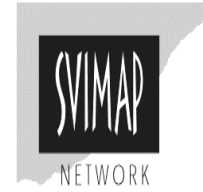




International Symposium on Learning Management and Technology Development
in the Information and Internet Age.
The convergent paths of Public and Private Organizations.
University of Bologna November 2002



Ict e miglioramento delle attività relative alla funzione “Risorse Umane” (*e-Human Resources*) negli enti locali di minori dimensioni.

Un caso di associazione fra comuni.

Aldo Monea

Dottorando in Economia e Direzione delle Aziende pubbliche – Università di Salerno.

Collabora con l'Università di Bologna, sede di Forlì .

Phone 3386302790 e fax 33806302790

E-mail: aldomonea@tiscali.it

Sommario – 1. Risorse umane e ICT: electronic-human resources – 2. Management delle risorse umane “in cooperazione” tra enti locali e contributo dell’ICT.– 3. Il caso dell’Ufficio Associato del Personale e Organizzazione della Bassa Romagna – 4. Riflessioni sul caso e su E-Human Resources ed Enti Locali

Abstract

The ICT, if applied to Human Resources Office (electronic-Human Resources), can, such as it is realising a lot of Organizations, to improve his performance.

Presumable, Communes, through a ICT largest application about H. R., might improve and reinforce a lot of their functionalities. Particularly, in Communes of small dimensions often this learning is not accomplished.

An interesting innovation in this area is the “Associate Office”. This is an organizational option of cooperation among Communes.

The improvement that the e-HR can offer, in the Communes cooperation, is not much analysed. Here it is analysed the “Southern Romagna’s Associate Office” with the purpose to give an aid to this research. Specifically, this analysis points out to verify the ICT impact, to recognize the learning development in associate Local Authorities and to reflect about positive and negative profiles of this experience.

1. Risorse umane e ICT: electronic-human resources

Organizzazione, gestione e sviluppo della risorsa-uomo presentano, nella situazione attuale, un quadro di metodologie e di strumenti tecnici molto ricco¹.

¹Sul tema dell’organizzazione e della gestione delle risorse umane e delle metodologie ad esse relative cfr. M. Bianchi, Il sistema organizzativo e le funzioni aziendali, Giappichelli Editore, Torino, 2001; Costa G. (a cura di), Manuale di Gestione del Personale, Utet, Torino, 1991; G., Costa e R.C.D Nacamulli, Manuale di organizzazione aziendale, Utet Libreria, Torino, 1996; Costa G., Economia e direzione delle risorse umane, Utet Libreria, Torino, 1997; G. Costa e S. De Martino, Management pubblico, Etas Libri, Milano, 1985; G. Costa Organizzazione e gestione delle risorse umane nella prospettiva di riforma della Pubblica Amministrazione in Italia, in M. Bianchi, (a cura), La Pubblica Amministrazione di fronte all’Europa, Soc. Editrice “Il Ponte Vecchio” , 1998, p. 249; D. Boldizzoni, Stato dell’arte e prospettive dello Human Resource management, in Le raccolte di Svil. & Organ., Este, suppl. a Svil. & Organ. N. 174/1999, p. 3-9; G. Reborà e R. Ruffini La gestione del personale degli enti locali, Il Sole 24 ore, Milano 2001; R. Hall, The strategic Analysis of Intangibile Resources, in Strategic Management Journal, Vol. 13, February 1992 (nella traduz. ital. in Problemi di gestione, vol. XIX, n. 6, Formez, Napoli); D. Weiss (ed

Esso risulta, ulteriormente, valorizzato mediante le applicazioni di “Information & communication technology”.

1.1 Un quadro delle opportunità.

Il quadro di metodologie e strumentazioni, rafforzato dall'*ICT*, presenta evidenti potenzialità per un innalzamento della performance (in termini di efficacia oltre che di efficienza) della Funzione “Risorse umane.

Tenendo presente le principali macro-aree di una moderna Funzione risorse umane (sia nell'ambito delle Imprese² sia degli Enti locali³) un dettaglio esemplificativo delle funzionalità derivanti dall'utilizzo dell'*ICT* è evidenziato in Tav. 1.

Su tutti spicca naturalmente, come “premessa” logica, la straordinaria potenzialità del sistema informativo sul Personale⁴.

1.2 Il valore aggiunto dell'innovazione tecnologica applicata alle risorse umane. Opportunità di cambiamento organizzativo.

In realtà, l'applicazione diffusa di *ICT* può determinare una serie di cambiamenti sia per la Funzione specializzata in senso stretto sia per il Management che dirige concretamente le risorse umane.

Alcuni profili di cambiamento sono potenzialmente:

- l'accrescere le possibilità di comunicazione interna, arricchendo le forme di “interattività”;
- il favorire nuove “formule” di apprendimento;
- il liberare le attività da carichi operativi e/o ripetitivi;

altri), *La fonction Ressources Humaines*, Les éditions d'Organisation, Parigi, 1992.; Bolognini B., *Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane*, Carocci, Roma, 2001; J. J., Phillips *Misurare la funzione risorse umane*, Mc Graw Hill Libri Italia, MILANO, 1998; G., Ambrosio e F. Bandini., *La gestione del personale nelle aziende non profit*, Etas Libri, Milano, 1998; J. Pfeffer e J.F Vega., *Per avere successo, le imprese debbono mettere le persone al primo posto le risorse umane*, in *Problemi di gestione*, vol. XXII, 4 Formez, Rec edizioni, Napoli.

² Per un primo sintetico quadro di “offerta” di soluzioni operative cfr. G. Mocchi, *Uno sguardo all'offerta di E-Human Resources made in Usa*, in *Riv. Svil. & Organ.*, p.64-65, n.191, maggio/giugno 2002, Este, Milano. p. 63. Per un caso specifico, L. Toninelli, *E-Human Resources in IBM*, in *Riv. Svil. & Organ.*, p.64-65, n.191, maggio/giugno 2002, Este, Milano.

³ Cfr. A. Monea, *La Funzione Risorse umane*, in *Riv. Azienditalia*, IPSOA, n.5/1996, maggio 1996; G. Reborà e R. Ruffini, *La gestione del personale degli enti locali*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001.

⁴ “*Il ritmo forsennato dell'evoluzione tecnologica ha fatto sì che questa parte della funzione HR sia cambiata più di ogni altra. Vi sono stati progressi eccezionali nel sistema di raccolta, di processazione e di trattamento di questi enormi volumi di informazioni. Di conseguenza oggi la funzione HR può contare molto più di prima sulla capacità del sistema informativo. (...) Un SIP (ndr. Sistema Informativo del Personale) efficace può modificare le aspettative del vertice nei confronti della funzione HR.*” J.J. Phillips, *Misurare...*, op.cit., p. 25.

Sul tema cfr. anche Flynn G., *A New HRIS in wake County Streamlines HR*, in *Personnel Journal*, maggio 1994, p. 137-142.

Ict e miglioramento delle attività relative alla funzione “Risorse Umane” (*e-Human Resources*) negli enti locali di minori dimensioni. Un caso di associazione fra comuni.

- modificare prassi e cultura organizzative⁵ (ad esempio, introduzione di empowerment dei collaboratori);
- migliorare efficienza ed efficacia.

