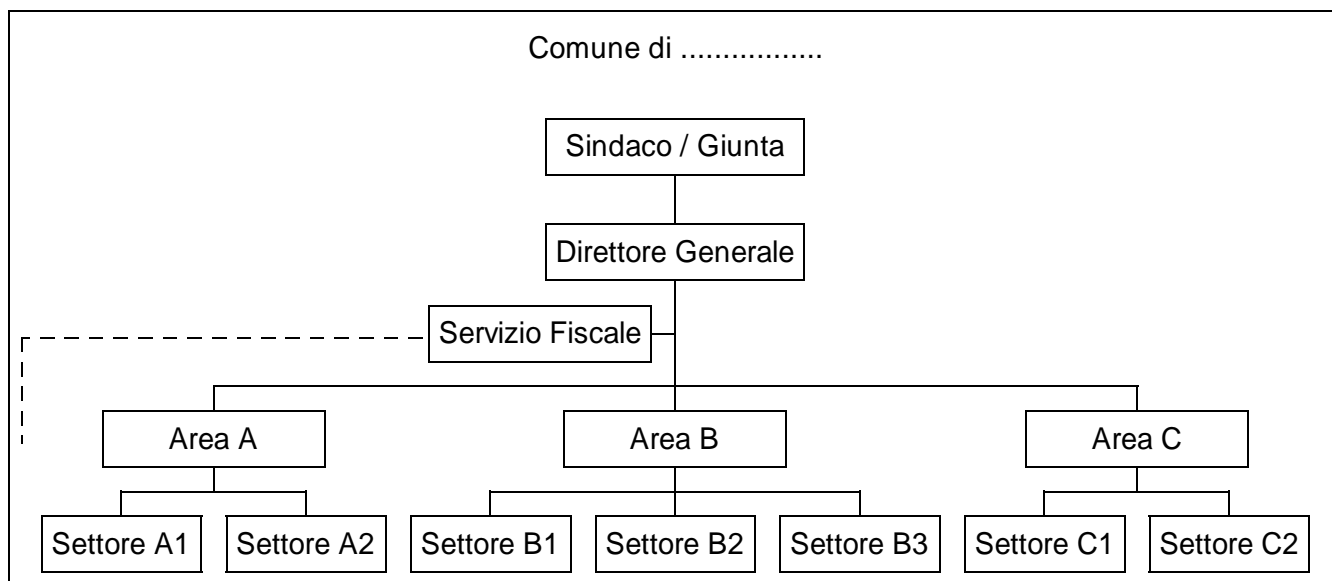
La figura 4 rappresenta un possibile schema per la realizzazione dell’URP.

Figura 4



- Servizio fiscale: in figura 5 abbiamo ipotizzato una tale forma di gestione.

Figura 5



Un servizio di consulenza fiscale, al di là degli obblighi di natura tributaria dovuti per legge (funzioni di sostituto d'imposta, dichiarazioni Iva, Irap, etc.) risulta particolarmente importante per comuni medio-piccoli i quali avrebbero serie difficoltà a potersi dotare di una unità operativa interna totalmente dedicata a tale attività, risulta pertanto efficiente potersi avvalere di una professionalità interna che interpellata dalle varie aree (ricordiamoci che le attività amministrative sono accentrate all'interno delle singole aree) all'occorrenza, e che a sua volta tale figura professionale faccia da monitoraggio sulla correttezza dei documenti fiscali emessi e/o ricevuti.

