Finanziato dall'Unione europea
NextGenerationEU

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA



GRU
Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

FRAMEWORK STRATEGICO DI KNOWLEDGE GOVERNANCE DELLE RISORSE UMANE PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE LOCALE

GRU – Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle Risorse Umane

Linea 3 (Ex L4) – Disseminazione degli strumenti



Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

INTRODUZIONE - L'OBIETTIVO STRATEGICO

Il presente documento definisce l'architettura concettuale e l'impianto metodologico alla base della definizione del campo tematico in ambito Risorse Umane (RU) utile nell'immediato alle attività prioritarie della linea progettuale: la classificazione delle buone prassi realizzate dalle amministrazioni comunali target di progetto e la narrazione in video delle stesse suddivise per temi. In prospettiva il framework costituisce il campo tematico (dominio) della Community on line dei responsabili delle RU e degli operatori dei loro uffici, una solida base di avvio da sviluppare gradualmente nelle successive fasi di crescita della comunità.

Le considerazioni che seguono si riferiscono alle tabelle riportate nell'**Allegato 1**.

La proposta non si pone come un mero esercizio tassonomico o di classificazione statica, non intende solo catalogare i principali temi della funzione RU, ma ambisce piuttosto a diventare un **dispositivo strategico e dinamico di *Knowledge Governance*** che indica come la conoscenza creata, validata e diffusa attraverso alcune esperienze pilota, possa essere riutilizzata, ai vari livelli di trasferibilità, all'interno del "sistema" pubblica amministrazione. Le aree tematiche di primo e secondo livello e la matrice d'intersezione provano a delineare l'intera catena del valore delle Risorse Umane.

1. CONTESTO TEORICO - VALORE PUBBLICO E CAPACITÀ DINAMICHE

L'architettura delle sei Aree Tematiche individuate poggia su una impostazione teorica tesa a superare l'approccio burocratico che ha prevalso per lungo tempo nella PA a favore di un approccio in linea con le teorie di management più evoluto. In particolare, il modello si fonda su due pilastri della moderna scienza dell'amministrazione e del management pubblico:

1.1 La Teoria del Valore Pubblico (*Public Value Theory*, Mark Moore, Harvard Kennedy School), secondo cui Il fine ultimo di ogni pratica RU nella PA non è l'efficienza fine a se stessa, ma la creazione di Valore Pubblico, misurabile per la collettività. Il framework riflette questa impostazione con l'assegnazione dei **Pillar KPI (da D1 a Dsei)** alle diverse aree che vedono ancorata la gestione del personale ai risultati di performance istituzionale, tracciando una linea retta tra l'identità dell'ente (Area 1 - Cultura e Cambiamento) e la ricaduta sociale (Area sei - Benessere e Impatto).

1.2 Il Modello delle Capacità Dinamiche (*Dynamic Capabilities*, David Teece, University of California, Berkeley) rappresenta l'evoluzione del pensiero strategico per contesti caratterizzati da necessità di cambiamento, come quello in cui operano oggi le amministrazioni comunali.

Se la visione tradizionale presumeva che il successo organizzativo dipendesse dal possesso di risorse stabili (budget, personale, tecnologie), il modello delle capacità dinamiche sposta l'attenzione sulla necessità di riconfigurare le proprie competenze interne per adattarsi a scenari che cambiano.

Per applicare questo modello alla PA, dobbiamo scomporre la capacità dinamica in tre macro-processi che rispecchiano le aree tematiche di primo livello del file "GRU-L3(exL4)_Aree tematiche e matrice di interazione":