Tav. 1 – Sub-funzioni e specifiche attività sulla “risorsa uomo” potenzialmente migliorabili con supporti elettrici

SISTEMA INFORMATIVO SULLA	<ul style="list-style-type: none"> - Dati sul personale; - Dati e proiezioni sul costo del personale; - Dati e informazioni sui piani retributivi; - Informazioni per la gestione (dati su assenteismo, informazioni su risultati, ...);
“AMMINISTRAZIONE EL PERSONALE”	<ul style="list-style-type: none"> - Programmazione del personale; - Gestione degli adempimenti per l’assunzione; - Rilevazione presenze; - Gestione stipendi; - Servizi su web (ad es. certificazione);
ORGANIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> - Strumenti per la progettazione organizzativa; - Job design; - Analisi dei fabbisogni quantitativi e qualitativi di ricerca; - Reclutamento; - Sistema e procedura di valutazione delle posizioni; - Sistema e procedura di valutazione della prestazione;
GESTIONE	<ul style="list-style-type: none"> - Informazioni; - Comunicazioni di servizio; - Consulenza “a distanza”; - “Tool” elettronici per valutazione della performance; - Interattività” on-line con i dipendenti;
SVILUPPO	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi (o auto-analisi) dei “gap” di competenze; - Progettazione attività di sviluppo; - Formazione “a distanza”; - Coaching “a distanza”; - Piano formativo (informazioni sull’offerta formativa, ...); - Banca dati per lo sviluppo (competenze utili e sintesi delle competenze presenti, “gap” di competenze....);

⁵ Per uno studio delle conseguenze individuali e sociali, cfr. C. Argyris, Management Information System sull’uomo e sull’organizzazione, in Probl. di gestione, Speciale 5, suppl al n. 6- vol. XX, Formez, Arco Felice (NA), p. 35-69.

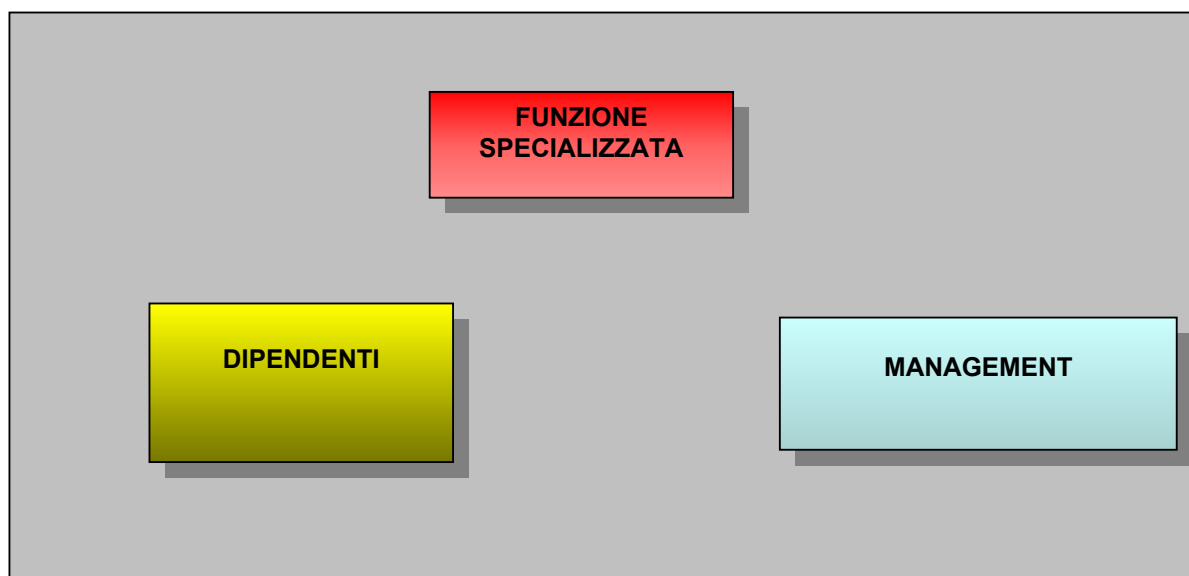
1.3 Aree soggettive di cambiamento nell’Area delle “Risorse Umane” (tav. 2)

Tale cambiamento sembra potersi indirizzare con una serie di contenuti verso tre “direzioni”:

- il Management (nuovi strumenti di relazioni interne; maggiore disponibilità di informazioni, strumenti e metodologie per la gestione della r.u.);
- la Funzione specializzata (su cui si dirà più oltre);
- i Dipendenti (potenzialità di nuovi strumenti di comunicazioni e di partecipazione).

D’altro canto, possono, però, emergere anche degli “esclusi” rappresentati da quei segmenti o soggetti della popolazione lavorativa priva di conoscenze/supporti tecnologici adeguati.

Tav. 2 – Principali soggetti “fruitori” dell’E-HR



1.4 Effetti specifici sulla Funzione specializzata “Risorsa uomo”⁶

Relativamente alla Funzione specializzata sulle r.u. l’ I.C.T. può produrre, potenzialmente (oltre a quanto detto) molteplici effetti positivi, quali :

- archiviazione (teoricamente, infinita) di dati “grezzi” o elaborati;
- nuovi strumenti di comunicazione;
- nuove forme di supporto alla line (*e-consulting*);
- nuove “vie” e nuovi strumenti per promuovere apprendimento (*e-learning*)

⁶ P. Vitali e L. Saldarini, Un E-Human Resources “sensato” per il contesto aziendale, in Riv. Svil. & Organ., p.60-62, n.191, maggio/giugno 2002, Este, Milano.

Ict e miglioramento delle attività relative alla funzione “Risorse Umane” (*e-Human Resources*) negli enti locali di minori dimensioni. Un caso di associazione fra comuni.

- diminuzione, tendenziale, dei “tempi di servizio”, riducendosi, con le nuove tecnologie, i tempi di “lavorazione” e di trasmissione dei dati;
- possibilità di maggiore “personalizzazione” delle comunicazioni.

2. Management delle risorse umane “in cooperazione” tra enti locali e contributo dell’ICT.

2.1 E- Human Resources Management negli Enti locali di minore dimensione

Quanto detto riguarda certamente anche gli Enti locali che possono rafforzare, attraverso un’estesa applicazione di nuove tecnologie in tema di risorse umane, molte delle loro funzionalità. Ma in tema di innovazione tecnologica applicata alle r.u. gli Enti di minore dimensione incontrano forti difficoltà.

In tali Enti, infatti:

- il numero esiguo dei potenziali destinatari o fruitori interni delle nuove tecnologie può fare apparire superflui progetti di innovazione tecnologica;
- mancano o sono insufficienti le competenze specialistiche interne (organizzative e informatiche) necessarie per implementare idee, pur emergenti, di innovazione tecnologica;
- sono carenti (o indirizzate ad altri temi ritenuti prioritari) risorse economiche per realizzare cambiamenti tecnologici.

In tal modo, l’ICT rischia solo di “lambire” tali Organizzazioni.

2.2 ICT, Enti di minori dimensioni e Uffici Associati

Proprio in relazione ai limiti segnalati un “capitolo interessante” è quello relativo alla forme organizzative “cooperative” che possono consentire un salto di qualità anche nel senso del miglioramento organizzativo” collegato ad innovazione tecnologica.

In tal senso, una novità organizzativa sta emergendo ad opera degli Uffici Associati, un’“opzione organizzativa” attraverso cui gli Enti locali di minori dimensioni fronteggiano le “deficienze” (di risorse, di metodologie e di strumentazione) che hanno singolarmente e si “attrezzano” per affrontare, con maggiore forza, le “sfide” collegate ad una moderna gestione.

Per quanto riguarda la Funzione Risorse umane, gli Uffici Associati rappresentano, almeno in teoria, un’interessante soluzione organizzativa per accrescere la performance, in materia di organizzazione, gestione e sviluppo della risorsa-uomo da parte singoli Comuni Associati

attraverso un rafforzamento delle competenze ed un miglioramento, a cui l’ICT contribuisce, della strumentazione da utilizzare.

Tuttavia, il contributo dell’ICT sul tema delle “risorse umane” negli Enti locali ed, in specifico, il miglioramento che l’introduzione di logiche di e-HR può dare, nell’ambito della “cooperazione” tra Enti locali, non sono temi molto indagati⁷.

Il profilo saliente che qui si vuole indagare è proprio l’impatto dell’ICT, nel quadro di un’Associazione di Comuni per verificare se essa sia un’opportunità significativa per produrre miglioramento organizzativo sulla Funzione specializzata e sulle attività relative alla risorsa uomo nei singoli Comuni.

Il caso specifico che qui s’intende analizzare è quello dell’Ufficio Associato della Bassa Romagna.

