



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE IN ASP CITTA' DI BOLOGNA – LINEE GUIDA

1. Premessa

L'ASP Città di Bologna è il frutto di un percorso complesso di unificazione di tre Istituzioni cittadine storiche con una grande esperienza nei servizi alla persona, una storia articolata e complessa e dei valori distintivi nel proprio operare.

Oggi, dopo il percorso normativo di unificazione, attraverso un'attenta azione di sensibilizzazione, promozione, formazione, Incentivazione verso tutti i collaboratori si vuole perseguire l'obiettivo di creare una forte identità aziendale che permetta di costruire una:

1. cultura della responsabilità dove tutti sono responsabili del raggiungimento degli obiettivi e del buon andamento dell'azienda;
2. della capacità professionale dove le diverse professioni si integrano per il raggiungimento delle finalità comune;
3. della collaborazione nelle diverse cultura e professioni che collaborano per un buon andamento dell'azienda.

Costruire pertanto una "*Carta del valori*" aziendale non solo formale dovrà essere l'impegno dei diversi livelli aziendali, al fine di consentire a ciascun/a collaboratore, attraverso una pluralità di azioni messe in campo, elevati livelli di integrazione e di sintonia con l'organizzazione, e rendere ASP competitiva nel sistema di erogazione dei servizi della Città di Bologna.

2. Le Risorse Umane in azienda

L'espressione "Risorse Umane" fu utilizzata per la prima volta negli anni sessanta quando, a seguito del superamento delle teorie organizzative basate sul rispetto rigoroso di norme e procedure, si affermano nuovi modi di pensare che, focalizzando l'attenzione sul valore e sulla capacità di "creare valore" che ha il personale di un'azienda, mettono in evidenza la necessità di investire su di esso per ottimizzarne la performance e la qualità.

Nell'ambito pubblico l'ampliamento delle possibilità organizzative e l'affermarsi dell'autonomia organizzativa e di gestione del personale, rispetto a dinamiche organizzative e di governo estremamente dettagliate con leggi di carattere generale, è giunta solo molto più tardi a seguito del processo di delegificazione portato a compimento con la Legge 142/90 e con il Decreto Legislativo 29/93.

La possibilità quindi di uscire dall'obbligo del rispetto rigoroso di norme e procedure di carattere generale unitamente alla richiesta di una sempre crescente flessibilità e autonomia operativa fanno emergere l'importanza della cultura organizzativa, unico vero motore e trasmettitore del modo di percepire, di pensare, di sentire dell'organizzazione.



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

E' la cultura organizzativa che deve essere definita, condivisa, diffusa e sviluppata.
E' tramite la politica del personale che vengono definite le intenzioni, gli obiettivi e i principi ispiratori della cultura organizzativa.

E' dagli indirizzi forniti dalla politica del personale che si originano le attività volte a creare il sistema di rapporti fra le parti dell'organizzazione e a orientare gli stessi verso i risultati e gli obiettivi dell'azienda.

E' alla politica del personale che si dovrà ispirare la gestione del personale dell'ASP.

Questa viene declinata attraverso azioni che definiscono la vita aziendale: la programmazione, la selezione, la formazione, la valutazione, la comunicazione, le gestione quotidiana nell'organizzazione.

3. La Programmazione

La programmazione del fabbisogno di personale, punto di partenza per il dimensionamento di una qualsiasi struttura, parte dalla consapevolezza del "ciò che si vuole fare" (strategia) e di "chi fa che cosa" (struttura aziendale e sistema dei ruoli).

Per questo motivo ogni anno, in occasione della predisposizione dei documenti previsionali, e comunque ogni qualvolta si rendesse necessario, è prevista la ricognizione della dotazione organica e il suo eventuale adeguamento all'attuale situazione in cui versa l'Azienda, secondo i modi e le procedure previste da norme (*in primis* l'art. 6 comma 3 del D. Lgs. 165/2001) e dai regolamenti interni, e compatibilmente ai vincoli di legge e alle disponibilità di bilancio.