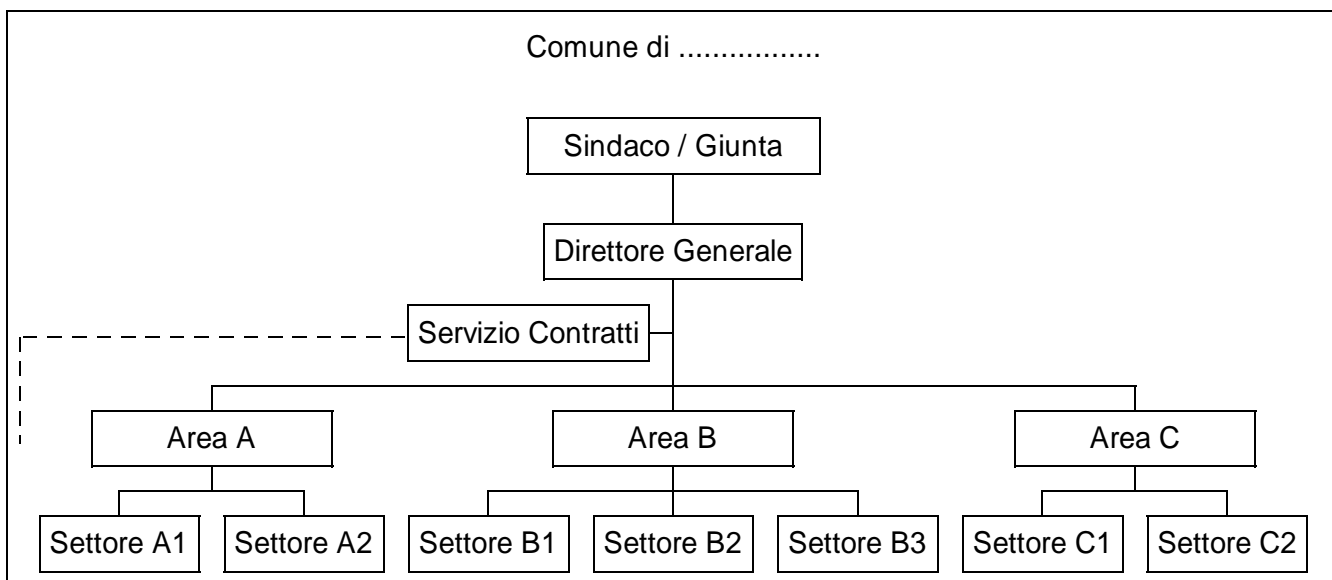


Tale “libertà di manovra” la si ottiene solo mettendolo in staff con la direzione generale e ponendo dei vincoli alle sezioni amministrative delle aree (obbligo di visti interni, dimostrazione dei documenti contabili etc.).

- Analogamente a quanto detto per l’attività di servizio fiscale si può estendere ad un servizio di consulenza per la gestione della contrattualistica, molto importante soprattutto per la gestione degli appalti di forniture e servizi, con difficoltà che a volte possono riscontrarsi anche in comuni grandi. Ebbene, creare una figura professionale che operi in modo trasversale alle varie aree (quelle coinvolte nella gestione amministrativa delle gare e nella stipulazione dei contratti) e gestirla in modo tale da poter essere di supporto, monitoraggio ed in ultima istanza anche di intervento, sarebbe molto più efficace che lasciare la gestione alle singole aree, anche e soprattutto per poter mantenere una uniformità nella gestione dei contratti per tutto l’Ente.

Tale figura sarebbe alle dirette dipendenze del direttore generale e si rapporterebbe con i referenti amministrativi delle aree, in figura 6 vi è una possibile rappresentazione.

Figura 6



Quanto detto finora sulle figure professionali che andrebbero a formare l’organizzazione a matrice può ovviamente estendersi ad altri tipi di mansioni, a seconda ovviamente della grandezza e della complessità dell’Ente, della sua *mission*, del suo bacino d’utenza, dei suoi punti di forza e di debolezza, interni ed esterni, ma appare in ogni caso evidente che la razionalizzazione della struttura gerarchica sia una *conditio sine qua non* per ottimizzare i costi e migliorare l’efficienza dei servizi.

Processi produttivi.

Un processo è definito come una combinazione di attività che trasformano un insieme di input in un output cui il cliente/utente assegna un valore.

I processi sono integrazioni di attività che possono coincidere con le specializzazioni funzionali o essere trasversali ad esse, e producono un risultato materiale o immateriale, intesi come servizi resi alla persona.