3. Il caso dell’Ufficio Associato del Personale e Organizzazione della Bassa Romagna

3.1 L’Ufficio Associato della Bassa Romagna. Partecipanti e Funzioni associate.

Una serie di Comuni (in specifico, i Comuni di Alfonsine, Bagnara di Romagna, Conselice, Cotignola, Fusignano, Lugo, Massa Lombarda, Russi e Sant’Agata sul Santerno), che nel loro complesso superano i 105.000 abitanti, hanno creato, dal 2000 l’*Associazione Intercomunale della Bassa Romagna*, i cui fini sono, essenzialmente, quelli di:

- gestire in modo comune le competenze trasferite dalla L. R. n. 3/99;
- “*elevare la qualità della vita, del lavoro e delle relazioni sociali dei cittadini*”;
- “*assicurare una gestione economica ed efficiente dei servizi comunali*”⁸

⁷ Sicuramente più analizzato, per i profili organizzativi, giuridici e informatici, è il tema più generale dell’*e-government*, favorito da “indirizzi politici” (*Piano di azione di e-government* del giugno 2000 e le “*Linee guida in materia di digitalizzazione dell’Amministrazione*” del dicembre 2001) che, senza soluzione di continuità, si stanno affermando pur nell’alternarsi delle forze politiche al Governo. In tal senso, cambiamenti quali quelli in corso relativi al documento elettronico e alla firma elettronica (ed in specie digitale), alla carta d’identità (e di servizi) elettronica, pur mirando prevalentemente ad effetti sui “clienti” della Pubblica Amministrazione, determina effetti organizzativi interni e “tocca” inevitabilmente anche il funzionamento interno delle Funzioni specializzate degli Enti pubblici.

Sul tema più generale dell’ICT nella Pubblica Amministrazione, cfr. R. Cafferata, *Cambiamento tecnologico e riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*, in Riv. Economia e diritto del terziario, n.2/1997.

Sul tema più specifico del Sistema informativo relativo a Comuni e Province, cfr. G. Farneti, *Un nuovo sistema informativo per dare impulso alle autonomie locali*, in Riv. Azienditalia, n. 1/1994, p. 89 – 93; A. Buccellato, *Il sistema informativo delle aziende pubbliche*, Cedam. Padova 1992. In specifico sulla particolare importanza delle informazioni negli Enti pubblici rispetto all’Impresa privata, cfr. G. Farneti, *Introduzione all’economia dell’azienda pubblica*, Giappichelli, Torino 1995, p. 82-83.

⁸ Fonte: sito www.comune.lugo.ra.it

Ict e miglioramento delle attività relative alla funzione “Risorse Umane” (*e-Human Resources*) negli enti locali di minori dimensioni. Un caso di associazione fra comuni.

Nel complesso, l’opzione “cooperativa” mira proprio (come sarà evidente dalle soluzioni organizzative date a proposito del Servizio qui preso in esame) a sistematizzare servizi sparsi e frammentari, “riunendoli” in coordinate unità organizzative.

La macro-organizzazione dell’Associazione intercomunale qui in esame è composta da:

- Presidente dell’Associazione
- Conferenza dei Sindaci
- Assemblea
- Comitato di Direzione.

3.2. L’Ufficio del Coordinatore della Gestione Associata del Personale e dell’Organizzazione (dell’Associazione Intercomunale) della Bassa Romagna. Il modello organizzativo adottato.

Nell’ambito dei servizi associati i Comuni interessati, come detto, hanno scelto di “accomunare” anche le attività relative al “*Personale e Organizzazione*”.

In questo campo la situazione organizzativa precedente era, sotto il profilo organizzativo, caratterizzata da una situazione estremamente “frammentata” nella quale:

- ogni Ente aveva proprie autonome ma limitate risorse;
- il livello di articolazione specialistica era estremamente variegato (da Enti con specializzazioni orientate, quasi esclusivamente, all’ Amministrazione del personale a Enti con specializzazioni molto articolate).

L’Associazione, pertanto, rappresenta, sotto il profilo organizzativo, un cambiamento netto. L’*Ufficio del Coordinatore della gestione Associata del Personale e dell’Organizzazione dell’Associazione Intercomunale della Bassa Romagna* (di seguito, indicato come l’Ufficio Associato o, anche, Ufficio Associato del Personale e Organizzazione o, infine, UCGAPO). rappresenta, una volta creato, l’unica Funzione specializzata sulla risorse umane e sull’organizzazione per i Comuni partecipanti.

E’, peraltro, evidente come tale scelta organizzativa sia frutto di un autonomo processo di maturazione interna dei Comuni, ma anche conseguenza “indotta” dai nuovi “compiti” (si pensi alle tematiche sui profili professionali e sulla progressione) scaturiti dagli ultimi CCNL.

La macro-organizzazione interna dell’Ufficio Associato specializzato sulle Risorse umane

L’attuale macrostruttura dell’Ufficio (come desunto dall’attuale progetto di riorganizzazione) è descritta in tav. 3.

Sotto il profilo della “divisione dei poteri”, il Coordinatore dell’Ufficio Associato è il Dirigente del Servizio, che dipende dal “*Sindaco di riferimento*” (che è espressione della Conferenza dei Sindaci) ed è “controllato” dal Comitato di Direzione (ossia dai Direttori Generali dei Comuni Associati).

Ict e miglioramento delle attività relative alla funzione “Risorse Umane” (*e-Human Resources*) negli enti locali di minori dimensioni. Un caso di associazione fra comuni.

Come risulta nella descrizione dell’organigramma, è evidente la scelta di privilegiare quattro grandi aree di attività:

- amministrazione del personale,
- sviluppo del personale,
- relazioni sindacali,
- contenzioso del lavoro.

Le ultime due attività sono tuttavia svolte nell’ambito di un’unica unità organizzativa.

Analizzando, più a fondo, le responsabilità e attività affidate all’Ufficio Associato e al suo Coordinatore è però evidente che, alle precedenti sub-funzioni si aggiungono⁹:

- organizzazione (nel senso di assistenza specialistica);
- controllo di gestione (finalizzato, per quanto riguarda le r.u., alla valutazione del personale).

E’ d’altra parte presente, pur non risultando espressamente specificata con tale termine, la sub-funzione di

- supporto alla gestione della risorsa umana.

La micro-organizzazione: profili

Le risorse impegnate nell’ambito dell’Ufficio Associato sono già dipendenti dei vari Comuni “cooperanti”. Essi, nei confronti della struttura in comune, risultano:

