

Linee guida e indirizzi applicativi in tema di Organizzazione dell'Ente e di Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane e per la elaborazione, la proposizione e la approvazione del Piano Strategico per il Personale (Allegato C alla deliberazione della Giunta Comunale n. 163/2009)

A) L'esigenza di un Piano Strategico per il Personale

Premessa:

Questa Amministrazione ha ravvisato l'opportunità di dotarsi di un Piano dettagliato degli Obiettivi cui affidare la formale declinazione delle azioni, delle misure e delle iniziative da porre in essere o, quantomeno, da impostare nel corso dell'ultimo trimestre dell'esercizio in corso;

La procedura di elaborazione e approvazione del Piano dettagliato degli Obiettivi ha costituito momento applicativo del fondamentale principio di distinzione:

- delle competenze degli organi politici, cui spettano le funzioni di indirizzo e di controllo attraverso la definizione degli obiettivi e dei programmi da attuare e il successivo controllo in ordine alla effettiva realizzazione delle misure proposte;
- dalle competenze dei dirigenti ai quali è demandata la gestione per obiettivi delle attività programmate;

Il PDO 2009, sezione Direzione Generale, declina fra i più rilevanti obiettivi in ordine alla tematica della gestione delle risorse umane la ri-definizione degli assetti della macrostruttura dell'Ente, la profonda rivisitazione del vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, l'elaborazione di precise linee guida e indirizzi applicativi sul tema delle Politiche del Personale destinate a confluire nel Piano Strategico per il Personale.

Del resto la proposizione di concrete misure per la rivisitazione degli assetti organizzativi dell'Ente e per la condivisa costruzione di una politica del personale coerente con la finalità di assegnare alla risorsa umana una effettiva centralità nell'ambito della generale attività amministrativa hanno costituito elementi portanti del programma elettorale presentato in occasione delle ultime consultazioni per l'elezione del Sindaco e del Consiglio Comunale di Sorso;

Tali intendimenti sono stati integralmente trasposti in seno alla dichiarazioni programmatiche presentate dal Sig. Sindaco alla Civica Assemblea nella citata seduta del 28.09.2009.

Fra gli impegni assunti nei confronti del corpo elettorale cittadino e nei riguardi del massimo consenso civico, rientra, pertanto *plenu titulo*, quello inerente la proposizione del **Piano Strategico per il Personale, strumento articolato e composito destinato a racchiudere le considerazioni, gli intendimenti programmatici, gli scenari operativi, le direttive e gli indirizzi applicativi della Amministrazione Comunale in tema di riassetto della organizzazione dell'Ente e di gestione e sviluppo delle risorse umane.**

1. La macro organizzazione

Lo schema macro-strutturale esistente palesa la necessità di una rivisitazione ed adeguamento alla luce di tutte le evoluzioni intervenute sia nell'ambiente esterno sia in quello interno all'Ente, al fine di assicurare economicità, efficacia, efficienza e rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa dell'Ente.

Allegato C alla deliberazione della Giunta Comunale n. 163/2009

Il modello generale di organizzazione prescelto assume natura volutamente transitoria e dovrà essere periodicamente adeguato alla evoluzione del ruolo e delle competenze del Comune nonché in relazione alle esigenze e alla domanda di servizi da parte della collettività cliente.

In una prima fase si provvederà a una semplice del tutto transitoria ridefinizione del paradigma organizzativo in essere rivisitazione dell'assetto esistente fondata sulle seguenti specificità:

- Distinzione fra settori di staff e settori di *line*;
- Costituzione di un Settore di Staff affidato alla diretta responsabilità gestionale del Segretario Direttore;
- Conservazione della bipartizione dei settori/servizi di line fra il 1° e il 2° settore, rispettivamente fra servizi Finanziari e delle Politiche Sociali e Culturali (Settore 1°) e quelli afferenti la Gestione del Territorio (Settore 2°);
- Conferma delle due figure dirigenziali e delle cinque Posizioni Organizzative in essere.

2. L'adeguamento sistematico del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Il Comune di Sorso, per il perseguimento delle finalità connesse alla complessa tematica della Gestione delle Risorse Umane, ha provveduto alla approvazione del Regolamento Comunale sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi per il tramite della deliberazione della Giunta Comunale n. 85 del 01.04.1999;

Il modello generale di organizzazione delineato dal citato regolamento, nonostante i diversi interventi di rettifica, integrazione e modifica di cui è stato oggetto nel periodo 2000-2008, necessita di un profondo e sistematico adeguamento che lo renda più funzionale alla evoluzione del ruolo e delle competenze del Comune, all'andamento della domanda della comunità servita, alle esigenze di governo, di motivazione e di valorizzazione del personale.

Per tale necessità si è ravvisata di istituire per tale finalità una specifica Unità di Progetto che abbia il compito di provvedere entro il 31.12.2009 alla proposizione delle rettifiche, integrazioni e delle modifiche necessarie, da apportare, con deliberazione giuntale, al Regolamento in parola. Viene fatta salva la possibilità della proposizione entro il 31.01.2010 di un nuovo Regolamento comunque rispondente ai criteri generali approvati con la deliberazione del Consiglio Comunale n. 3 del 20.03.1998 o con ulteriore deliberazione eventualmente approvata dal Consiglio Comunale.

Nelle more della approvazione della organica e generale rivisitazione del Regolamento, di cui è caso, la Giunta Comunale può provvedere, rispetto all'articolato di cui al R.U.O.S. vigente, a tutti gli interventi di modifica, di integrazione e di emendamento ritenuti necessari per l'accrescimento della funzionalità e della efficienza del modello organizzativo in essere.

3. La metodologia.

I componenti dell'esecutivo comunale hanno fortemente collaborato ai fini della individuazione di unitarie linee di indirizzo in vista della complessiva rivisitazione della organizzazione amministrativa dell'Ente con la unanime volontà di favorire in tal modo il miglioramento degli indicatori di efficacia, efficienza, economicità ed eticità del Comune di Sorso.