Nei processi produttivi dei settori di *line* i destinatari dei servizi sono i cittadini, mentre per quanto riguarda i settori di *staff* l'utenza è composta dalle persone operanti nelle altre unità (aree o settori).

Qualsiasi tipo di organizzazione, pubblica o privata che sia, genera valore attraverso i suoi processi e non attraverso le sue funzioni, queste ultime infatti costituiscono la *mission* di ogni singola unità organizzativa, ne rappresenta la sua stessa ragione di esistere, ma non ne specifica il suo valore né le sue capacità di miglioramento.

Poiché le funzioni e i processi non sono la stessa cosa, possono essere in determinate circostanze simili ma non simili, si necessita di ottimizzare al massimo la gestione dei processi stessi, al fine di rendere le funzioni più snelle ed efficienti, o addirittura a sopprimerne alcune qualora risultassero superflue. I processi non possono essere delegati dunque a procedure statiche o burocratiche.

Per poter gestire al meglio un processo produttivo, pertanto, occorre:

- definire un obiettivo da raggiungere;
- individuare degli indicatori tali da misurare il raggiungimento o meno dei risultati attesi;
- individuare l'utenza;
- avere una durata predefinita;
- valutare l'opportunità di creare un gruppo che lavori per progetti;
- stabilire meccanismi di controllo e coordinamento.

Il miglioramento dei processi produttivi non deve essere un fatto statico, ma deve essere considerato ciclicamente, valutando di volta in volta i risultati raggiunti ed essere in grado di modificarli o di operare il miglioramento in una sorta di *continuum*, coinvolgendo il più possibile il personale.

Alcuni degli indicatori di miglioramento li abbiamo già visti nella struttura gerarchica, possono essere riassunti in:

- qualità (espressa quasi sempre in termini percentuali: soddisfazione dell'utenza, percentuale di domande evase, etc.);
- quantità (espressa in volumi: numero di atti o ordinanze, numero di richieste intervento evase, numero di richiesta assistenza evase etc.);
- tempo (tempi di attesa di rilascio certificazioni, concessioni o autorizzazioni, tempi di pagamento, tempi di valutazione legati ad istruttorie interne, etc.);
- costo delle risorse umane impiegate (intese non solo come costo per servizio, ma valutando anche i costi opportunità, ovvero se una risorsa umana può essere impiegata meglio in un modo o in un altro).

Spesso si assiste, dovuto anche ad una pessima organizzazione gerarchica associata ad un numero di dipendenti elevati e/o con professionalità medio-basse, allo svolgimento di pro-

cessi produttivi piuttosto lunghi e non sempre rispondenti a criteri di efficienza e di efficacia, se non addirittura foriere di conflitti interni.

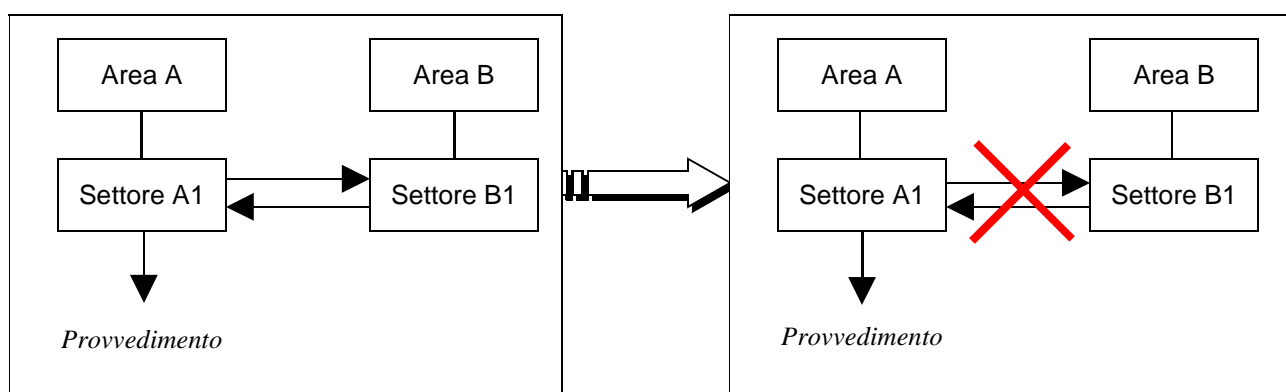
Per poter ovviare a tali metodi di lavoro non ottimali bisogna analizzare i singoli processi di lavoro in virtù del risultato finale, ferme restando le norme in vigore che impongono determinati vincoli (visti di regolarità tecnica e contabile ad esempio), ed individuare delle soluzioni organizzative che:

