

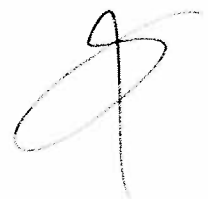
## Capitolato tecnico

### Analisi e Valutazione delle Posizioni organizzative Analisi e Valutazione delle Competenze

#### INDICE

Premessa .....	2
1. Oggetto e Obiettivi dell'intervento .....	3
2. Contenuti dell'intervento .....	4
3. Articolazione dell'intervento .....	5
4. Durata intervento .....	7

*Prof*



## Premessa

### Presentazione azienda

Dal 1 novembre 2013, la gestione del trasporto pubblico di Napoli é affidata alla "società unica" ANM S.p.A. Nata dalla fusione per incorporazione di Metronapoli in ANM e dall'acquisizione del ramo operativo di Napoli Holding (ex Napolipark), la nuova realtà con circa 3mila dipendenti (2.712 al 1° novembre 2015), costituisce uno dei principali poli di trasporto e di servizi complementari alla mobilità in Italia ed è controllata da Napoli Holding, società del Comune di Napoli che ha coordinato il processo di fusione e riorganizzazione di Metronapoli (trasporto su ferro), ANM (trasporto su gomma) e Napolipark (servizi complementari alla mobilità).

### Contesto di riferimento

Trascorsi quasi due anni dal processo di fusione aziendale e dopo la prima definizione della struttura organizzativa di I e di II livello di ANM post-fusione, è emersa la necessità di portare avanti una fase successiva del percorso di riorganizzazione, attraverso il coinvolgimento del Management quale promotore del cambiamento organizzativo in corso.

La fase di assestamento ha consentito di:

- verificare gli equilibri organizzativi delineati;
- raccogliere e analizzare informazioni utili per completare l'assetto organizzativo delineato attraverso il disegno della struttura organizzativa di III livello (*attualmente in corso*);
- definire gli interventi di manutenzione della struttura di I e di II livello (*attualmente in corso*).

Ne è emersa l'esigenza di un maggiore approfondimento, sia in termini di contenuto dei ruoli e responsabilità correlate, assegnate e da assegnare, sia in termini di competenze richieste e di competenze effettivamente presenti in relazione all'attuale assetto organizzativo.

Ciò in conseguenza della complessità della nuova realtà aziendale, del processo di cambiamento in atto, della storia pregressa e delle peculiarità in termini di politica gestionale RU delle tre aziende d'origine (Anm, Metronapoli, Napolipark).

CA



## 1. Oggetto e Obiettivi dell'intervento

L'obiettivo a tendere dell'Azienda dovrà essere la definizione di un modello organizzativo di riferimento fondato sulla *logica di gestione per processi* al fine di garantire allineamento tra struttura organizzativa e presidio dei processi. L'esigenza nasce dalla necessità per ANM di far evolvere l'organizzazione, attraverso le persone che vi lavorano, verso un modello sempre più vicino alle richieste di flessibilità e di rapido adeguamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda stessa.

L'intervento specifico dovrà consentire di avviare un percorso aziendale finalizzato a sviluppare un sistema di gestione delle risorse umane che porti alla coerenza tra strategia, politica e obiettivi aziendali e relativo modello organizzativo, sia in termini di assetto che di sviluppo e valorizzazione delle risorse umane.

Per il raggiungimento di tali obiettivi e consapevoli della complessità rappresentata nella descrizione del contesto di riferimento, quale prima, ma strategica, azione di un percorso graduale si intende attivare i seguenti interventi:

- 1) **Analisi e Valutazione Posizioni;**
- 2) **Analisi e Valutazione Competenze.**

Le suindicate azioni dovranno essere attuate in due step temporalmente sequenziali:

**STEP 1** - Analisi e Valutazione delle Posizioni organizzative e delle Competenze del personale - struttura organizzativa di I e II livello;

**STEP 2** - Analisi e Valutazione delle Posizioni e delle Competenze del personale - struttura organizzativa di III livello.

Questo programma di *valorizzazione delle risorse* umane dovrà portare l'azienda verso un graduale cambiamento culturale centrato sulle *Performance*, raggiungimento degli obiettivi e misurazione dei risultati, coinvolgendo, progressivamente, l'intera popolazione aziendale in un'ottica di continua creazione di valore aggiunto e, quindi, di benessere aziendale.