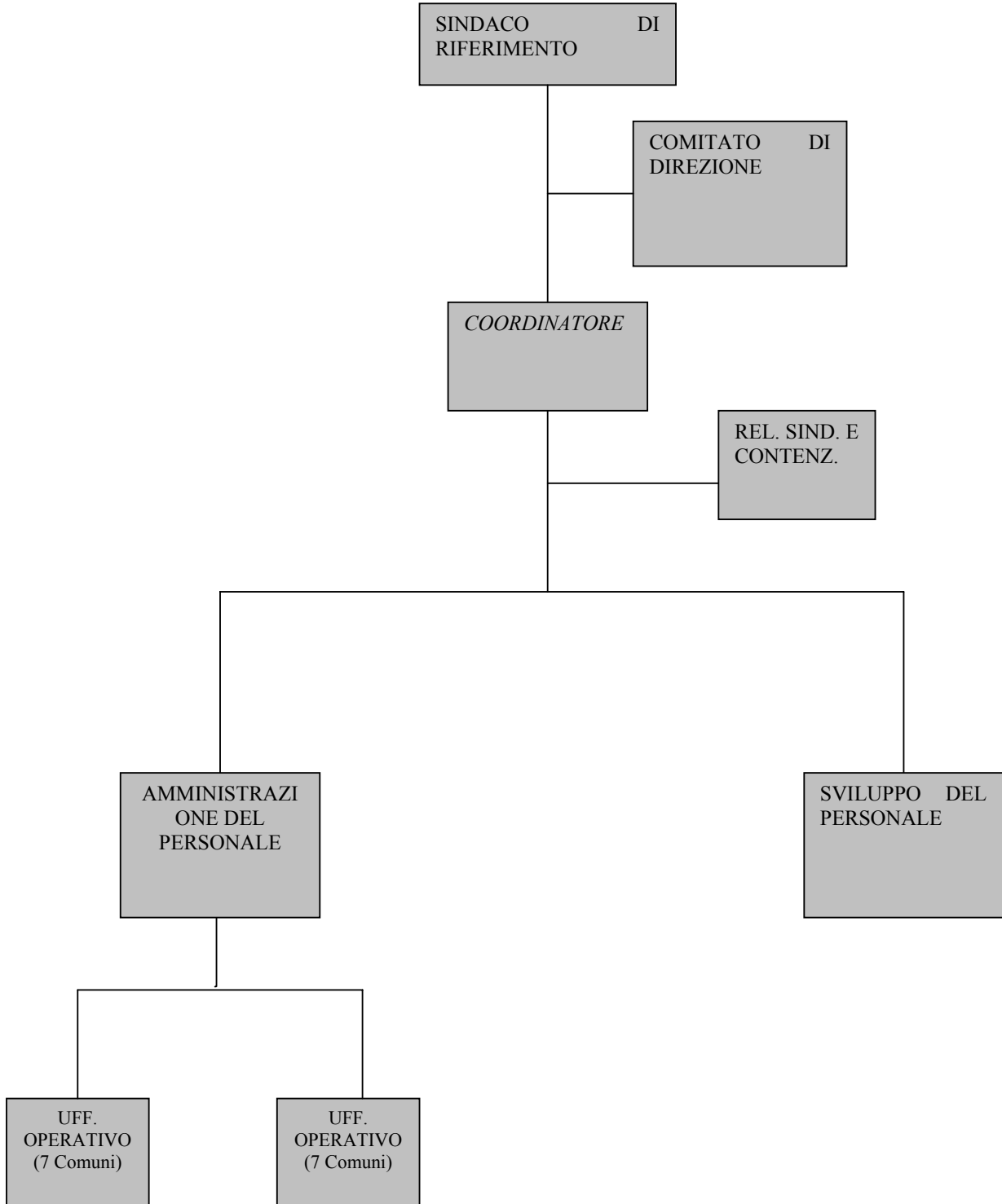
- in termini giuridici, “comandati”;
- - dal punto di vista organizzativo, risorse ad esso affidate.

Inoltre, il modello organizzato interno all’Ufficio è segue due dimensioni: specializzazione e tipologia di utente. Il personale, infatti, lavora diviso per aree specialistiche (amministrazione del personale, sviluppo, ...) e, nell’ambito di esse, è ulteriormente “suddiviso” per Comuni utenti del Servizio. Per fare un esempio, un collaboratore dell’Ufficio Associato, specializzato in Amministrazione del personale, è referente, sulla materia, per uno o più Comuni Associati.

Non è operante allo stato attuale, ma è prevista la formula organizzativa e tecnologica del telelavoro.

⁹ Cfr. Documento interno alla Funzione Associata “Progetto per la gestione associata degli uffici del Personale e Organizzazione”.

Tav. 3 - Macro-struttura organizzativa attuale dell'Ufficio del Coordinatore della Gestione Associata del Personale e dell'Organizzazione



3.3 Svolgimento in forma associata di attività specialistiche sulle risorse umane e contributo delle ICT.

La strumentazione (hardware e software) in “comune”

La Struttura associativa si avvale dell'utilizzo di:

- 17 personal computer;
- 6 stampanti, di cui 2 di tipo “avanzato” per velocità;
- collegamento ad “internet”;
- collegamento “virtuale” a varie banche dati (tra cui quella di Ancitel)¹⁰.

I.C.T. come essenziale co-fattore per l'implementazione, la “sopravvivenza” e lo sviluppo della Struttura comune.

La strumentazione di ICT nel suo complesso rende praticabile, anche operativamente, l'idea organizzativa di istituire un Ufficio Associato. E', infatti, scontato che i Comuni associati non avrebbero potuto progettare una struttura comune senza la previsione di un forte utilizzo di strumenti di comunicazione “virtuale”.

Così:

- la mancanza di ICT avrebbe reso impossibile (o molto complesso) lo svolgimento comune di molte attività di servizio;
- la fruizione delle molteplici aree di servizio associato da parte dei Comuni interessati non era immaginabile senza un'architettura e strumenti di comunicazione di tipo informatico;
- l'utilizzo massiccio di strumenti tecnologici avanzati (si pensi all'e-mail) rende erogabile con bassi costi molti dei servizi 11 dell'Ufficio associato.

In altre parole, la strumentazione di I.C.T., unita ad un'“adeguata” formula organizzativa hanno consentito la formulazione e l'implementazione di un'idea politica di Funzione specialistica ai singoli Comuni.

Di conseguenza, grazie al co-fattore rappresentato dall'“infrastruttura” dell'ICT, Enti che avevano un limitato presidio specialistico hanno la possibilità di:

- creare, con costi supportabili, una più completa Funzione specializzata sulle r.u.,

¹⁰ Ancitel è la Società di servizi per Enti locali dotata di un proprio sito (www.ancitel.it), emanazione dell'A.n.c.i. (Associazione nazionale Comuni d'Italia) e di altri soggetti pubblici.

¹¹ Per una valutazione più complessiva si pensi che per la gestione 2002 dell'Ufficio Associato la quota di ammortamento di hardware e macchine è di appena lo 0.4% sul totale dei costi, mentre la voce telefono (comprensivo addirittura delle spese postali e della carta) rappresenta l'1,2% dei costi complessivi (Mia elaborazione sulla base del documento dell'Ufficio Associato “Progetto per la gestione associata (2002)”, già citato).

Ict e miglioramento delle attività relative alla funzione “Risorse Umane” (*e-Human Resources*) negli enti locali di minori dimensioni. Un caso di associazione fra comuni.

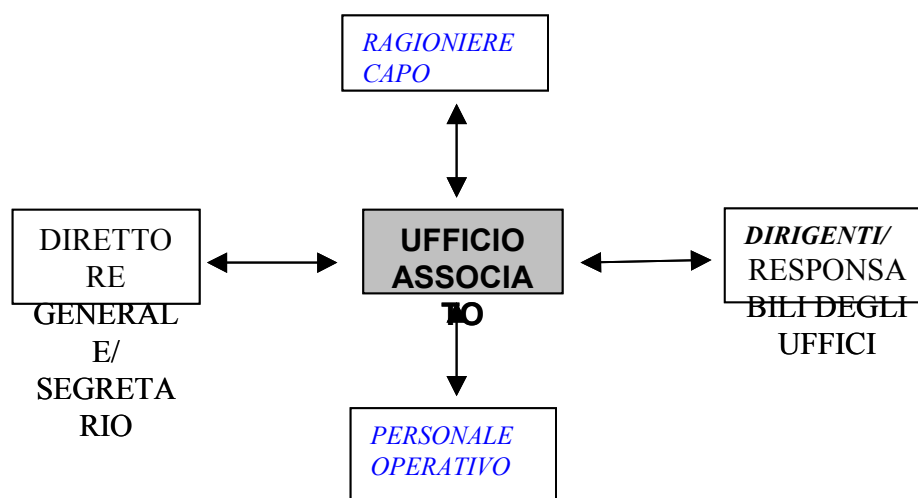
- ma anche di “de-localizzare”, per la prima fase di progetto durata due anni, la Funzione stessa in due diverse Comuni, creando di fatto, “virtualmente” (appunto, grazie alla strumentazione elettronica), un unico Ufficio;
- di fruire di un’articolata serie di servizi “comuni”.

Comunicazioni con gli Enti e interne all’Ufficio Associato: l’impatto dell’ICT

L’Ufficio Associato in esame richiede, evidentemente, per la sua piena funzionalità organizzativa anche un quadro complesso di comunicazioni rivolte in tre “direzioni”:

- dall’Ufficio Associato verso ciascun Ente servito. Lo schema essenziale di tali flussi di comunicazioni tra Ufficio Associato e singole Ente locale è evidenziato in tav. 4. Mentre talune di queste relazioni sono tali da richiedere spostamenti reali, l’ordinaria amministrazione” degli scambi non richiedono incontri fisici, ma “virtuali” (per telefono, fax o e-mail)¹².
- all’interno della struttura specializzata (ossia dell’Ufficio Associato).
- verso altri Enti pubblici e verso realtà “private”. In questa categoria di collegamenti un peculiare legame per via tecnologica è quello esistente con strutture di “service” esterni.