- a) eliminino passaggi di pratiche che siano inutili o superabili;
- b) evitare che si creino duplicazioni di controlli interni su ogni pratica;
- c) procedere ove possibile, alla eliminazione di richieste di visti interni, sostituendoli con un coinvolgimento nel processo produttivo delle professionalità operanti in modo trasversale nell'organizzazione aziendale;
- d) affidamento, *in toto*, ai responsabili di servizio, degli interi obiettivi dell'unità a cui sono preposti, e, di conseguenza, affidare a ciascuna delle singole risorse umane affidate ai singoli servizi dei sotto-obiettivi da raggiungere, favorendo così una sorta di "autocontrollo" del singolo lavoratore, che, in virtù della propria responsabilità sarà automaticamente portato ad occuparsi del suo lavoro (evitando i fenomeni di "fannullonagge" piuttosto citati in questo periodo).

Esemplifichiamo a livello grafico alcune di queste opzioni:

nella figura 7 viene eliminato il passaggio, ritenute inutile e non vincolante dal punto di vista normativo, di pratiche dal settore A1, titolare del procedimento, al settore B1, cui è richiesto il visto, con successiva riconsegna di pratica al settore proveniente.

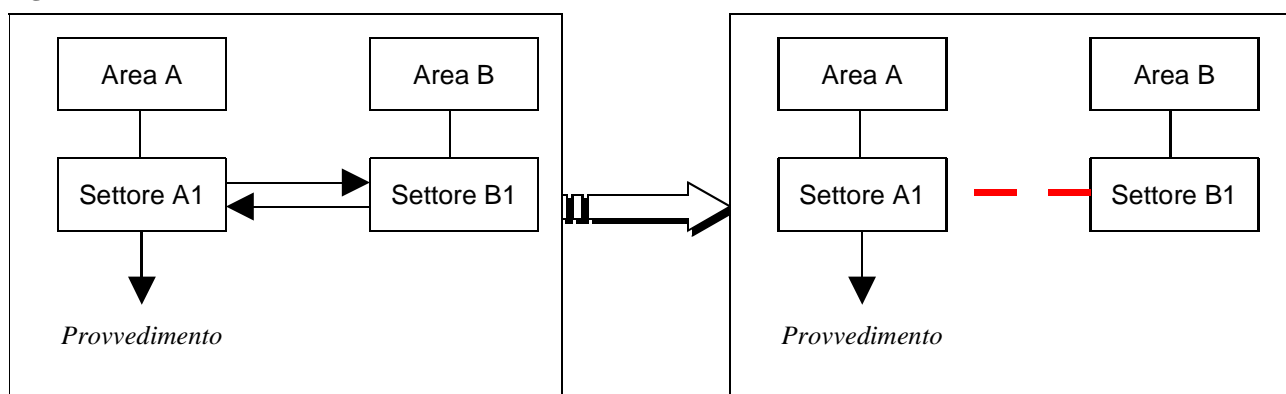
Figura 7



nella figura 8, il lavoro viene svolto in modo progettuale, coinvolgendo il settore B1 sin dalla fase istruttoria del procedimento.

Esso pertanto lavorerà in stretto contatto, per la parte di sua competenza con il settore titolare fornendo *in itinere* le proprie osservazioni, miglioramenti, controlli e quanto necessario al perfezionamento del lavoro. L'apporto del settore sarà pertanto funzionale alla pratica di competenza del settore A1, riducendo tempi di attesa e fornendo un provvedimento più efficace poiché frutto di cooperazione tra le diverse professionalità.