- **Sensing - Percezione e Orientamento**, è la capacità di identificare e valutare le opportunità e le minacce esterne. Nella nostra classificazione, corrisponde all'Area 1 - Cultura e Cambiamento, senza una visione strategica e una leadership orientata al futuro, l'ente non intercetta i bisogni del territorio e non è in grado di leggere i segnali di cambiamento normativo, tecnologico e sociale necessari ad assicurare Benessere e impatto delle policies - Area sei.
- **Seizing - Mobilitazione e Azione,** è la capacità di mobilitare risorse e utilizzarle per favorire lo sviluppo di innovazione. Qui il modello si lega direttamente all'Area 2 - Attrattività e Accesso e all'Area 5 - Innovazione e Processi, non è sufficiente capire cosa serve (es. digitalizzazione), ma occorre intervenire sul personale reclutando i talenti necessari e sull'organizzazione per semplificare i processi facilitando le fasi attuative.
- **Transforming - Trasformazione e Adattamento,** è la capacità di mantenere il livello di efficacia nel tempo attraverso un continuo re-allineamento delle competenze interne Area 4 - Sviluppo e Formazione e Area 3 - Valorizzazione e Merito.

2. SFONDO METODOLOGICO. LA MATRICE DI INTERAZIONE COME TRAGUARDO IDEALE DI MATURITÀ DI GESTIONE STRATEGICA RU

L'elemento metodologico di rottura rispetto alle tassonomie tradizionali risiede nella Matrice di Interazione tra aree tematiche, intesa come mappa dei punti di arrivo per la funzione RU nella PA. In questo impianto, la Matrice di Interazione non è una griglia statica di relazioni, ma rappresenta i punti di arrivo ottimali a cui le Pubbliche Amministrazioni devono tendere. Ciascun incrocio tra i temi di primo livello (le macro-aree) e i temi di secondo livello (i sotto-temi) definisce lo stato di maturità ideale e l'obiettivo d'eccellenza che un'amministrazione virtuosa dovrebbe traguardare. Di seguito alcuni esempi di lettura della matrice:

- l'incrocio tra Cultura e Attrattività individua il punto di arrivo di un "Employer branding condiviso", dove la reputazione dell'ente non è solo marketing, ma riflette l'identità valoriale profonda dell'amministrazione;
- l'incrocio tra Sviluppo e Innovazione fissa il punto di arrivo nel "Contributo delle competenze ai processi", ovvero lo stadio in cui l'upskilling tecnologico dei dipendenti smette di essere teoria e si traduce immediatamente in flussi di lavoro più snelli ed efficienti;
- i quadranti CORE (es. Orientamento valoriale, Attrazione e selezione, Sviluppo e valorizzazione) rappresentano i punti di ancoraggio irrinunciabili, i traguardi identitari minimi strutturati per sorreggere l'intera architettura RU dell'ente.

Questa lettura metodologica permette , ad esempio, di valutare le buone prassi non soltanto in base all'adempimento normativo, ma alla distanza dell'ente da questi "punti di arrivo ideali".

3. DECLINAZIONE OPERATIVA DELLE ATTIVITÀ DI PROGETTO

Le attività prioritarie della Linea 3 del progetto - repertorio Buone Prassi, video tematici - saranno declinate come segue per assicurare coerenza con l'impianto teorico e metodologico sopra descritto.

3.1 Il Repertorio delle buone prassi

La raccolta delle buone prassi e delle soluzioni positive delle amministrazioni comunali confluisce nel Repertorio buone prassi, pensato non come un archivio statico, ma come una catalogazione dinamica delle azioni di cambiamento organizzativo messe in atto con successo o anche solo intenzionalmente programmate dagli enti. Le prassi sono valutate e schedate in base alla loro vicinanza ai punti di arrivo ideali della Matrice di Interazione. Orientativamente una prassi è "buona" se ricade nelle caselle di incrocio della matrice di interazione.

La Scheda di rilevazione delle buone prassi destinata ai comuni intende rilevare le capacità dinamiche degli enti poiché è strutturata secondo i tre macro-processi di Teece:

- **Sensing** (l'innesco/la criticità), quale mutamento normativo/tecnologico, quale criticità/bisogno è stato intercettato e ha portato l'amministrazione a deciderne la presa in carico.
- **Seizing** (l'azione), quali attività sono state messe in campo, come sono state attivate le risorse interne e cambiate le consuete procedure per rispondere a quella criticità/bisogno.
- **Transforming** (l'evoluzione) - come questo cambiamento positivo è diventato o sta diventando strutturale e permanente.