I primi mesi di attività amministrativa hanno consentito di prendere atto delle numerose istanze, da parte di dipendenti, finalizzate all'ottenimento di modifiche dei personali assetti del rapporto di impiego, attraverso l'applicazione di istituti quali la mobilità, la progressione orizzontale e verticale, il riconoscimento di mansioni superiori, l'assegnazione a mansioni più consone alla professionalità acquisita, l'accesso a momenti di formazione e aggiornamento, il riconoscimento

Allegato C alla deliberazione della Giunta Comunale n. 163/2009

delle funzioni svolte a favore dell'Ente al di fuori dei compiti di servizio, il superamento di tensioni e conflitti, anche a rilevanza giurisdizionale, potenziali o già in essere.

In relazione alle esposte criticità si ravvisa la necessità che la delegazione di parte pubblica possa presentare, entro ragionevoli termini, alle Organizzazioni Sindacali una organica piattaforma di presentazione dei propositi e degli obiettivi della Amministrazione Comunale in tema di gestione delle risorse umane.

A fronte delle cennate problematiche e a quelle collaterali, quali quelle già citate inerenti l'adeguamento del R.U.O.S., l'approvazione degli ulteriori regolamenti in tema di politiche del personale di cui al PDO, le misure inerenti la stabilizzazione dei precari, le azioni in tema di programmazione dei fabbisogni di personale, le istanze di mobilità di dipendenti da altre Amministrazioni appare ragionevole predisporre una articolata serie di misure riconducibili alla richiamata strategicità del corretto impiego delle risorse umane disponibili.

4. La struttura del Piano Strategico.

La Giunta Comunale riconosce e afferma la necessità di addivenire alla elaborazione, alla proposizione e alla approvazione di un Piano Strategico per il Personale. Il Piano sarà predisposto dal Segretario /Direttore Generale in stretta aderenza alle direttive e alle indicazioni emanate dall'organo esecutivo.

Il Piano si dovrà articolare nelle seguenti partizioni di massima

PARTE PRIMA

LINEE GUIDA E INDIRIZZI PER LA GESTIONE E LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE;

PARTE SECONDA

POLITICHE DEL PERSONALE: GLI INDIRIZZI PROGRAMMATICI;

PARTE TERZA

LINEE GUIDA E INDIRIZZI PER IL GOVERNO DEI PROCESSI DI RIORGANIZZAZIONE DELLA TECNOSTRUTTURA;

PARTE QUARTA

POLITICHE DEL PERSONALE: GLI INDIRIZZI APPLICATIVI.

AREE DI AZIONE – OBIETTIVI – MISURE ANNUALITÀ 2010 – 2012.

5. Le caratteristiche del Piano Strategico.

Il Piano Strategico per il Personale:

- dovrà assumere la configurazione di documento programmatico e operativo volto a individuare gli strumenti perfettibili per la promozione e l'implementazione di una chiara politica della gestione e dello sviluppo delle risorse umane;
- sarà un documento aperto a ogni possibile emendamento, proposto dalle OO.SS. o da parte del personale, finalizzato a renderlo più rispondente alle attese della comunità sorsense e dell'intero territorio;
- ambisce a divenire imprescindibile punto di riferimento per le azioni e le misure di governo del personale dell'Ente;
- dovrà configurarsi quale atto di indirizzo nei confronti del Direttore Generale e dei Dirigenti. Esso confluirà, di anno in anno, nel PEG e nel Piano Dettagliato degli Obiettivi divenendo in tal modo, unitamente agli altri obiettivi assegnati, presupposto per la valutazione del Segretario/Direttore, dei Dirigenti e dei dipendenti coinvolti nella sua attuazione;
- avrà una valenza pluriennale;
- è destinato a illustrare gli intendimenti, in materia di personale e di organizzazione, della Amministrazione Comunale per breve e il medio periodo in un arco temporale

Allegato C alla deliberazione della Giunta Comunale n. 163/2009

corrispondente alla programmazione annuale e triennale dei fabbisogni del personale 2010 – 2012;

- è un documento in continuo divenire, aperto a ogni possibile miglioramento. Come tale esso deve essere oggetto di costante ponderazione e monitoraggio per addivenire al perfezionamento del suo concretarsi attraverso gli emendamenti che contribuiscano a rendere più efficiente, efficace, etica la macchina amministrativa;
- costituisce atto di formale impegno della Giunta Comunale in relazione alle politiche attive perseguite nella materia della Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane.
- fornisce il quadro generale di riferimento per la descritta esigenza di rivisitazione e, se del caso, di nuova formulazione del vigente Regolamento Comunale sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi;
- declina gli indirizzi metodologici e operativi per la gestione e l'implementazione di fondamentali assetti tematici (formazione – valutazione – controllo di gestione – controllo strategico – mobilità) che non appaiono sufficientemente normati dalla attuale versione del citato regolamento;
- contiene l'indicazione delle aree di azione, delle misure da adottare, delle metodologie operative, degli obiettivi da perseguire nel breve e nel medio periodo), le unità operative cui gli stessi obiettivi sono assegnati, i termini per la realizzazione degli stessi obiettivi;
- delinea un tracciato esperienziale che deve vedere fortemente coinvolta la struttura nello sforzo di modernizzare e aumentare la produttività dell'Ente.

Il Piano Strategico tratteggia uno scenario sicuramente ambizioso e di non agevole realizzazione ma con il merito di proporre, forse per la prima volta nel Comune di Sorso, un progetto unitario per le politiche del personale.

7. Le procedure di adozione e approvazione del Piano Strategico.

Il Piano Strategico del Personale sarà approvato soltanto a seguito di un ampio processo di condivisione che vedrà attivamente coinvolte tutte le componenti dell'Ente.

La versione preliminare del Piano dovrà essere presentata in apposita Conferenza di Servizi ai Sigg. Dirigenti e Funzionari in P.O. dell'Ente, i quali potranno presentare osservazioni e suggerimenti in vista della predisposizione della versione finale del documento;

La stessa versione preliminare dovrà essere dapprima inoltrata, via mail, e successivamente presentata alle OO.SS. e alla RSU Aziendale.

Il Programma Triennale e il Piano Annuale delle Assunzioni, per il periodo 2010 – 2012, dovranno risultare coerenti con le indicazioni di cui al Piano Strategico per il Personale.

B) I contenuti del Piano Strategico per il Personale.