Obiettivi specifici, che l'Azienda intende perseguire in base agli esiti e ai risultati dell'attuazione dell'intervento organizzativo oggetto di gara, potranno essere:

- adeguamento della struttura organizzativa;
- definizione di programmi di formazione, sviluppo ed empowerment;



- definizione e implementazione di un adeguato sistema di valutazione delle performance;
- definizione e implementazione di adeguati sistemi di politica retributiva.

L'intervento affidato sarà rivolto alle seguenti risorse:

**STEP 1 – I e II livello:**

- Dirigenti
- Responsabili di Funzione/Unità Organizzativa

	<b>RU</b>	<b>Posizioni Organizzative*</b>
Dirigenti	11	15
Responsabili I - II LIV. (par. 250 e 230)	48	55
<b>TOT GENERALE</b>	<b>59</b>	<b>70</b>

\*alcune posizioni, dirigenziali e *non* di strutture o di funzioni/unità organizzative di I e di II liv., sono ricoperte *ad interim* da Quadri o *avocate* a Dirigenti.

**STEP 2 – III livello:**

- Coordinatori di Unità Operative
- Specialisti di Funzioni/Unità Organizzative

	<b>RU</b>	<b>Posizioni Organizzative**</b>
Coordinatori e Specialisti (par. 230-205)	<b>80</b>	<b>70</b>

\*\*Le posizioni di III liv. si riferiscono a profili di coordinamento operativo –*quadri e non*– o di specialisti, ritenuti rilevanti ai fini del presidio delle attività aziendali, ma non includono, al momento, anche le posizioni appartenenti ai profili di area operativa esercizio o manutenzione.

Alcune posizioni sono ricoperte *ad interim* e alcune posizioni/mansioni risultano svolte da più risorse.

**2. Contenuti dell'intervento**

L'intervento dovrà garantire la **pesatura delle Posizioni organizzative** (di I, II e III livello) e la **valutazione delle Competenze del personale** (di I, II e III livello), al fine di poter fornire ad ANM, attraverso risultati basati sull'applicazione di metodologie di comprovata efficacia e sulla loro personalizzazione allo specifico settore e contesto, strumenti operativi per:

- valutare la coerenza tra ruoli e responsabilità assegnate, competenze richieste e competenze presenti;




- gestire problematiche connesse alla coerenza tra ruolo effettivamente ricoperto e livello di responsabilità, autonomia e complessità del ruolo assegnato;
- garantire un'adeguata assegnazione di responsabilità;
- attivare azioni di sviluppo in ambito RU.

### Azione 1 - Analisi e Valutazione delle Posizioni

L'analisi e la valutazione delle **Posizioni Organizzative** dovrà consentire di pesare ciascuna **Posizione** (di I, II, III livello) presente nell'attuale assetto organizzativo delineato, così come identificate al par. 1 del presente documento, comparando le diverse Posizioni definite in termini di responsabilità, complessità del ruolo, relazioni e informazioni gestite, requisiti e competenze.

Il modello di Analisi e di Valutazione delle Posizioni dovrà prevedere l'utilizzo di metodologie di tipo analitico e quantitativo, per fattori di indagine a punteggio.

### Azione 2- Analisi e Valutazione delle Competenze


L'analisi e la valutazione delle **Competenze** dovrà consentire l'individuazione del grado di copertura/adeguatezza delle competenze possedute dalle risorse aziendali che ricoprono **Posizioni Organizzative** (di I, II e III livello) nell'attuale assetto organizzativo già delineato, in relazione alle richieste/esigenze dell'azienda e del contesto di riferimento, rappresentato dalla nuova realtà aziendale unica post-fusione. L'attività, consentendo di misurare l'adeguatezza al ruolo nell'attuale fase di cambiamento, punta a costituire elemento essenziale dell'attuazione del cambiamento stesso, facilitando altresì l'acquisizione di una maggiore consapevolezza del ruolo da parte delle risorse stesse e l'avvio di un percorso di empowerment e di sviluppo, oltre a gettare le basi per poter costruire e gestire, in prospettiva, anche un sistema di performance management.