Ogni prassi viene collegata a uno o più pillar KPI (da D1 a Dsei) a seconda dell'impatto rilevato o previsto.

3.2 La produzione di video tematici

I video tematici non sono semplici racconti cronologici, ma puntano a diventare strumenti che motivano al cambiamento attraverso una logica di storytelling didattico e operazionale. Il racconto è in buona parte affidato ai protagonisti, ai responsabili e agli operatori degli uffici RU, i veri attori del *Transforming*, per favorire un meccanismo di identificazione tra pari in chi guarda. Il framework funge da "scaletta" editoriale per la produzione: avendo definito la matrice come l'insieme dei punti di arrivo, i video documentano i viaggi compiuti o intrapresi dai comuni per raggiungere i traguardi prefissati (quanto vicini a quelli ideali?).

La struttura narrativa è dunque basata sui quadranti e sugli incroci della matrice di interazione, non sono video generici sulle "Risorse Umane", ma sequenze declinate sui temi di primo livello e sugli incroci strategici della Matrice attraverso una metodologia di racconto che evidenzia le capacità dinamiche dell'ente valorizzate nella scheda di raccolta buone prassi.

Il primo video, ad esempio, sul t*ema Attrarre e Trattenere il talento* sarà *f*ocalizzato sull'incrocio *Cultura + Attrattività*. Racconta come una amministrazione comunale di medie dimensioni ha modificato la modalità di diffondere gli avvisi pubblici e ha promosso la propria identità valoriale per sopperire alla carenza di personale e alla scarsa risposta di candidature ai concorsi cercando di diventare attrattiva attraverso l'utilizzo di modalità di comunicazione più consone al target da reclutare.

4. PROSPETTIVA DI SVILUPPO - LA COMUNITÀ DI PRATICA

Il valore prospettico più rilevante del Framework di knowledge governance proposto è quello di costituire una possibile infrastruttura di conoscenza per una **comunità di pratica dei responsabili RU**. Questo impianto, secondo il modello di Wenger, costituisce a tutti gli effetti il campo tematico o dominio all'interno di una possibile community on-line. Definisce il perimetro tematico condiviso di ciò che è rilevante, capace di generare identità, valori comuni e un linguaggio unitario. La Community, contrariamente al modello dei social, non è un forum di discussione generico, ma il luogo in cui la Matrice di Interazione orienta, "prende vita", viene verificata e modificata e diventa collaborativa.

Una community di professionisti della PA strutturata su un framework di **Knowledge Governance** offre un valore radicalmente diverso rispetto ai gruppi estemporanei che possono nascere nascono sulle piattaforme social (Facebook, Instagram o WhatsApp). In questo caso la community si avvantaggerebbe delle due attività precedenti, non partendo da zero, ma attorno a un patrimonio di buone prassi già classificate e raccontate attraverso i video tematici, con un gruppo *core* costituito dai testimoni delle buone prassi in grado di stimolare insieme allo staff il peer-learning (apprendimento tra pari). La comunità di pratica favorisce la costruzione di conoscenza strutturata, i contenuti catalogati in base alle sei Aree Tematiche costituiscono un archivio tassonomico intelligente, collegato ai video di storytelling e alle schede di buona prassi. La conoscenza si accumula e si capitalizza, le prassi non sono solo "raccontate", ma misurate rispetto alla loro distanza dai *punti di arrivo ideali* della matrice di interazione. L'ambiente protetto, specialistico e focalizzato sulla crescita professionale stimola una collaborazione autentica, basata sul modello delle *Capacità Dinamiche* (*Sensing, Seizing, Transforming*). Si appartiene ad una comunità di pratica per esercitare una competenza strategica attraverso contenuti e metodi filtrati e validati secondo criteri istituzionali.

In un sistema di comunità di pratica, utilizzare questo linguaggio teorico fornisce ai responsabili RU uno schema mentale condiviso: le buone prassi non rimangono più isolate, diventano esperimenti di adattamento noti a molti che possono essere replicati perché si è compreso il *meccanismo dinamico* che le ha generate.