1. La nuova organizzazione del Comune di Sorso .

La definizione del nuovo assetto strutturale del Comune di Sorso necessita di una strategia organizzativa fondata sulla considerazione che la *performance* della amministrazione locale viene ormai misurata in termini di effettivi risultati per il cittadino sovrano (*people outcomes*). In tale prospettiva è facile comprendere che la centralità della funzione organizzativa nel *city management* riguarda soprattutto il rapporto con l'utenza e con il territorio.

Allegato C alla deliberazione della Giunta Comunale n. 163/2009

Soltanto con un sistema organizzativo aperto e flessibile è in grado di attivare i flussi comunicativi che consentiranno di leggere e interpretare i bisogni e i mutamenti nell'utenza. Il profilo organizzativo dell'Ente deve per questo essere:

- geneticamente *darwiniano* e pertanto idoneo ad adeguarsi costantemente ai bisogni, alle esigenze, agli obiettivi;
- dinamicamente orientato alla cultura del servizio e della qualità totale;
- modernamente strutturato non (solo) per gestire funzioni e procedure ma per produrre risultati.

Obiettivi.

La razionalizzazione dell'attuale struttura organizzativa deve essere proposta e attuata nella consapevolezza di poter conseguire:

- un'implementazione della capacità di spesa dell'Amministrazione;
- un incremento del complessivo livello di efficienza del *facere* amministrativo;

Condizioni.

Le opzioni strategiche che si intendono applicare risulteranno *vincenti* se e in quanto si potranno promuovere le condizioni per la disponibilità di:

- un assetto organizzativo omogeneo e coerentemente orientato all'innovazione e alla cultura del servizio;
- capitale umano spiritualmente e professionalmente adeguato a operare nei nuovi contesti dell'azione amministrativa.

E' del tutto evidente dunque che l'organizzazione del Comune dovrà tendere ad assumere una fisionomia quasi proteiforme, calibrata e modulata in funzione delle specifiche esigenze programmatiche e dei cosiddetti fattori situazionali (*dimensione politico amministrativa, contesto territoriale*).

2. Costruire l'organizzazione.

La moderna teoria dell'organizzazione ha dimostrato come la centralità del paradigma strumentale sia stata superata dalla crescente rilevanza del concetto di *organizzazione*. Il punto di osservazione si è in pratica spostato dalle strutture ai processi, dalla *costruzione* al *costruire*, dalla *organizzazione* all'*organizzare*. L'organizzazione si afferma dunque come fondamentale strumento di divisione, comunicazione, coordinamento e controllo del lavoro attraverso i seguenti meccanismi:

- supervisione diretta – gerarchia;
- predeterminazione dei contenuti del lavoro (standardizzazione);
- specificazione dei risultati;
- sviluppo nel personale delle conoscenze e delle capacità;
- sviluppo di processi di comunicazione.

Attraverso tali meccanismi l'organizzazione governa e controlla il *feed back* tra le diverse parti in cui si articola il capitale umano dell'Ente:

Alla base si colloca il nucleo operativo, costituito dai settori, dagli uffici e dai servizi che svolgono l'attività diretta all'ottenimento dei prodotti/servizi. (*servizi alla persona, servizi civici, edilizia privata, lavori pubblici, servizio finanziario e tributario, polizia municipale ..*)

Allegato C alla deliberazione della Giunta Comunale n. 163/2009

All'estremo opposto è situato il vertice strategico politico-amministrativo, detentore delle funzioni di indirizzo e controllo, e quello tecnico-amministrativo, di diretto supporto agli organi politici (*segretario/direttore generale, dirigenti, funzionari*). Il vertice strategico deve assicurare che il Comune assolva alla sua missione, realizzando le condizioni per il pieno rispetto del patto elettorale, assicurando puntuali risposte ai bisogni del cittadino utente/cliente/sovrano.

Il vertice è collegato al nucleo operativo attraverso la linea intermedia costituita dai dirigenti, dai responsabili di settore, di servizio o di ufficio.

Le strutture di staff (es.: controllo di gestione, ufficio legale, ufficio studi, ufficio statistica applicata, pubbliche relazioni, gabinetto del sindaco) non intervengono direttamente nel processo di produzione o di erogazione dei servizi ma forniscono supporto e consulenza specialistica alle attività del nucleo operativo.

3. Organizzare: le linee guida.

Alla luce di quanto premesso possiamo determinare le *pietre miliari* del *facere* organizzativo:

- l'utenza esterna (*i cittadini – le imprese – il territorio*) e l'utenza interna (*gli uffici – i dipendenti – i collaboratori*) devono essere collocati al centro del sistema organizzativo (approccio c.d. *customer satisfaction*);
- gli obiettivi strategici e operativi devono essere individuati con specifiche corrispondenze in termini di relazioni e di responsabilità (teoria dell'*accountability relationship*);
- il potere organizzativo sulle micro strutture deve essere riconosciuto ai dirigenti; ciò in un'ottica di massima flessibilità e modularità della gestione;
- devono essere approntati e resi immediatamente disponibili strumenti e metodologie per il monitoraggio del grado di soddisfazione dell'utenza; ciò nella prospettiva di un costante processo di adeguamento e ottimizzazione dei prodotti e dei servizi erogati;
- devono essere introdotti adeguati presidi finalizzati al controllo di gestione;
- deve essere adottata e condivisa una metodologia di valutazione permanente bidirezionale (il valutatore deve essere valutato – il valutato è anche valutatore) che privilegi i metodi della autovalutazione e della qualità totale;
- deve essere introdotto un sistema di valutazione permanente dei livelli di efficienza, efficacia ed economicità dei prodotti e dei servizi erogati (controllo di qualità) nella prospettiva di adottare gli immediati opportuni accorgimenti (*esternalizzazione – modifica della filiera produttiva*).