## 3. Articolazione dell'intervento

La proposta progettuale dovrà prevedere, nello specifico, la descrizione, per entrambi gli step di realizzazione dell'intervento, di:

### AZIONE 1 - ANALISI E VALUTAZIONE POSIZIONI

- 1.1 Caratteristiche del Modello, Metodologia e Strumenti operativi da adottare;
- 1.2 Iter di realizzazione dell'Analisi delle Posizioni Organizzative (Job Analysis);
- 1.3 Iter di elaborazione della Valutazione delle Posizioni Organizzative (Job Evaluation).



## AZIONE 2 – ANALISI E VALUTAZIONE COMPETENZE

2.1 Caratteristiche del Modello, Metodologia e Strumenti operativi da adottare;

2.2 Iter di realizzazione della Mappatura e dell'Analisi delle competenze richieste;

2.3 Iter di elaborazione della Valutazione delle competenze individuali.

L'affidatario delle prestazioni, in fase di avvio delle attività e sulla base del Modello proposto, dovrà presentare l'intervento da realizzare al Management aziendale per la necessaria condivisione su obiettivi, fasi e contenuti, nonché su metodologia e strumenti di analisi e indagine che saranno utilizzati.

Le attività preparatorie preliminari, organizzative e di analisi, dovranno essere realizzate in stretto coordinamento con i referenti aziendali al fine di poter tarare il piano operativo di lavoro in funzione degli obiettivi, attuali e prospettici, e delle attività da realizzare verificando, altresì, con il Commitment aziendale la mappatura definitiva delle Posizioni Organizzative oggetto dell'intervento ed i relativi Destinatari.

L'intervento dovrà prevedere l'interazione, in fase di programmazione operativa e durante la realizzazione delle specifiche attività, con tutti gli altri progetti che parallelamente dovessero interessare la gestione delle Risorse Umane e/o la gestione dei processi aziendali.

Ciò consentirà di garantire coerenza tra le analisi effettuate e la definizione delle possibili conseguenti proposte di azioni o esigenze di interventi di natura organizzativa da sottoporre al Vertice aziendale.

Il soggetto incaricato dovrà garantire, altresì, la pianificazione e realizzazione di incontri formali con il Vertice aziendale e con il Management per la condivisione degli stati di avanzamento, nonché dei risultati intermedi dell'intervento, ivi incluse eventuali presentazioni sull'intervento realizzato nel suo complesso, su richiesta del Commitment.

Per le attività di analisi delle posizioni e delle competenze relative al III livello dovranno essere coinvolti, direttamente, anche gli stessi Responsabili di I e II livello per le rispettive posizioni appartenenti alle funzioni/unità organizzative da essi presidiate.

Il soggetto incaricato dovrà, infine, garantire per ciascuna fase attuativa dell'intervento la disponibilità per ANM dei relativi output/documenti tecnici elaborati.

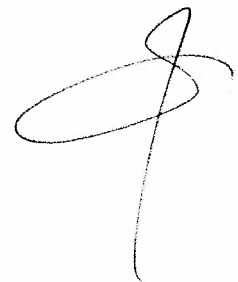
Il sistema di analisi e valutazione implementato attraverso le prestazioni contrattuali dovrà poter essere strumento di gestione da parte dell'Azienda, anche successivamente alla consegna. Pertanto, l'aggiudicatario dovrà inserire nella proposta tecnica la redazione/sviluppo di output idonei a tale scopo; in particolare, dovranno essere rilasciati strumenti metodologici ed operativi che possano permettere all'Azienda di poter operare autonomamente ai fini delle successive e/o conseguenti azioni organizzative e di valorizzazione delle risorse umane da sviluppare.

Nel report finale, sintesi delle due fasi di attività, dovranno essere delineate proposte di azioni di miglioramento, differenziate in base alla tipologia del target di riferimento, tra le quali ipotesi di piani di sviluppo, percorsi formativi, interventi organizzativi-*riposizionamenti, job rotation, etc..*

#### 4. Durata intervento

STEP 1 (Azione 1 e 2): 3 mesi.

STEP 2 (Azione 1 e 2): 3 mesi.



Napoli, 19/11/2015