Oltre a quanto già stabilito dalle norme, in particolare, l'attività di programmazione dei fabbisogni dell'ASP si deve ispirare ai seguenti principi:

- identificazione chiara dei ruoli da esercitare all'interno dell'organizzazione verificando la coerenza delle mansioni e delle singole posizioni con le esigenze di autonomia, responsabilità e professionalità;
- coerenza del sistema dei profili professionali con le esigenze attuali ma che tenga conto anche delle professionalità emergenti;
- responsabilità della proposta e di identificazione delle necessità da parte dei preposti alle strutture/settori;
- condivisione delle varie necessità a livello generale in un'ottica di equilibrio complessivo;
- sviluppo all'interno dei servizi di un approccio al lavoro flessibile e propositivo, attraverso processi di allargamento delle mansioni, rotazione e condivisione dei saperi e delle competenze.



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

4. La Selezione

Come ogni amministrazione pubblica assoggettata alla disciplina del D. Lgs. 165/2001, le modalità e i principi a cui ci si deve attenere nel reclutamento del personale sono inderogabili e stabiliti dall'art. 35.

Tuttavia, pur sempre nel rispetto delle norme, si ritiene necessario sottolineare che nella selezione del personale occorre tenere in considerazione anche gli aspetti sotto elencati:

- Motivazione e condivisione dei valori dell'ASP;
- Capacità di adeguamento al contesto e ai cambiamenti organizzativi;
- Capacità relazionali e attitudine al lavoro in team;
- Capacità di confronto e valutazione sull'attività individuale svolta;
- Disponibilità alla formazione e alla crescita professionale;
- Esperienza presso l'ASP, anche attraverso forme di rapporto di lavoro "atipico";

Elemento importante e una particolare attenzione dovrà essere riservata al periodo di inserimento nel contesto lavorativo del personale selezionato.

A tale proposito dovranno prevedersi appositi periodi di affiancamento all'interno dei quali, organizzando modi e tempi, si dovranno trasmettere ai nuovi assunti protocolli, piani di lavoro, consuetudini, comportamenti utili sia a fare sentire, da subito, il dipendente parte del gruppo e dell'Azienda sia a non fare percepire ai soggetti terzi differenze, inesperienza, estraneità.

5. La Formazione

Oltre a consentire l'emersione delle competenze delle varie professionalità, una formazione continua generale e specifica, accresce non solo il livello qualitativo dei servizi offerti, ma anche la consapevolezza delle azioni che si pongono in essere, la valorizzazione delle figure che operano nella struttura, la capacità di adattarsi ai e proporre dei miglioramenti.

La formazione quindi rappresenta una tappa ineludibile per il personale dell'ASP.

A questo proposito dovrà essere garantita, ovviamente, la formazione obbligatoria oltre a specifici percorsi di crescita che ogni responsabile dovrà prevedere per il suo settore in relazione alle esigenze dello stesso nonché in relazione alle peculiarità delle singole figure.

Le varie proposte saranno poi composte, compatibilmente alle disponibilità annuali, in un documento denominato "Piano della Formazione".



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

6. La Valutazione

Indipendentemente da quanto stabilito dal “Decreto Brunetta” e all’introduzione ormai diffusa dei concetti di premialità e merito, uno dei principi fondamentali a cui dovranno attenersi i responsabili di settore nell’effettuare la valutazione annuale dei dipendenti a loro assegnati, è quello di premiare il merito.

I sistemi premianti dovranno garantire un corretto processo di valutazione delle prestazioni individuali e di gruppo; dovranno prevedere leve gestionali orientate a premiare il raggiungimento dei risultati individuali e di team; dovranno consentire di individuare chiaramente livelli di professionalità, competenza, flessibilità, autonomia superiori alla media e quindi atti a ricevere incentivi, sia economici che non economici.

I principi di valutazione, le modalità con la quale viene fatta, le leve che vengono utilizzate dovranno essere chiaramente esplicitate, condivise e diffuse.