La progettazione dell'assetto organizzativo troverà il suo naturale completamento nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi. Tale fondamentale strumento dovrà incentrarsi sui seguenti essenziali parametri:

- a. la progettazione della macro struttura nel suo sviluppo verticale:
 - tipologia della struttura (*funzionale – divisionale/per prodotto – a matrice*), assetti standard e assetti variabili (unità di progetto);
 - ampiezza del controllo;
 - modalità di *report*
 - stili di direzione;
 - stili di comunicazione;

- criteri generali di motivazione e di valutazione.
- b. la progettazione della macrostruttura nel suo sviluppo orizzontale:
 - scelta delle basi di raggruppamento;
 - tipologia dei collegamenti laterali – comitati di coordinamento – conferenza dei servizi (*meccanismi di pianificazione – metodi di coordinamento – sistemi di concertazione*)
- c. la progettazione dei sistemi e dei circuiti decisionali:
 - grado di accentrimento e di decentramento delle decisioni;
 - disciplina generale delle deleghe;
 - governo del policentrismo decisionale (*Sindaco – Giunta – Assessori – Segretario/Direttore Generale – Dirigenti – Funzionari in P.O.*).
- d. la progettazione delle posizioni individuali:
 - grado di specializzazione delle mansioni;
 - sistemi di formalizzazione del comportamento;
 - aggiornamento e formazione del personale;
 - circolarizzazione delle conoscenze e fungibilità dei saperi.

4. L'ipotesi sfidante di riorganizzazione.

La riorganizzazione del nostro Ente è una sfida imposta dall'esigenza di favorire una sorta di palingenesi del Comune, chiamato a interpretare, accanto al tradizionale ruolo di mero erogatore di prodotti/servizi quello ben più significativo di propulsore dello sviluppo socio economico. La nostra burocrazia deve pertanto orientare la rotta verso gli approdi della compiuta affermazione di parametri di *efficienza reale*. Ecco perché l'imminente appuntamento con il *restyling* della tecnostruttura del nostro Ente deve diventare un vero e proprio investimento a lungo termine nella prospettiva di creare una costante tensione allo sviluppo organizzativo nel virtuoso itinerario che conduce alla metamorfosi della burocrazia comunale in *bene necessario* per la comunità e il territorio.

Dobbiamo essere consapevoli che il Comune non potrà cambiare solo sulla base di una anche sofisticatissima riorganizzazione. Il nodo centrale della *trimurti* -innovazione-cambiamento risiede nella capacità di risposta di tutti i nostri dipendenti.

5. Modelli e regole.

Il paradigma che si deve proporre non può essere rigido e immutabile.

Si dovrà trattare di una configurazione costantemente in grado di rendere coerenti i parametri strutturali con i fattori situazionali costituiti dalla dimensione politico-amministrativa, dal contesto sociale economico e culturale. Del resto la teoria non può e non deve sostituirsi alla pratica, ma deve, più semplicemente, aiutare a comprenderla.

La complessità dei problemi che un moderno Comune è chiamato a gestire impone:

- la massima flessibilità concettuale e operativa della sua organizzazione;
- la massima capacità di integrazione e interazione delle molteplici competenze e professionalità presenti nella struttura.

Allegato C alla deliberazione della Giunta Comunale n. 163/2009

In questa prospettiva la soluzione che appare preferibile per il nostro Comune, in questo momento storico, è quella di una organizzazione strutturata per funzioni ma geneticamente capace di rimodularsi per misurarsi con la metodologia per progetti.

Una struttura ad assetto variabile in grado di clonare più ridotte e agili sub-strutture di progetto pronte a generare e realizzare soluzioni per uno o più problemi.

Introdurre la metodologia del *project management* prepara e promuove la crescita di una nuova cultura di garanzia: *pacta sunt servanda*. La cultura di chi rispetta i tempi e i costi preventivati, di chi assicura la qualità degli interventi, di chi attua i programmi operativi in un quadro di impiego efficiente delle risorse finanziarie.

In questa prospettiva diventa determinante il contributo della risorsa umana. Ecco perché dovremo praticare ogni possibile sforzo per introdurre il nuovo abito mentale della qualità totale fra i dipendenti. Importare la strategia della qualità totale nel nostro Comune significa assegnare una indiscutibile centralità alla gestione delle risorse umane.

Per questo motivo appare utile esercizio elencare alcune semplici regole che dovranno costituire il decalogo allargato del nostro Comune:

- a) La realtà politica e quella gestionale devono essere direttamente coinvolte nel piano di ristrutturazione condividendo la consapevolezza che il Comune possa migliorare grazie a una sua migliore organizzazione;
- b) L'uomo è al centro della strategia della qualità totale come il cittadino è il *core business* del Comune;
- c) Occorre costruire un ambiente di lavoro tale da eliminare o ridurre, gradualmente le inutili conflittualità;
- d) E' necessario stimolare, a tutti i livelli dell'Ente, l'autostima e il desiderio di migliorare la propria realtà sia personale che ambientale;
- e) Lo sviluppo della massima armonia tra i vari livelli dei dipendenti è un fattore di competitività dell'Ente;
- f) Ottimizzare gli standard procedurali elimina tempi e spese inutili;
- g) Tutte le componenti dell'Ente devono essere consapevoli che il Comune esiste perché esiste la Comunità e non viceversa. Per questo motivo la ragion d'essere del Comune è quella di soddisfare le aspettative dei suoi clienti interni ed esterni (*customer satisfaction*);
- h) Un servizio di qualità è più costoso di un servizio scadente. La qualità non scende a compromessi con i costi: *tertium non datur*;
- i) I dipendenti non sono un problema ma possono essere la soluzione;
- j) Occorre ottimizzare la risorsa umana utilizzando efficacemente le capacità, i saperi e le abilità di tutti i dipendenti;

- k) Una filosofia di sviluppo della persona porta a risultati esaltanti. Una filosofia di sfruttamento porterà al collasso del sistema;
- l) La formazione è un investimento a utilità differita. L'ignoranza è un costo permanente.
- m) Perché cercare capri espiatori? L'85% dei problemi può essere risolto soltanto dalla dirigenza.
- n) I principi di miglioramento si applicano a tutti i settori dell'Ente. In Comune non devono esistere caste.
- o) Tutto il personale può contribuire al successo dell'Ente;
- p) Il miglioramento si deve perseguire a breve, a medio e a lungo termine.

6. POLITICHE DEL PERSONALE: GLI INDIRIZZI PROGRAMMATICI

6. 1. Premesse.

Nella moderna società, sempre più articolata e complessa, globale e interconnessa, selettiva ed esigente, il Comune è chiamato a svolgere, in maniera sempre crescente, la strategica funzione di *propulsore dello sviluppo* sociale ed economico della collettività amministrata.