Tav. 4 – Schema dei flussi organizzativi di ogni Comune da e verso l’Ufficio Associato del Personale



¹² Considerando specificatamente uno dei flussi, la documentazione interna (2002) dell’Ufficio Associato, così stabilisce, relativamente al “fraseggio” per via tecnologica tra Ufficio e ragionerie degli Enti: “L’iter del provvedimento del responsabile dell’ufficio associato prevede che le ragionerie dei singoli enti forniscano via fax un modulo contenente l’assunzione dell’impegno di spesa e l’attestazione della copertura finanziaria relativamente alla spesa da imputarsi nel bilancio di ciascun ente. Per parte sua la ragioneria del comune capofila registra gli impegni di spesa ed attesta la copertura finanziaria limitatamente alle iniziative riguardanti il comune di appartenenza. La determina una volta numerata e protocollata nel comune capofila viene trasmessa sempre per via telematica al referente ed alle ragionerie di tutti i comuni coinvolti per essere eseguita. In attesa di poter applicare le procedure per la firma digitale periodicamente si inviano agli uffici interessati i materiali cartacei debitamente firmati da inserire nelle relative pratiche.” (Progetto per la gestione associata... (anno 2002), cit., p. 5).

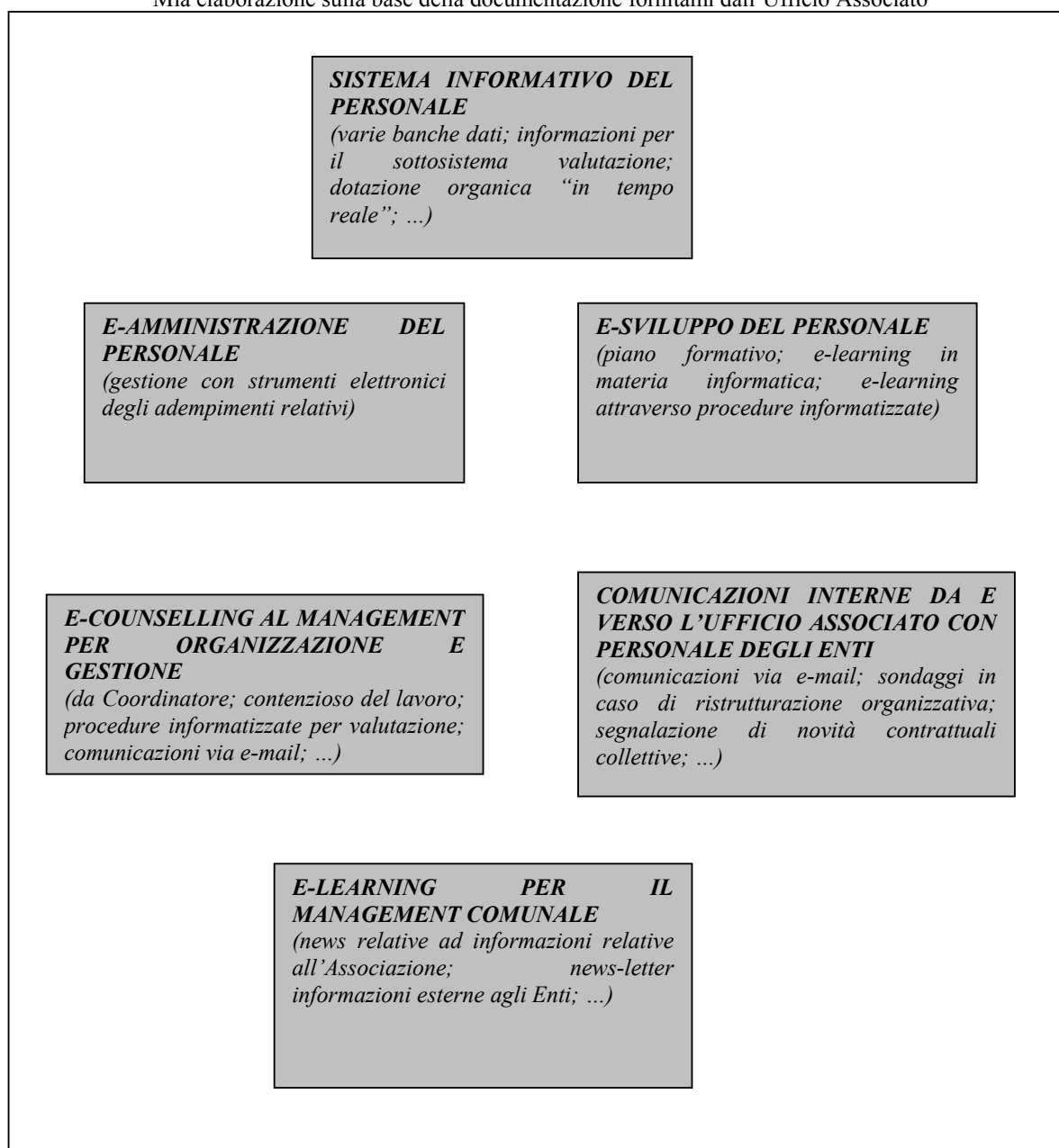
Ict e miglioramento delle attività relative alla funzione “Risorse Umane” (*e-Human Resources*) negli enti locali di minori dimensioni. Un caso di associazione fra comuni.

ICT e analisi dell’impatto sulle principali sub-funzionalità specialistiche dell’Ufficio Associato: profili.

L’esame del caso ha consentito di rilevare una serie di profili di innovazione tecnologica aventi un “forte valore aggiunto” in termini di modernizzazione delle attività relative alla r.u. Un sintetico quadro di insieme è rappresentato in Tav. 5.

Tav. 5 - Schema di sintesi delle principali aree di effetto dell’ICT nel caso dell’Ufficio Associato e dei Comuni “cooperanti”

Mia elaborazione sulla base della documentazione fornitami dall’Ufficio Associato



Di seguito, viene data una breve descrizione di taluni di tali ambiti.

1) Scambi di informazioni interne e Banche dati delle Unità organizzative dell'Ufficio Associato

Nel caso in esame, un'area di forte utilizzo dell'*ICT* ha riguardato la condivisione delle informazioni tra le varie unità organizzative interne all'Ufficio Associato.

- Per quanto riguarda l'ambito delle comunicazioni interne, come detto, è operante una rete “virtuale” interna (Intranet) relativa agli Enti associati.

Per dare qualche elemento di valutazione dei volumi di flusso delle comunicazioni interne si consideri che, ogni giorno, dalle varie articolazioni dell'Ufficio Associato del Personale si “indirizzano” al vertice gestionale (Direttore Generale o Segretario comunale) dei singoli Enti una media giornaliera di n. 10 e-mail¹³

- Ogni unità organizzativa è dotata, sulle materie di competenza, di una o più banche dati. Molte di esse sono in forma cartacea, ma numerose sono informatizzate. La volontà della Struttura è quella di trattare dati in forma elettronica, riducendo progressivamente la strumentazione cartacea.

2) Amministrazione del personale associata in forma “virtuale”

Ovviamente, un'area significativa di attività è l'Amministrazione del Personale e, specificatamente, l'utilizzo in comune di procedure informatizzate per l'elaborazione degli stipendi. Proprio tale procedura ha rappresentato un tema fortemente analizzato al momento della stesura del progetto di fattibilità dell'Associazione¹⁴, sia per le implicazioni tecniche di conversione degli archivi sia per i costi di attivazione¹⁵.

Ed il processo non si è del tutto concluso, se si considera che esistono, ad oggi, due diverse procedure organizzative di elaborazione degli stipendi (in un caso interamente svolta all'interno, in un altro parzialmente supportata da service esterni), su cui l'Ufficio Associato esercita in modo

¹³ Tale informazione è una valutazione del Coordinatore del Servizio.