Figura 8



Reclutamento, inserimento ed aggiornamento formativo del personale.

La forma di assunzione esclusiva (con alcune eccezioni dovute da leggi speciali) nella pubblica amministrazione avviene tramite utilizzo di una graduatoria scaturita da un pubblico concorso.

Fermo restando a quanto dispongono le norme in materia, i regolamenti per l'ordinamento e l'organizzazione degli uffici dei singoli enti disciplinano le possibilità e le modalità con le quali espletare le procedure selettive ed eventualmente integrarle con elementi aggiuntivi di valutazione.

Prima del reclutamento, infatti, occorrerebbe, in fase di analisi del fabbisogno del personale, effettuare un'analisi della posizione da occupare, valutando le esigenze di funzionalità ma anche di capacità trasversale di lavoro, i requisiti culturali e professionali da possedere e le attitudini necessarie.

Dopo avere effettuato l'analisi della posizione, ed aver fissato le caratteristiche ricercate nel personale bisogna valutare, mediante una ricognizione interna, dapprima l'eventuale presenza o meno di persone con la professionalità adeguata e le attitudini richieste in fase di analisi e le eventuali motivazioni o disponibilità a cambiare mansioni o lavorare in gruppo o progetto.

Per operare una ricognizione interna il più efficiente possibile sarebbe opportuno non praticarla all'uopo, al momento cioè in cui si verifica il fabbisogno, ma effettuando una raccolta periodica (ogni due anni ad esempio) di curriculum professionali del personale dipendente, in modo tale che il datore di lavoro abbia, ad un dato momento, un quadro ben definito del tipo e della qualità delle professionalità presenti all'interno della propria amministrazione, che sia in grado cioè di conoscere quali sono le conoscenze, i titoli, il *know how* che il proprio dipendente abbia acquisito nella sua vita privata prescindendo dalle sue mansioni lavorative.

Una volta resasi necessaria una selezione esterna per ricoprire la posizione individuata, occorrerebbe effettuarla operando alcuni accorgimenti ed alcune metodologie di valutazione:

- nel bando di selezione va evidenziata esplicitamente la posizione da ricoprire, oppure, se si presenta il bisogno di selezionare diverse figure professionali con profili assimilabili (esempio: amministrativi-contabili), chiarire in modo dettagliato le tipologie di posizioni da occupare e le conoscenze richieste per il tipo di lavoro;

- prevedere una serie di punteggi dedicati al curriculum completo presentato dai candidati, redatto non su forma standard ma secondo i criteri scelti dallo stesso candidato. Il curriculum infatti è un modo di “descriversi” da parte di una persona e rispecchia parte della sua personalità, la sua tecnica di redazione è già di per sé una prima “auto-selezione” del candidato stesso;
- prevedere una valutazione, sempre riguardo al curriculum fornito dai candidati, delle esperienze di vita fatte, pur non riguardanti direttamente le posizioni messe a concorso. Da tali evidenze, infatti, si può mostrare la presenza o meno di spirito di intraprendenza e capacità di porsi in modo versatile nel mondo del lavoro, oppure, all’opposto, un atteggiamento passivo di fronte alla vita stessa che può riflettersi negativamente in azienda;
- prevedere, come materiale di studio per le prove, materie direttamente connesse alle prestazioni lavorative richieste, riservando come “cenni” i riferimenti a discipline, sia pur importanti, come diritto amministrativo, costituzionale, commerciale; poiché concentrarsi completamente su tali preparazioni sarebbe troppo dispersivo. Vanno altresì valutate e richieste come competenze la conoscenza di lingue straniere ed uso di software informatici, ormai indispensabili in ogni tipo di lavoro ed in ogni azienda;
- per le prove orali, evitare di formulare domande tipo: “cosa dice l’art. XX della L. XXX/XXXX ?”, si tenderebbe a valutare in modo troppo positivo chi tende ad imparare in modo tassonomico o nozionistico senza avere capacità di coordinare ed approfondire ciò che ha imparato. Consultare leggi, norme o regolamenti vari fa parte del lavoro giornaliero di un dipendente pubblico e servirebbe maggiormente capire se la persona ha la padronanza di ciò che ha appreso e sa come tradurla nel lavoro richiesto dalla posizione;
- prestare molta attenzione alle attitudini di una persona, cercare di capire per cosa si sente portato, chiedere quali sono le qualità lavorative in cui si sente più forte e capace e quelle in cui ritiene di poter essere meno utile;
- in alcuni casi, nelle commissioni di concorso sono presenti degli psicologi che, a parere di chi scrive, non servono molto in sede di selezione, dove con una o due domande sembra piuttosto difficile valutare i diversi stati d’animo di un candidato e la sua predisposizione al posto da occupare. Risulta importante, invece, la figura dello psicologo durante la fase successiva all’assunzione, durante cioè la fase dell’inserimento nell’organizzazione, in tal caso il neo-dipendente non può essere lasciato solo nell’inquadramento delle sue mansioni, ma va gradualmente seguito ed aiutato in modo particolare (un esempio per tutti: uffici aperti al pubblico tipo URP).