Questa ineludibile evoluzione di ruolo sociale, di finalità istituzionali, di obiettivi di servizio, sottopone l'Ente Locale a una spasmodica pressione al cambiamento e all'innovazione. La necessità di cambiare, e di cambiare in fretta, si configura, più che come conseguenza delle rilevanti iniziative legislative degli ultimi lustri, come momento adattativo di risposta alla bulimica richiesta di *beni pubblici* da parte del cittadino-sovrano (a volte soggetto a mutazione genetica e trasformato in cittadino-tiranno).

In tale scenario si inseriscono il primo e il secondo CCNL di comparto degli enti locali e il primo CCNL dell'area dirigenziale. Tali presidi, attraverso la ricezione e la formalizzazione di istituti e strumenti contrattuali di stampo *privatistico* hanno ulteriormente ribadito l'incontrovertibilità della *lunga marcia* che conduce alla assimilazione, culturale e operativa, del modello organizzativo e di lavoro *pubblico* agli stilemi, culturali, organizzativi e contrattuali del lavoro privato.

Nel processo di cambiamento, di innovazione organizzativa, di *rifondazione* culturale della Pubblica Amministrazione una rilevanza strategica dovrà essere riconosciuta:

- all'investimento sugli individui;
- alle politiche di gestione delle risorse umane;
- alle politiche di differenziazione retributiva;
- alle politiche di formazione del personale.

Allegato C alla deliberazione della Giunta Comunale n. 163/2009

Gli individui, *rectius*, le risorse umane, manageriali e tecniche, dovranno essere *attrici* fondamentali del processo di innovazione e dovranno guidarlo diffondendo una nuova cultura del risultato e della responsabilità del risultato (*accountability relationship*).

Le politiche di gestione delle risorse umane dovranno essere intese e utilizzate quali strumenti di adattamento continuo della tecnostruttura alle strategie dell'amministrazione.

E' attraverso tali politiche infatti che possono essere introdotte negli Enti Locali le variabili organizzative di aggiustamento in grado di promuovere l'allineamento degli obiettivi individuali a quelli del *team*, della squadra.

Le politiche che presiedono al governo del personale devono essere capaci di diffondere un orientamento e una propensione positiva al cambiamento.

6.2. La gestione delle risorse umane. Una rapida definizione.

Per gestione del personale si intende il complesso di quelle conoscenze teoriche, tecniche e dottrinali, ormai acquisite e consolidate, mutate dalle diverse discipline e l'insieme di quegli strumenti metodologici e prassi operative che il mondo delle aziende private ha definito, sistematizzato e formalizzato in termini di politiche del personale, nell'inarrestabile relazione con quella particolare e strategica risorsa denominata risorsa umana.

L'approccio dottrinale e quello pragmatico-esperenziale, per effetto di una dinamica *reductio ad unitatem*, sono ormai compenetrati in uno specifico e professionale ambito disciplinare di interesse e trattazione delle problematiche riguardanti tutti gli aspetti di relazione e conduzione del personale nelle organizzazioni produttive.

Tale ambito disciplinare, definito *gestione delle risorse umane*, è deputato a fornire all'Ente Locale gli strumenti di governo *non delle persone* ma dei *comportamenti lavorativi delle persone*

6.3. La gestione del personale: le regole del gioco.

Il superamento della logica burocratica e della cultura della conformità dell'atto, l'affermazione di una logica di servizio e di contesto (l'utente è il punto di origine, la domanda è il punto di partenza) e della responsabilità del risultato attribuiscono una particolare rilevanza agli standard qualitativi espressi dall'Ente nella gestione del personale. In altre parole la qualità delle prestazioni del personale e *conditio sine qua non* per assicurare la qualità del *prodotto pubblico* fornito o erogato.

L'assetto organizzativo deve nascere, per questo, geneticamente dinamico, in grado, cioè, di adeguarsi costantemente alle esigenze ed agli obiettivi dell'Amministrazione, orientato alla cultura del servizio e della qualità realizzativa e conseguentemente strutturato non per gestire materie e procedure, ma per produrre e valutare risultati.

La tecnostruttura deve aspirare a essere:

- dinamica, flessibile ed adattabile, prevedendo anche forme organizzative temporanee e procedimenti di modifica delle stesse a basso grado di formalizzazione;
- responsabile;
- orientata all'innovazione;
- orientata ai risultati, anziché concentrata solo sui processi o sui singoli atti;
- rivolta a valorizzare le risorse umane, tecniche ed economiche;
- aperta ai contributi esterni ed orientata al governo delle relazioni con i centri gestori dei servizi.

Allegato C alla deliberazione della Giunta Comunale n. 163/2009

Queste esigenze di fondo che il nuovo modello organizzativo deve tendere a soddisfare passano attraverso l'affermazione dei seguenti principi di base che costituiranno la colonna vertebrale della partizione del Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi riferita alla gestione delle risorse umane:

- identificazione di un chiaro schema per l'attribuzione di funzioni e competenze alle strutture di vario livello, promovendo la semplificazione degli assetti in essere e definendo strutture responsabili per rilevanti aree di bisogni;
- tendenza alla distinzione tra le funzioni e le unità organizzative di linea – orientate alla erogazione dei servizi finali – e di staff – rivolte a garantire le migliori condizioni per lo svolgimento delle funzioni di linea e per una complessiva riqualificazione dell'ente - , con una particolare attenzione alla valorizzazione di queste ultime;
- distinzione precisa tra il momento della programmazione ed il momento della gestione operativa dei servizi e delle attività;
- promozione della piena autonomia e del decentramento decisionale a tutti i livelli, a fronte dell'introduzione di precisi meccanismi di responsabilizzazione e di valutazione dei risultati conseguiti;
- rafforzamento dei ruoli di direzione dei responsabili delle strutture organizzative;
- individuazione di meccanismi per assicurare un efficace controllo strategico politico-amministrativo e per evitare l'insorgere di processi di disarticolazione tra il livello di governo dell'apparato e il livello di tipo operativo-gestionale;
- adozione di sistemi di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti;
- adozione di meccanismi e strumenti di monitoraggio e controllo interno;
- affermazione di logiche e meccanismi di competitività all'interno dell'ente e grande attenzione alla valorizzazione delle risorse umane più meritevoli in relazione ai risultati prodotti;
- introduzione di momenti qualificati di coordinamento, consultazione, integrazione, rivolti a dare organicità e coesione ai programmi di sviluppo del Comune e promozione di strumenti e pratiche di presidio delle relazioni orizzontali a tutti i livelli per la gestione dell'operatività;
- creazione di condizioni – tempi e risorse – per la promozione di innovazioni sia nei servizi da erogare che nei processi di funzionamento;
- presidio degli aspetti di collegamento con l'esterno, sia attraverso una forte attenzione all'evoluzione delle caratteristiche della domanda e dei bisogni da soddisfare che mediante l'attivazione di relazioni con altre istituzioni – pubbliche e private – per l'erogazione dei servizi;
- attribuzione ad un unico ufficio della responsabilità di ciascun procedimento organizzativo;
- gli atti di gestione e amministrazione del personale dovranno essere di competenza dei dirigenti e dei responsabili;
- l'impiego delle risorse umane da parte dei responsabili, deve tendere a contemperare le esigenze funzionali e di prodotto di ciascun servizio con quelle relative alla professionalità dei singoli dipendenti, in un quadro di massima flessibilità dell'assetto organizzativo e di costante adeguamento della sua azione agli obiettivi dell'ente;
- le competenze dovranno essere attribuite in relazione ai diversi ruoli utilizzando di volta in volta criteri di professionalità, capacità ed attitudine;
- la gestione del lavoro dovrà articolarsi attraverso le fasi di programmazione, attuazione, controllo e verifica dei risultati;
- la determinazione della dotazione organica dovrà tenere conto di una proiezione del fabbisogno di personale nell'arco del triennio di riferimento 2010 –2012.