¹⁴ Cfr. Documento “Studio di fattibilità per lo sviluppo della gestione associata degli Uffici personale ed organizzazione nel 2000” a cura del gruppo di lavoro tecnico nell'ambito della gestione coordinata degli uffici del Personale dei comuni dell'Area lughese, agosto 1999, p. 11.

¹⁵ Al di là delle tematiche di amministrazione del personale, l'implementazione di un sistema informativo del personale richiede una valutazione articolata. In tal senso, J. J. Phillips afferma: “L'implementazione dei sistemi informativi del personale implica sei operazioni-chiave. La prima, e più importante, è la scelta del sistema appropriato nel mare magnum dell'offerta di hardware e software. La seconda è la selezione dei dati da processare e la scelta del modo di organizzarli per ottenere misure efficaci, rispondenti ai bisogni specifici dell'organizzazione. La terza è mantenere il costo del sistema su livelli ragionevoli. Mentre l'implementazione dell'HRIS dovrebbe far risparmiare il costo di gestione dei dati, è possibile che i costi del progetto vadano fuori controllo e superino abbondantemente le previsioni di budget. La quarta operazione (probabilmente la più delicata) riguarda l'interazione dell'HRIS nella routine decisionale: come fare evolvere il sistema da supporto statistico-amministrativo a strumento decisionale”, Misurare..., op. cit., p. 258.

Sul tema dell'implementazione di un sistema informativo, anche cfr. C. t. Kydd, L'introduzione di un nuovo sistema informativo: come evitare gli insuccessi, in Probl di gestione vol. XVIII, 7/8 (tradus. Ital. di Understanding the Information Content in MIS management Tools, in MIS Quarterly, settembre 1989)

centralizzato, proprio grazie alla strumentazione elettronica, le funzioni di determinazione dei contenuti e di controllo.

Nel complesso, non essendovi uffici di Amministrazione del personale dislocati nei singoli Enti, la procedura consente localmente, a livello di singoli Enti, solo la visualizzazione di dati (quali ad esempio, ferie e assenze), mentre la gestione delle varie procedure è di competenza dell'unità organizzativa associata.

3) Relazioni sindacali e contenzioso del lavoro

Pur essendo un settore specialistico, apparentemente, a minore impatto tecnologico, l'unità di staff per le relazioni sindacali e per il contenzioso del lavoro, risulta nel caso in esame un significativo utilizzatore di tecnologie innovative.

In particolare, principali impieghi di innovazione elettronica sono:

- la banca dati dei contratti decentrati, che consente di mettere, in forma "virtuale", a disposizione del personale dei singoli Enti i testi contrattuali stipulati in via decentrata;
- la consulenza per via intranet, con cui gli specialisti dell'unità organizzativa danno risposte a quesiti legali relativi al d. del lavoro e al d. sindacale;
- l'invio elettronico giornaliero ai D. G. di una news letter, contenente anche elaborazione di informazioni presenti nei maggiori siti specializzati.

4) Organizzazione, sistemi di Direzione e procedure interne

L'Ufficio Associato ha svolto un grosso sforzo di elaborazione di procedure comuni, così organizzando per tutti gli Enti partecipanti una serie di temi di Direzione sulle r.u.¹⁶.

E' così nato il *Manuale delle procedure¹⁷ e degli uffici del personale e dell'organizzazione* dell'Associazione Intercomunale della Bassa Romagna. Esso rappresenta un complesso di oltre venti procedure organizzative, in parte supportato da procedure informatizzate.

E' evidente, in tali ultimi casi, che l'apprendimento, pur non essendo attribuibile esclusivamente alle modalità elettroniche, è certamente favorito, in molti casi, da esse. In tali casi l'informatica rafforza significativamente l'apprendimento in comune (di quanti lavorano nei singoli Enti), coinvolgendo anche coloro che sono solo utenti-destinatari (come management e impiegati degli Enti) delle procedure. Uno dei casi è quello della valutazione dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative, in cui i valutandi stessi inseriscono, nell'ambito del software sulla valutazione, dati e note relativi ai singoli obiettivi da perseguire, partecipando così per via "virtuale" all'applicazione della procedura di valutazione e i valutatori sono messi in grado di avere in tempi rapidi tutte queste informazioni.

5) Attività relative alla gestione del personale svolte in forma "virtuale"

¹⁶ E' sottinteso che tale organizzazione (come altri "prodotti" dell'Ufficio Associato) ha richiesto un utile lavoro in sinergia Direttori generali e/o Segretari comunali dei singoli Enti.

¹⁷ Sul tema delle procedure cfr. M. Bianchi, *Organizzazione e tecnica di analisi delle procedure aziendali*, Milano, 1991; L. Lombardi, *Il manuale delle procedure aziendali*, Franco Angeli, Milano, 1999.

Ict e miglioramento delle attività relative alla funzione “Risorse Umane” (*e-Human Resources*) negli enti locali di minori dimensioni. Un caso di associazione fra comuni.

Un ulteriore campo di utilizzo sono le applicazioni tecnologiche riferite alla gestione delle risorse umane.

Alcuni esempi rilevati nel caso sono i seguenti.

- Le comunicazioni via *e-mail*.

Tra Ufficio Associato e singoli dipendenti esiste un copioso flusso di comunicazioni. Esse consistono sia in comunicazioni rivolte dall'Ufficio Associato ai dipendenti sia segnalazioni e richieste di informazioni da parte dei secondi. Il tutto, data la distanza fisica, dei dipendenti dall'Ufficio, avviene per via telefonica e, sempre più, per e-mail.

- Sondaggi “on line”

In alcuni casi e su alcuni temi (per esempio la pre-valutazione di progetti di riorganizzazione), l'Ufficio associato ha svolto, tra i dipendenti, dei sondaggi via intranet.

- 6) Attività di sviluppo in forma “virtuale”

Anche per quanto riguarda tali attività sono state rilevate una serie di interessanti applicazioni di nuove tecnologie. A parte la messa a disposizione “on line” del piano formativo, alcuni esempi sono:

- 7) E-learning verso i dipendenti

Il caso per ora più evidente di apprendimento on line riguarda l'alfabetizzazione informatica. In specifico, esistono nell'intranet una serie di programmi di apprendimento per i dipendenti relativi ai software di trattamento testi, di calcolo e di archiviazione utilizzati negli Enti stessi.

- 8) E-learning verso il management

Su una serie di iniziative di apprendimento favorite dalla strumentazione elettronica si è già detto (dalla consulenza on-line, alle news-letter elettroniche, alle procedure in rete).

Interessante è anche la possibilità offerta dalle nuove tecnologie di personalizzare al massimo tali comunicazioni, dando ai vari interlocutori informazioni il più possibili “mirate”. In tal senso, si può osservare che, nei casi in cui rientra in un progetto organico e finalizzato, tale comunicazione, per via elettronica, sempre più personalizzata e ricca di contenuti rappresenta il nucleo di un' *e-coaching* (relativo alla Risorse Umane) rivolto al management degli Enti stessi.

4. Riflessioni sul caso e su E-Human Resources ed Enti Locali

4.1 Il “legame” indissolubile tra Ufficio Associato e ICT

Dal caso in esame emergono, come si è cercato di illustrare in precedenza, molti interessanti profili di miglioramento indotti o favoriti, secondo i casi, dall'utilizzo di ICT in materia di attività

Ict e miglioramento delle attività relative alla funzione “Risorse Umane” (*e-Human Resources*) negli enti locali di minori dimensioni. Un caso di associazione fra comuni.

di organizzazione, gestione e sviluppo delle risorse umane. Il fenomeno in esame, come già evidenziato, coinvolge sia la Funzione specializzata sia il management sia i dipendenti in genere.