L’importante è che la valutazione non venga percepita fine a se stessa o collegata esclusivamente al quantum ottenibile dalla stessa ma dovrà emergere l’aspetto positivo, di miglioramento e di crescita legato a una data valutazione dell’operato di ognuno.

L’intento della valutazione non deve essere quello di “giudicare” il dipendente ma quello di favorirne la crescita, consentendogli di migliorare le proprie *performance*.

Il sistema di valutazione dell’Azienda oltre al merito dovrà tenere conto della continuità della prestazione e della valorizzazione della presenza, perché e soprattutto nei servizi residenziali la continuità delle prestazioni e della presenza in servizio è un valore aggiunto, dal punto di vista:

- *Economico*: vista la necessità di sostituire il personale;
- *Qualità*: maggior presenza vuol dire maggior continuità nelle relazioni con gli utenti;
- *Relazione*: maggior continuità con l’équipe di lavoro.

7. La Comunicazione

Sulla base delle considerazioni e dei punti precedenti risulta evidente il ruolo che in un siffatto contesto dovrà giocare la comunicazione.

E’ attraverso lo strumento della comunicazione che dovrà essere possibile:

- Diffondere e consolidare le linee guida e l’approccio al lavoro che da queste scaturiscono;
- Favorire il coinvolgimento e la motivazione delle persone anche mediante indagini di clima per conoscere la qualità del rapporto fra individuo e organizzazione;



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

- Garantire meccanismi orientati all'ascolto che prevedano il continuo "scambio informativo" fra responsabili e collaboratori anche per permettere ai dipendenti di trasmettere aspettative, idee, proposte, e per discutere delle singole situazioni assistenziali negli appositi momenti strutturati di confronto.

ASP Città di Bologna ritiene che il metodo partecipato possa costituire un ulteriore elemento di incardinamento del personale nell'Azienda, per fare sì che ciascuno si senta partecipe del processo di costituzione delle decisioni che permeano la cultura aziendale e che favoriscono la presa in carico degli utenti dei servizi;

- Promuovere processi di integrazione anche con incontri di area/settore e interfunzionali, con lo scopo di dare e ricevere informazioni organizzative, linee strategiche, priorità degli obiettivi e di fare rete-cultura dei servizi centrati sulla persona;

- Favorire incontri, riunioni e forme di comunicazione organizzativa impostata su rapporti interpersonali e su colloqui responsabili-collaboratori;

- Assicurare un sistema di relazioni sindacali orientate alla collaborazione, alla partecipazione, al coinvolgimento, gestendo il rapporto con le organizzazioni sindacali territorialmente competenti.

8. La Gestione quotidiana nell'organizzazione

La gestione quotidiana delle risorse umane nell'organizzazione, ad opera di tutti i livelli aziendali, è improntata, oltre ai criteri sopra indicati, alle pari opportunità, al rispetto della dignità delle persona, alla possibilità di cambiamento delle mansioni, in relazione alle proprie propensioni e alle proprie competenze, e tiene conto del fatto che ciascuno/a contribuisce al raggiungimento degli obiettivi attraverso la partecipazione costante alla vita aziendale.

Nell'agire quotidiano tutti i livelli dell'organizzazione improntano il proprio operato ad un'azione orientata a:

- Creatività, al fine di sviluppare continuamente idee per risolvere i problemi che ci troviamo di fronte ogni giorno;
- Intelligenza emotiva, per utilizzare le proprie emozioni in modo consapevole al servizio della persona (sia utente interno che esterno);
- *Leadership*, per condurre e guidare verso obiettivi comuni;
- Azione, per raggiungere il risultato, perseguendo l'obiettivo rappresentato dallo standard (quando esiste) e accettando la responsabilità connessa al ruolo;
- Comunicazione, condividendo strategie di azione e idee, sapendo ascoltare e facendosi ascoltare;
- Giudizio critico, per risolvere i problemi, ricercando soluzioni lavorative ottimali;
- Orientamento all'utente (in senso lato, sia esso l'utente interno, e quindi i colleghi, sia esso l'utente esterno), ponendo attenzione all'ascolto e al rispetto;



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

- Capacità interpersonali per relazionarsi bene con l'altro da sé, creando un clima di fiducia e rispetto;
- Lavoro di gruppo, necessario per il confronto costruttivo.