7. I fabbisogni di personale.

Allegato C alla deliberazione della Giunta Comunale n. 163/2009

Fra i principi di base per una moderna e funzionale gestione delle risorse umane particolare rilievo assumono quelli relativi alla logica del reclutamento e agli strumenti per la selezione *intelligente* del personale e per la *costante* formazione professionale dei dipendenti.

Con l'entrata in vigore del d.lgs.vo 165/2001 viene confermata la forza propulsiva introdotta nel sistema del reperimento delle risorse umane dall'art. 36 d.lgs.vo 29/93 e dalle sue successive modificazioni e integrazioni.

Occorre dunque valorizzare la possibilità di disciplinare autonomamente le *procedure selettive* per il reperimento del personale. Le determinazioni relative all'avvio di procedure di acquisizione di risorsa umana sono adottate da ciascuna amministrazione sulla base della programmazione annuale e triennale del personale.

Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi disciplina le dotazioni organiche, le modalità di assunzione agli impieghi, i requisiti di accesso e le procedure concorsuali nel rispetto dei noti e condivisibili principi di cui all'art. 35 del d.lgs.vo 165/2001.

Per gli enti locali si è da tempo dischiuso nella *subiecta materia* un ampio orizzonte di nuove opzioni interpretative, metodologiche e applicative. Oggi si possono e si devono privilegiare meccanismi, sistemi e strumenti di selezione più aggiornati, volti a valutare profili attitudinali e motivazionali dapprima misconosciuti.

Il citato d.lgs.vo 165/2001 all'art. 36 conferma la possibilità per le pubbliche amministrazioni di fare ricorso a forme contrattuali flessibili di assunzione e di impiego del personale previste dal codice civile e dalle leggi sui rapporti di lavoro subordinato nell'impresa.

Si devono citare in proposito anche il telelavoro ed il lavoro interinale.

Ancora. L'art. 6, comma 1, del d. lgs.vo 165/2001 e ss. mm. e ii., stabilisce che le amministrazioni curano l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale

Ulteriori forme di *approvvigionamento* di personale sono:

- la mobilità interna ed esterna;
- il comando;
- le assunzioni a tempo determinato di personale nei limiti imposti dalla legge;
- l'avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento per le qualifiche e profili individuati nel regolamento, che accedano con il semplice requisito della scuola dell'obbligo;
- i contratti a tempo determinato di diritto pubblico o di diritto privato;
- le procedure di progressione verticale riservate al personale dipendente.
- le procedure di stabilizzazione dei lavoratori con contratto "flessibile" secondo la normativa nazionale e regionale.

L'attribuzione degli incarichi di collaborazione esterna e di consulenza, nel rispetto delle sempre più rigorose limitazioni imposte dalla normativa, dovrà essere effettuata avendo riguardo alle capacità professionali in relazione allo specifico risultato da raggiungere. In particolare, per gli incarichi di consulenza dovranno essere privilegiate le consulenze di processo con la finalità di far crescere professionalmente il personale interno.

Per i rapporti di lavoro a tempo determinato e per i contratti di formazione e lavoro può essere prevista una disciplina di selezione semplificata rispetto a quella standard utilizzata per le ordinarie

Allegato C alla deliberazione della Giunta Comunale n. 163/2009

procedure selettive pubbliche per la copertura dei posti vacanti. Occorre infatti tener presente che da tali selezioni non emerge una graduatoria di vincitori destinati ad essere assunti stabilmente, ma una graduatoria di idonei da utilizzare per prestazioni straordinarie, se e quando dovesse presentarsi la necessità.

E' da sottolineare che eventuali carenze del regolamento comporterebbero necessariamente la utilizzazione completa della disciplina sulle selezioni pubbliche ordinarie, in quanto il bando di selezione non potrebbe supplire al silenzio del regolamento.

Le progressioni verticali.

La flessibilità nella organizzazione del lavoro, il valore del buon andamento dell'agire amministrativo, la nuova managerialità riconosciuta alla dirigenza pubblica delineano nuove e vantaggiose prospettive ai pubblici lavoratori, da sempre portatori di una naturale aspirazione alla carriera, o come suggerisce la nuova fraseologia, alla progressione professionale.

La problematica delle selezioni verticali, tuttavia, in quanto rientrante *plenu titulo* nella variegata e composita costellazione degli accessi al pubblico impiego deve essere oggetto di specifica regolamentazione.