In sostanza:

- l’idea organizzativa dell’Ufficio Associato e il progetto di migliorare “assieme” il management delle r.u. non può prescindere dall’applicazione intesa ed articolata dalle nuove tecnologie (si pensi solo alle utilità presenti, nel caso in esame, nella formula comunicativa delle *e-mail*);
- nuove sub-funzioni “impensabili” e irrealizzabili per i singoli Comuni (ad esempio, consulenza sul diritto del lavoro e sulle relazioni sindacali) possono essere così svolte in forma associata;
- i “tool” offerti dalle nuove tecnologie consentono, inoltre, di sviluppare con “arricchita” efficacia le specifiche sub-funzioni (si pensi, per restare all’esempio di consulenza richiamato, alla news-letter giornaliera, che nasce solo grazie alla possibilità offerta dall’innovazione tecnologica di reperire, giornalmente, informazioni da numerose banche dati e si realizza, in tempo reale, solo grazie all’*e-mail*).

4.2 Profili critici dell’esperienza esaminata di E-HR

Dal caso in esame emergono anche elementi meno positivi e di diversa riflessione. I principali sono quelli di seguito evidenziati.

1) Stadio strategico iniziale (o, al massimo, intermedio) di *e-HR*

La fase di utilizzo dell’ICT appare nel complesso ad uno stadio strategico significativo ma solo in parte sviluppato.

La strategia emergente della Funzione Risorse Umane dell’Ufficio Associato sembra sia, prevalentemente, orientata a fornire una serie di servizi di base comprendenti lo svolgimento di:

- - attività essenziali della Funzione (es. Amministrazione del Personale);
- - ulteriori attività di gestione divenute essenziali per esigenze alla luce del CCNL del 1999 (ad esempio, la valutazione della prestazione);
- una serie di comunicazioni con varia finalità e con diversi target. In tal senso, non risultano, invece, ancora sviluppate, compiutamente, talune attività o sub-funzioni più “avanzate” della Funzione risorse umane, quali quelle relative, ad esempio:
- alla valutazione delle competenze con un software adeguato allo scopo,
- (come si dirà specificatamente più oltre) a talune potenzialità di interazione più “avanzata” con i dipendenti. Questo non vuol dire che queste “nuove frontiere” non siano talvolta raggiunte, ma piuttosto che ciò non è ancora prassi comune e, quindi, apprendimento realizzato nell’ambito di tutti i Comuni associati.

2) Innovazione tecnologica e diversità organizzativa del singolo Ente locale associato.

Ict e miglioramento delle attività relative alla funzione “Risorse Umane” (*e-Human Resources*) negli enti locali di minori dimensioni. Un caso di associazione fra comuni.

L’analisi, nel caso in esame, del profilo strategico della Funzione r.u. permette di fare alcune ulteriori considerazioni di fondo.

- Un Servizio associato e l’utilizzo “intelligente” delle nuove tecnologie non elimina, “da un giorno all’altro”, le differenze di sviluppo organizzativo dei vari Enti partecipanti. In altre parole, l’“apprendimento comune”, anche se realizzato mediante nuove tecnologie, deve fare “i conti” con le differenze specifiche (talvolta insuperabili) di ogni Organizzazione coinvolta.
- L’applicazione di nuove tecnologie (con l’implicita messa a disposizione delle metodologie e della strumentazione che esso incorpora), specie nella materia delle r.u., non né meccanica né “indolore”, né, in tutti i casi, rapida ma richiede, proprio nell’ambito della scelta “cooperativa”, la costruzione di un adeguato consenso e tempi, talvolta, medio-lunghi.

3) “Frammentazione” di talune procedure

In parte spiegabile alla luce di quanto appena detto è il problema (rilevato nel caso dell’Ufficio Associato della Bassa Romagna) di una non ancora totale coincidenza, in tutti gli Enti “cooperanti”, delle procedure informatiche e organizzative relative al personale. Così, l’apprendimento, supportato dalle nuove tecnologie, e, più in generale, il cambiamento organizzativo, potenzialmente ipotizzabile in teoria, in realtà non si realizza o si realizza parzialmente a causa di rigidità organizzative¹⁸

4) Parziale interattività con il personale degli Enti.

Come accennato, appaiono notevoli le possibilità di migliorare l’interattività con i dipendenti dei singoli Enti. Per fare un esempio, manca, nel caso in esame, un utilizzo diffuso e sistematico di sondaggi preventivi rivolti ai dipendenti per saggiare alcune scelte da fare.

Inoltre, per fare un diverso esempio, sarebbe, ipotizzabile per i dipendenti (come sperimentato con gli utenti dei servizi da taluni Enti pubblici¹⁹ e dagli stessi Enti locali con i cittadini), il disbrigo “on line” di formalità burocratiche quali ad esempio il rilascio “fai da te” di certificazione.

5) Non emergono significativi utilizzi in chiave di e-management²⁰

Rimangono modesti, per ora, i profili di *e-management* riferiti alla Risorsa umana.

¹⁸ Un esempio emblematico in tal senso è, nel caso indagato, quello delle procedure per gli stipendi. Su questo terreno, mentre sarebbe ipotizzabile, teoricamente, l’utilizzo di un’unica procedura informatica, la realtà evidenzia, a causa delle resistenze di parte delle Organizzazioni coinvolte, l’adozione di due diverse procedure organizzative e informatiche.

¹⁹ Iniziative in tal senso esistono già a livello di Enti pubblici. E’, ad esempio, il caso dell’Università di Bologna, che nell’ambito del proprio “sito” consente all’utente, senza intervento di impiegati, di poter avere, mediante una serie di semplici digitazioni da parte dello stesso interessato, certificati on-line.

²⁰ M. Kalika, Il management è morto, viva l’e-management!, in *Probl di gestione* vol. XXIII, 4., p. 25-38, giugno 2001 (traduz. ital. di *Le management est mort, vive le e-management!*, in *Revue Francaise del gestion*, juin-juillet-aout 2000).

Per esempio un campo primario di rilevazione in forma elettronica potrebbe essere l'analisi della “People satisfaction” per saggiare (non più in via preventiva come con i sondaggi ma periodicamente e sistematicamente) lo stato di soddisfazione dei lavoratori e lo stato del clima organizzativo interno al singolo Ente. Questo “filone” di applicazione delle nuove tecnologie è, peraltro, in questo modo notevolmente semplificato e poco costoso.

4.3 Innovazione tecnologica tra un'offerta “illimitata” (sovrabbondante) di tecnologie e una “domanda” limitata da parte degli Enti.

1) Un'offerta sovrabbondante e quindi, in parte o ampiamente, inutilizzata²¹

Nel complesso, il quadro delle opportunità di applicazione di nuove tecnologie nell'organizzazione, gestione e sviluppo è, come si è detto all'inizio di questo lavoro, molto articolato. Rispetto ad esso emerge (al di là del caso specifico qui esaminato) una “distanza” spesso significativa tra potenzialità e realizzazioni.

Il quadro generale (in parte richiamato anche dall'esperienza concreta in precedenza richiamata) evidenzia, infatti, che le potenzialità estesissime dell'*e-human resources* sono frenate o ostacolate da:

- resistenze sociali delle singole Organizzazioni pubbliche (politici, management, dipendenti)²²;
- vincoli e limiti culturali (anche in termini di competenze spendibili) della specifica Organizzazione locale;
- vincoli giuridici (quali talune regole giuridiche di diritto del lavoro e in tema di tutela dei dati personali);
- problemi economici. L'innovazione richiede un costo (specie iniziale) insopportabile per molte piccole realtà.

2) La motivazione dei lavoratori come “zoccolo duro” della gestione

E' evidente che l'e-human resource non può spingersi là dove il ruolo del Management (inteso nei suoi profili di capacità di gestire relazioni positive e di esercitare leadership) resta insostituibile.

Tuttavia, anche le ICT possono migliorare taluni profili “a monte” della gestione della motivazione individuale. Si pensi alle accennate rilevazioni on-line sulla “people satisfaction” e, più in generale, sul clima organizzativo o ad attività di *e-coaching* o di consulenza on-line da parte della Funzione specializzata nei confronti dei Management.