La fase di inserimento, appena citata, è una fase molto importante, troppo spesso colpevolmente snobbata se non addirittura ignorata nelle fasi di assunzione del personale. I candidati prescelti devono essere “accompagnati” nella fase in cui cominciano a prendere confidenza con il proprio lavoro, nelle relazioni con i colleghi e i superiori, nell’approccio agli strumenti tecnici, alle modalità di relazione con l’utenza, bisogna valutare il loro grado di inserimento e nei casi negativi considerare anche la possibilità che la persona possa essere destinata ad altro incarico dove potrebbe esprimere maggiori potenzialità.

L’impiego “a regime” del personale deve prevedere una costante opera di aggiornamento professionale. Quest’ultimo dovrà essere strutturato in modo binario, tale da consentire sia un percorso di accrescimento culturale e tecnico nell’ambito delle mansioni assegnate di cui si avvantaggeranno sia l’amministrazione che il dipendente, sia una formazione generale su conoscenze che possano essere di impiego generico in ogni tipo di mansione, tale da favori-

re quella forma di “trasversalità” più volte richiamata (esempio: “tecniche di *problem solving*, lavorare per progetti, tecniche di semplificazione della scrittura amministrativa etc.).

L’aggiornamento e la formazione, pertanto, non deve consistere in interventi “a pioggia” forniti in modo identico alla generalità dei dipendenti, tale forma risulterebbe dispersiva di risorse economiche ed anche umane. Il complesso di tutta questa attività deve essere di tipo puntuale, cioè individuando quali sono le professionalità che più necessitano di aggiornamento e formazione (o su cui è più conveniente puntare) e del tipo di formazione ad essi destinata.

L’inserimento e la formazione devono tradursi in una combinazione di tre metodologie di crescita professionale:

- approccio *learn by doing*: “imparare facendo” è un modo di apprendimento mediante affiancamento a persone di esperienza che trasmettano, in modo quasi “artigianale”, le conoscenze già acquisite e le modalità di lavoro in modo diretto, puntuale, quasi a livello elementare, ai neo-assunti in modo da renderli più velocemente operativi. Tale metodologia ha sicuramente il pregio di essere più immediata e più facilmente comprensibile ma presenta diversi punti di debolezza, come l’apprendere un *modus operandi* senza sapere il significato, il senso e le motivazioni di un certo tipo di lavoro; si rischia altresì di perdere di vista sia il complesso di norme che regolano la vita dell’ente che la *mission* del proprio ufficio; inoltre, si rischia di non riuscire a comprendere la naturale evoluzione delle tecniche di lavoro presenti in ogni organizzazione continuando pertanto a lavorare in modo obsoleto e ponendo ostacoli ad ogni proposta di innovazione (esempio: una classica affermazione che si è spesso ascoltata dai colleghi è “si è sempre fatto così”);
- approccio *learn by learning*: aver superato una selezione pubblica significa aver studiato norme, regolamenti o tecniche necessari al superamento delle prove stesse. Occorre pertanto, in fase successiva all’assunzione, fornire una formazione che consista in un apprendimento più approfondito degli argomenti studiati e del lavoro del settore in cui si opera in particolare, specificando maggiori dettagli alternando lezioni frontali ad esempi pratici attraverso la trilogia: nozione – significato e/o scopo – traduzione in prassi, e soprattutto coniugare queste ultime cose con il quadro d’insieme degli obiettivi del settore in cui si opera;
- approccio *learn by self-learning*: bisogna imparare facendo anche, e soprattutto, autoformazione. Ciò è necessario non tanto in fase di inserimento ma durante la vita lavorativa del dipendente stesso, ogni persona deve essere messa cioè, in grado di gestire una parte del suo tempo lavorativo a cercare informazioni riguardanti norme, prassi, variazioni, *trend* lavorativi o economici che possano incidere positivamente sul suo lavoro e possano far sì che il dipendente stesso si faccia propositivo verso i suoi livelli gerarchici superiori. In caso di inerzia da parte del dipendente stesso si possono usare elementi di incentivazione (economici o morali che siano) che lo spingano a “guardarsi intorno” mediante consultazione di giornali, riviste, banche dati, internet etc. e a non avere un atteggiamento passivo nei confronti sul lavoro il quale porta inevitabilmente ad aumentare le inefficienze ed a perdere potenzialità.

Valutazione.

La valutazione del personale dirigenziale scaturisce direttamente dalla deliberazione degli obiettivi e dalle direttive del direttore generale, tale valutazione può essere effettuata in

modo completo solo se si tiene conto delle valutazioni effettuate a tutto il resto del personale, di qualsiasi qualifica e mansione.

I meccanismi di valutazione del personale non dirigenziale sono di fondamentale importanza per realizzare quelle condizioni di efficacia ed efficienza necessarie ad un'organizzazione aziendale moderna.

Essi vanno ponderati con attenzione per evitare iniquità e/o conflitti interni nocivi all'ambiente lavorativo ed a loro volta vanno integrati con meccanismi di incentivazione/disincentivazione al comportamento del singolo dipendente.

I due principali pilastri sui quali devono basarsi i sistemi di valutazione sono: utilizzo di criteri non generalizzati ma personalizzati per ogni individuo e l'utilizzo combinato di diversi gradi di valutazione a seconda dei livelli gerarchici coinvolti nella gestione di un singolo processo di lavoro.

I principali criteri di valutazione devono quindi fare riferimento a:

- tipo di attività ordinaria richiesta al singolo lavoratore (lavoro da svolgere e qualità nella sua esecuzione, software da utilizzare, scadenze da rispettare etc.); esempio: potranno avere lo stesso criterio di valutazione un impiegato che elabora gli stipendi ed uno addetto all'URP ?
- eventuale attività straordinaria richiesta al lavoratore (la quantità e la qualità di lavoro necessarie possono essere diverse se si tratta di un'attività differente dalle mansioni ordinarie o uguali nel caso sia la stessa);
- obiettivi prefissati e richiesti al singolo lavoratore; si tratta di miglioramenti e/o variazioni nelle mansioni lavorative e vanno considerati un corpo a sé stante rispetto all'attività ordinaria richiesta (va valutato il raggiungimento o meno dell'obiettivo e la modalità con il quale si è pervenuto ad esso); esempio: un impiegato addetto al rilascio di concessioni edilizie in tale sede non va valutato se ha rilasciato le concessioni richiestegli (attività ordinaria), ma se lo ha fatto in tempo minore rispetto alla media o se è riuscito più agevolmente a superare ostacoli tecnico-burocratici;
- eventuali ulteriori obiettivi richiesti se il lavoratore è risultato inserito in gruppi di progetto oppure in lavoro di tipo trasversale, in tal caso si necessita anche della valutazione di altri livelli gerarchici con i quali il dipendente ha dovuto rapportarsi.