Dovranno essere precipuamente valutati i seguenti elementi:

- a) L'istituto della progressione verticale di carriera rappresenta un importante investimento dell'Amministrazione, nella politica di valorizzazione delle proprie risorse umane e di un riconoscimento delle capacità professionali interne;
- b) La formazione e l'aggiornamento devono essere finalizzate a una gestione ottimale di tale istituto. Per questo motivo la programmazione delle cennate iniziative dovrà prevedere, seppur con modalità diversificate, il coinvolgimento del personale appartenente a tutte le categorie;
- c) Il sistema di progressione si concretizza in una verifica dell'acquisizione di competenze e di capacità atte a svolgere le attività di un diverso profilo professionale in cui cambino però: le responsabilità, le relazioni, la complessità ed il contenuto delle prestazioni;
- d) I profili da destinare alle progressioni verticali sono individuati tra quelli inseriti nella programmazione annuale e triennale delle risorse umane, previa concertazione, con successivi provvedimenti attuativi.

La disciplina delle progressioni verticali dovrà essere necessariamente correlata con la legge 15/2009 e con il successivo decreto attuativo emanato in data 27.10.2009 (Normativa Brunetta).

Il piano dei fabbisogni di personale.

La programmazione annuale e triennale del fabbisogno di personale è sottomessa a un vincolo che merita di essere posto in evidenza.

Al fine di evitare il formarsi di buchi neri nel bilancio, per l'incontrollata espansione di costi aggiuntivi per il personale, le velleità assunzionali devono trovare idonea copertura finanziaria nell'ambito della capacità di bilancio. A ben vedere siamo di fronte all'unico vero baluardo posto a vigilare sulla politica di espansione della dotazione organica.

Allegato C alla deliberazione della Giunta Comunale n. 163/2009

La norma di cautela scolpita nell'art. 89, comma 5, del d.lgs.vo 267/200 è quanto mai opportuna. Essa si collega , peraltro, alla similare sottolineatura contenuta nell'art. 15, comma 5, del CCNL.

Il contratto, quasi a richiamare le linee ispiratrici della riforma del modello gestionale degli enti locali, introduce un obbligo di finalizzazione delle assunzioni. Esse possono essere previste solo in caso di attivazione di nuovi servizi o di riorganizzazione che accresca quelli esistenti e che comporti un aumento delle prestazioni del personale. Il piano dei fabbisogni deve pertanto fornire una specifica motivazione sulla utilizzazione delle assunzioni unitamente alla attestazione che alle esigenze di capitale umano non sia possibile fare fronte attraverso la razionalizzazione delle strutture e/o delle risorse finanziarie.

8. La Formazione

La formazione è un investimento a utilità differita, l'ignoranza è un costo permanente.

Per questo motivo la formazione e l'aggiornamento professionale dei dipendenti devono avere importanza strategica nelle politiche di gestione del personale.

Alcuni principi di base:

- la formazione deve tendere ad essere articolata per aree formative ;
- deve prevedere interventi per l'adeguamento delle competenze in sintonia con l'evolvere del ruolo
- deve prevedere e favorire lo sviluppo, da parte del personale, di una visione delle proprie attività in rapporto agli obiettivi da raggiungere, alla specializzazione professionale, alle relazioni interdisciplinari, di sistema e a quelle interpersonali, di gruppo e di integrazione.

Gli interventi di formazione e il piano formativo in particolare dovranno essere prioritariamente diretti a supportare i cambiamenti organizzativi e gestionali e a sviluppare, in particolare a favore dei responsabili, tecniche di organizzazione e gestione manageriale.

Occorre sottolineare che l'efficacia di un intervento formativo è legata alla capacità dei responsabili della formazione di:

- analizzare con precisione i fabbisogni formativi;
- collegare l'attività formativa con l'esperienza applicativa del personale (l'apprendimento deve trovare una traduzione in sede operativa);
- seguire e valutare l'effetto e la ricaduta interna del percorso formativo adottato.

9. La gestione della mobilità interna.

Anche i flussi di mobilità interna hanno primaria rilevanza in un processo integrato di gestione delle risorse umane. La migrazione di personale verso ambiti operativi diversi risponde anche a esigenze di carattere organizzativo quali la necessità di trasferire e disseminare specifiche conoscenze, l'urgenza di ripristinare il microclima desiderato all'interno di un ufficio o di un settore, la necessità di promuovere la crescita umana e professionale di un dipendente attraverso la sua interrelazione con altri contesti di lavoro.

Allegato C alla deliberazione della Giunta Comunale n. 163/2009

Anche la normativa regolamentare dedicata all'argomento deve comunque essere finalizzata alla disciplina razionale delle risorse umane presenti e strutturate nell'Ente Locale. Essa dovrà infatti governare

- le criticità correlate ad esigenze di riorganizzazione dei servizi;
- le ipotesi di copertura dei posti vacanti nella struttura, canalizzando le eccedenze di personale in settori carenti.
- la distinzione e la disciplina della mobilità interna definitiva e di quella temporanea;
- il riconoscimento di particolari condizioni dei dipendenti favorendo la mobilità volontaria.
- le forme di tutela per il personale riconosciuto inidoneo ai fini di un recupero attivo al lavoro.

10. I tratti salienti del Piano Strategico per il Personale

Il Piano Strategico del Personale, come già precisato, è il documento programmatico e operativo che individua gli strumenti perfettibili per la promozione e l'implementazione di una chiara politica della gestione e dello sviluppo delle risorse umane.

Esso è destinato a costituire, all'esito del suo processo di approvazione, imprescindibile punto di riferimento per le azioni e le misure di governo del personale dell'Ente.

Il Piano Strategico contiene le linee guida, gli indirizzi programmatici e applicativi in materia di :

- Politiche del personale
- Gestione e lo sviluppo delle risorse umane
- Governo del processo di riorganizzazione della tecnostruttura dell'Ente.

Il Piano indica aree di azione e misure e obiettivi per il breve e il medio periodo in un arco temporale corrispondente alla programmazione annuale e triennale dei fabbisogni del personale 2010 – 2012.

Sulla base delle indicazioni contenute nel Piano Strategico la Giunta Comunale provvederà con successivi provvedimenti alla realizzazione dei seguenti obiettivi:

AREA DI AZIONE: DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE, PROGRAMMAZIONE ANNUALE E TRIENNALE DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE

OBIETTIVO:

Approvazione nuova dotazione organica dell'ente.

Azioni

- analisi e razionalizzazione della dotazione organica vigente al 31.12.2009, finalizzata a verificare la coerenza delle mansioni e delle posizioni organizzative con le esigenze di autonomia, responsabilità e professionalità richieste al fine di dare chiarezza ai ruoli da esercitare all'interno dell'organizzazione.
- definizione del sistema dei profili professionali con l'obiettivo di definire figure professionali coerenti con le esigenze attuali e che comprendano anche professionalità emergenti.