²¹ Pur relativo al mercato americano è significativo quanto riportato a questo proposito in J.J.. Phillips, Misurare, op. cit., p. 25: “*Nei primi anni Ottanta esistevano solo poche decine di pacchetti software per la funzione HR. Adesso ce ne sono in commercio oltre 600, offerti da più di 200 case*”. Inoltre, come nel caso dell'Ufficio Associato, i costi in Italia sono talmente ridotti sia nell'hardware sia nel software, da consentire per importi che vanno da 10 000 euro a 35 000 euro (prezzi 2002), l'utilizzo di programmi informatici di medio-alto livello di performance.

²² Questo è particolarmente evidente quando, come è emerso, talvolta, anche nel caso in esame, le nuove tecnologie renderebbero possibile ed economicamente conveniente la sostituzione di personale con hardware e software.

Ict e miglioramento delle attività relative alla funzione “Risorse Umane” (*e-Human Resources*) negli enti locali di minori dimensioni. Un caso di associazione fra comuni.

Un “circuito virtuoso”: nuove tecnologie, creazione di “comunità”, apprendimento di competenze sulle r.u., nascita di ulteriori “bisogni” di competenze “in campo”.

D'altra parte una volta implementate le applicazioni di ICT e, più in specifico, di *e-human resources* “avvicinano” gruppi decisionali e professionali dislocati logisticamente in un territorio, realizzano forme di comunicazione utili a gestire un'attività specialistica associate e fanno evolvere le competenze “in campo” in materia di risorse umane.

In sostanza, una volta innescato “il circuito virtuoso” di apprendimento, supportato dalle nuove tecnologie, esso alimenta una crescita di bisogni ed esigenze sempre più raffinati.

E' questo probabilmente il “nucleo” concettuale più suggestivo e più proficuo di sviluppi che l'incontro tra Risorse umane e nuove tecnologie presenta.

3) Ulteriori profili di indagine

L'analisi del caso in esame si è indirizzato su una serie di tematiche nascenti dalla “cooperazione tra Comuni” in materia di risorse umane. Ulteriori profili del rapporto tra risorse umane, “nuove tecnologie” e apprendimento meriterebbero un'indagine specifica.

Solo per fare alcuni esempi, spunti di successiva ricerca potrebbero essere:

- Il rapporto tra manager e nuove tecnologie relative alle r.u..
- L'efficacia “individuale” di ciascuno strumento di innovazione tecnologica.
- L'impatto dell'ICT sui dipendenti (specie, relativamente alla motivazione lavorativa e alla motivazione ad utilizzare strumenti di partecipazione e coinvolgimento basati sulle nuove tecnologie).
- L'analisi di valutazione economica dell'introduzione di e-h.r.
- La “catalogazione” dell'Ufficio associato (“comunità di pratiche”²³, gruppo di lavoro o un “terzo genere”?).

²³ In tal senso cfr. J. S. Brown, P. Duguid, Le comunità di pratica, in *Svil & Organ.*, n. 190, 2002, Este editore, Milano, p. 49-68; L. Proserpio e F. Pennaiola, Comunità di persone e tecnologie di interazione: un caso empirico, Relazione al 3° workshop dei docenti e ricercatori di organizzazione aziendale, Genova, 7-8 febbraio 2002; F. Sgobbi, Innovazione, conoscenze e comunità di pratica, in *Svil & Organ.*, n. 190, 2002, Este editore, Milano, p. 58-59.

Ict e miglioramento delle attività relative alla funzione "Risorse Umane" (*e-Human Resources*) negli enti locali di minori dimensioni. Un caso di associazione fra comuni.

Bibliografia:

- ARGYRIS C., *Management Information System sull'uomo e sull'organizzazione*, in Probl. di gestione, Speciale 5, suppl al n. 6- vol. XX, Napoli, Formez, Arco Felice.
- ARGYRIS C., *Il leading-Learning: cos'è come svilupparlo*, in Probl di gestione vol. XIX, 3, (pp. 71-95).
- BIANCHI M.(2001), *Il sistema organizzativo e le funzioni aziendali*, Torino, Giappichelli Editore.
- BIANCHI M. (1991), *Organizzazione e tecnica di analisi delle procedure aziendali*, Milano.
- BROWN J.S., DUGUID P., *Le comunità di pratica*, in *Svil & Organ.*, n. 190, 2002, Milano, Este editore, (pp. 49-68).
- BUCCELLATO A.(1992), *Il sistema informativo delle aziende pubbliche*, Padova, CEDAM.
- CAFFERATA R. (1997), *Cambiamento tecnologico e riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*, in Riv. Economia e diritto del terziario, n.2.
- COSTA G.(1991) (a cura di), *Manuale di Gestione del Personale*, Torino, UTET.
- COSTA G., NACAMULLI R.C.D.(1996), *Manuale di organizzazione aziendale*, Torino, UTET.
- COSTA G.(1997), *Economia e direzione delle risorse umane*, Torino, UTET.
- COSTA G., DE MARTINO S. (1985) , *Management pubblico*, Milano, ETAS.
- COSTA G. (1998) *Organizzazione e gestione delle risorse umane nella prospettiva di riforma della Pubblica Amministrazione in Italia*, in M. Bianchi, (a cura di), *La Pubblica Amministrazione di fronte all'Europa*, "Il Ponte Vecchio".
- EASTBERBY-SMITH M., *Come promuovere l'apprendimento organizzativo*, in Probl di gestione vol. XIX, 3.
- FARNETI G. (1994), *Un nuovo sistema informativo per dare impulso alle autonomie locali*, in *Azienditalia*, n. 1.
- FARNETI G. (1995), *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica*, Torino, Giappichelli.
- FLYNN G., *A New HRIS in wake County Streamlines HR*, in *Personnel Journal*, maggio.
- FULMER M, GIBBS P., KEYS J.B., *Le learning organization di seconda generazione: nuovi strumenti per un vantaggio competitivo duraturo* in Probl di gestione vol. XIX, 3
- GALAGAN P.A. (2001), *La rivoluzione dell'e-learning*, in Probl di gestione vol. XXIII, 4., (pp. 67-83), giugno 2001.
- KALIKA M. (2001), *Il management è morto, viva l'e-management!*, in Probl di gestione vol. XXIII, 4., (pp. 25-38), giugno .
- KYDD C.T., *L'introduzione di un nuovo sistema informativo: come evitare gli insuccessi*, in Probl di gestione vol. XVIII, 7/8.
- LOMBARDI L. (1999), *Il manuale delle procedure aziendali*, Milano, F. Angeli.
- MENEGUZZO M. (2001), *Managerialità innovazione e Governance la P.A. verso il 2000*, Roma, Aracne, II edizione, gennaio.
- MOCCHI G. (2002), *Uno sguardo all'offerta di E-Human Resources made in Usa*, in Riv. Svil. & Organ., (pp.64-65), n.191, Milano, Este, maggio-giugno.
- MONEA A. (1996), *La Funzione Risorse umane*, in Riv. Azienditalia, IPSOA, n.5/1996, maggio.
- PROSERPIO L. E F. PENNAIOLA (2002), *Comunità di persone e tecnologie di interazione: un caso empirico*, Relazione al 3 workshop dei docenti e ricercatori di organizzazione aziendale, Genova, F. Sgobbi, 7-8 febbraio 2002; *Innovazione, conoscenze e comunità di pratica*, in *Svil & Organ.*, n. 190, Milano, Este, (pp. 58-59).
- REBORA G. E RUFFINI R. (2001), *La gestione del personale degli enti locali*, Milano, Il Sole 24 ore.
- Ufficio Associato della Bassa Romagna, *Manuale delle procedure degli Uffici Associati del Personale e dell'Organizzazione*.
- Ufficio Associato (2002) "Progetto per la gestione associata degli uffici personale e organizzazione"
- Ufficio Associato (1999)"Studio di fattibilità per lo sviluppo della Gestione Associata degli uffici Personale Organizzazione nel 2000" agosto.
- VITALI P. E SALDARINI L (2001)., *Un E-Human Resources "sensato" per il contesto aziendale*, in Riv. Svil. & Organ. ,n.191, (pp.60-62), Milano, Este, maggio-giugno.

Siti:

www.comune.lugo.ra.it

www.ancitel.it