Ovviamente altri tipi di valutazione potrebbero essere aggiunti ai suddetti ma sempre tenendo presente le peculiarità del singolo lavoro del singolo dipendente e mai utilizzando criteri generici validi per una molteplicità di persone. Quanto appena detto ci riconduce alla necessità che ogni responsabile di servizio attribuisca funzioni specifiche alle sue unità operative e di conseguenza all'interno di quest'ultime si attribuisca un lavoro specifico ad ogni singola persona.

Ciò farebbe in modo che si crei anche un sistema di autocontrollo del singolo lavoratore sul suo stesso lavoro, evitando così noiose ed umilianti forme di controllo (presenza in ufficio, abuso del quarto d'ora di *coffe-break*, numero e durata di telefonate etc.) facendo sì, invece, che ogni lavoratore sia responsabile della propria attività e ne possa rispondere lui soltanto della mancata realizzazione (ancora un esempio: se l'impiegato addetto agli stipendi si permette di fare "l'assenteista" per un mese, vorrà dire che i dipendenti non avranno gli stipen-

di per un mese, con conseguenze poco carine sia per i malcapitati che per la persona “poco diligente” la quale verrebbe subito scoperta e sanzionata).

Ritornando ai sistemi di valutazione essi possono essere di tipo quantitativo o qualitativo, dipende ovviamente dal tipo di attività e di obiettivi richiesti. Nel caso in cui siano presenti lavori per progetto o trasversali, che includano quindi anche valutazioni di altri livelli gerarchici, sarebbe preferibile adottare misure di valutazione espresse in unica unità di misura, tale da effettuare un calcolo della media aritmetica ponderata sulla base della quantità o qualità del proprio lavoro dedicato alla sua attività funzionale rispetto a quella dedicata al progetto in cui è incluso.

Data la necessità, sempre presente, di evitare fenomeni di assenteismo o altre forme “patologiche” di elusione del proprio lavoro, bisogna verificare con particolare e delicata attenzione alle cause di ciò. Se esso è dovuto ad attività fraudolenta, volta a creare solo un danno economico al datore di lavoro, e non vi siano altre motivazioni dimostrabili, è sacrosanto, e doveroso, ricorrere a forme di repressione di tali fenomeni ricorrendo ai vari stadi di cui sono composti i procedimenti disciplinari fino al licenziamento vero e proprio.

Bisogna però stare attenti a valutare se lo scarso rendimento della persona sia da attribuire a scarse attitudini per il posto assegnatogli, in tal caso basterebbe assegnarlo a mansioni più adatte alle sue attitudini, pertanto con un semplice colloquio si otterrebbero due miglioramenti: la possibilità di avere un dipendente più adatto alle mansioni richieste ed in più si “recupererebbe” una persona più utile in altri ambiti.

In più, i dirigenti e i responsabili di servizio devono essere in grado di saper innescare le giuste motivazioni ai propri dipendenti, coinvolgendoli di più, anche solo a livello consultivo, nei processi decisionali in modo da poter stabilire un meccanismo di fiducia reciproca tra i vari livelli gerarchici, ed in più stabilire anche forme di collaborazione informale, come forme di socializzazione (tipo mangiare insieme, scambiare quattro chiacchiere etc.) che abbiano lo scopo di creare un clima sereno tale da facilitare forme di collaborazione.

Viceversa, l'impostazione di relazioni basate solo su rigide regole burocratiche-militari creerebbe ostacoli alle potenzialità di collaborazione, favorendo la mentalità del “faccio il minimo indispensabile” se non addirittura a creare situazioni di conflitti interni.

Il giusto *mix* di incentivi/disincentivi è l'arma vincente per ottenere la massima efficienza ed il massimo raggiungimento degli obiettivi.