Misure

Nell'ambito dei processi di definizione del bilancio di previsione, in relazione ai programmi e agli obiettivi, alle disponibilità finanziarie e ai limiti imposti dal patto di stabilità, la Giunta stabilisce gli indirizzi di politica del personale e approva il piano annuale delle assunzioni e delle mobilità interne ed esterne.

Misure da attuare entro il 31.12.2009

Approvazione/Integrazione del piano annuale e triennale delle assunzioni con riferimento alla dotazione organica vigente al 31.12.2009 nel rispetto delle prescrizioni di legge in tema di:

- **divieto di incremento delle spese per il personale nell'anno 2010 rispetto alla spesa sostenuta nel 2009;**

Approvazione Piano Strategico del Personale

Approvazione Indirizzi Programmatici per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane con l'indicazione delle priorità operative e delle metodologie e dei tempi di attuazione per la soluzione delle criticità indicate.

Approvazione/Integrazione Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Autorizzazione alla revisione delle disposizioni del vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi ove rese necessarie per l'applicazione delle specifiche misure adottate dalla Giunta Comunale:

Ulteriori obiettivi declinati in sede di approvazione del Piano Dettagliato degli Obiettivi (annotazione valida anche per le ulteriori AREE DI AZIONE)

AREA DI AZIONE: COMPOSIZIONE DELLA MACROSTRUTTURA

OBIETTIVI:

Adottare sistemi di rilevazione delle competenze, che permettano una conoscenza costantemente aggiornata delle risorse e delle professionalità presenti e di quelle necessarie per l'evoluzione della struttura organizzativa e l'implementazione della efficacia e della efficienza dell'attività dell'Ente.

Azioni:

- analisi delle posizioni dirigenziali e delle "posizioni organizzative", coerenti con la nuova struttura organizzativa.

AREA DI AZIONE: VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

OBIETTIVI:

Definizione del sistema dei ruoli dell'organizzazione e flessibilità del personale.

Rendere operativo il nuovo sistema dei profili professionali e dei ruoli nell'organizzazione al fine di sviluppare la flessibilità del lavoro, ampliare le deleghe operative, lavorare per progetti e obiettivi, responsabilizzare tutti i livelli alla continua ricerca dell'efficacia e della velocità d'azione.

Sviluppare la funzione Amministrazione e Gestione del personale in una ottica di ridefinizione

dei processi interni all'Ente e assicurare la valorizzazione, l'adeguatezza e lo sviluppo professionale delle persone.

Comunicazione interna e relazioni sindacali finalizzate, alla diffusione e al consolidamento del nuovo approccio al lavoro, al coinvolgimento e alla motivazione delle persone, a stili comunicazionali trasparenti e tempestivi anche attraverso l'utilizzo di tutti gli strumenti informatici e multimediali

Azioni

- analisi e razionalizzazione delle struttura micro-organizzativa, finalizzata a verificare la coerenza delle mansioni e delle posizioni organizzative con le esigenze di autonomia, responsabilità e professionalità richieste al fine di dare chiarezza ai ruoli da esercitare all'interno dell'organizzazione.
- definizione del sistema dei profili professionali con l'obiettivo di definire figure professionali coerenti con le esigenze attuali e che comprendano anche professionalità emergenti.
- sviluppare all'interno del servizio da parte dei diretti responsabili un approccio al lavoro flessibile e propositivo, attraverso processo di allargamento alle mansioni, rotazione e condivisione dei saperi e delle competenze dei singoli.
- Interventi sulla cultura organizzativa e in particolare su:
 - Collaborazione e lavoro in team;
 - Lavorare per processi e definizione di nuove modalità di lavoro;
 - Valutare le prestazioni e la qualità del lavoro (misura e valutazione dei parametri significativi).

Misure

La formazione e l'aggiornamento professionale vengono assunti quale metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze, per favorire il consolidarsi di una nuova cultura gestionale rivolta al risultato, per sviluppare l'autonomia, la capacità innovativa e di iniziativa delle posizioni organizzative di maggiore responsabilità e per orientare i percorsi di carriera di tutto il personale.

AREA DI AZIONE: ISTITUZIONE SISTEMI DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELLE DELLE RISORSE UMANE

OBIETTIVI:

Nomina Nucleo di Valutazione in forma associata – entro il 31.12.2009

AREA DI AZIONE: ISTITUZIONE SISTEMI DI CONTROLLO DI GESTIONE E DI CONTROLLO STRATEGICO

OBIETTIVI:

Razionalizzazione procedure.

Contenimento costi.

AREA DI AZIONE: RELAZIONI SINDACALI

OBIETTIVI:

Introduzione e implementazione di un sistema permanente di confronto con le OO.SS.

Calendarizzazione incontri Delegazione Trattante

Diramazione direttive alla delegazione di parte pubblica sulle principali tematiche di confronto

Misure:

- razionalizzazione e semplificazione metodologia di confronto anche attraverso l'apertura di trattative destinate ad ambiti e tematiche di specifico rilievo;
- introduzione del metodo della individuazione di direttive e indirizzi impartiti dalla Amministrazione alla Delegazione di parte pubblica sulle seguenti tematiche:
implementazione risorse produttività;
eventuali priorità in tema di utilizzazione e ripartizione incentivi
attenta valutazione delle esigenze di valorizzazione professionale del personale dipendente.

AREA DI AZIONE: MODALITA' DI SVOLGIMENTO DEL SERVIZIO

OBIETTIVI:

Introduzione sistemi per la costante valutazione della salubrità del posto di lavoro

Applicazione idonee misure per la tendenziale uniformazione degli orari di servizio

Introduzione metodi e misure per la puntuale applicazione dei diritti e dei doveri dei dipendenti

AREA DI AZIONE: MONITORAGGIO STATO DI ATTUAZIONE PIANO STRATEGICO DEL PERSONALE

OBIETTIVI:

Introduzione sistemi per la costante valutazione dello stato di attuazione delle misure operative stabilite in conformità al piano strategico

Costante valutazione delle esigenze di integrazione e di modifica agli indirizzi del Piano Strategico.