ASP Città di Bologna riconosce nella presenza costante di ciascun lavoratore alla vita aziendale un valore importante e come tale ritiene che debbano essere adottate tutte le possibili azioni per favorire tale presenza, pur riconoscendo il diritto a tutti gli istituti individuati nei contratti collettivi e nelle leggi la tutela

Favorire la presenza significa non solo adottare strumenti di "lotta a comportamenti non virtuosi", ma individuare politiche attive al fine di aumentare il senso di appartenenza e il benessere del lavoratore /lavoratrice all'interno dell'azienda

Ciascun dipendente, messo a conoscenza dei principi, delle regole e dei regolamenti, fa parte dell'organizzazione aziendale in ragione dei compiti che gli vengono assegnati e che deve rispettare, nel rispetto dei diritti-doveri che costituiscono la sfera del proprio agire, sulla base del quale viene valutato, stipendiato, redarguito (attraverso gli appositi strumenti di cui al sistema disciplinare) e premiato.

Tutti questi elementi, che verranno declinati negli appositi regolamenti e nelle azioni di volta in volta poste in essere, rappresentano le linee strategiche aziendali per la **valorizzazione delle risorse umane**, che consente di sviluppare una cultura organizzativa che apporta innovazione e flessibilità, caratteristiche importanti per affrontare la competitività di ASP Città di Bologna nel sistema cittadino di erogazione dei servizi alla persona.

9. La Promozione delle pari opportunità

Le differenze individuali rappresentano un patrimonio, non certo un ostacolo.

Le persone hanno diritto di lavorare in un ambiente in cui vengono trattate in modo giusto, equo e con dignità e rispetto.

Un ambiente di lavoro in grado di garantire pari opportunità, salute e sicurezza è elemento imprescindibile per ottenere un maggior apporto dei lavoratori e delle lavoratrici, sia in termini di produttività, sia di appartenenza. Risponde in pieno a queste esigenze la novella legislativa, prevedendo espressamente che le amministrazioni pubbliche garantiscano pari opportunità, un ambiente improntato al benessere organizzativo e si impegnino a prevenire, rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza sessuale, morale o psichica al proprio interno.

La Legge 183/2010, inoltre, apportando alcune importanti modifiche agli articoli 1, 7 e 57 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 prevede, in particolare, che le pubbliche amministrazioni costituiscano al proprio interno il "*Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni*" che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del *mobbing*, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni" (art. 57, comma 01).



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

L'art. 57 del D. Lgs 165/2001 (come modificato dall'art. 21 della Legge 183/2010) è in linea, inoltre, con il quadro delineato dal D. Lgs. 150/2009, che ha inteso attuare una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, prevedendo la promozione delle pari opportunità come uno strumento chiave per realizzare tale riforma.

Il riferimento alle pari opportunità, contenuto sia tra i principi generali (art. 1) sia nei successivi articoli (artt. 3, 8, 9, 13 e 14) del D. Lgs. 150/2009, rappresenta un significativo elemento d'innovazione: le politiche di pari opportunità, oltre ad essere uno strumento di tutela della condizione femminile, divengono una leva importante per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della qualità dei servizi resi. Per la prima volta la questione della parità e delle pari opportunità entra a pieno titolo in una normativa di carattere generale tra i fattori che condizionano il funzionamento organizzativo.

Perseguire la parità tra i generi nella Pubblica Amministrazione significa, dunque, agire contemporaneamente sui diversi fronti dell'innovazione dei modelli organizzativi, del rinnovamento della classe dirigente, dell'uguaglianza delle opportunità e del riconoscimento del merito e, non ultimo, della capacità delle amministrazioni di promuovere la parità anche nel contesto esterno.