



Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

PNRR Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 – Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Investimento 2.3 -Competenze e capacità amministrativa

Sub-investimento 2.3.2 - Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro

Il ruolo dell'assessment organizzativo per la modernizzazione della PA

Danila Scarozza
Esperta Formez PA



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

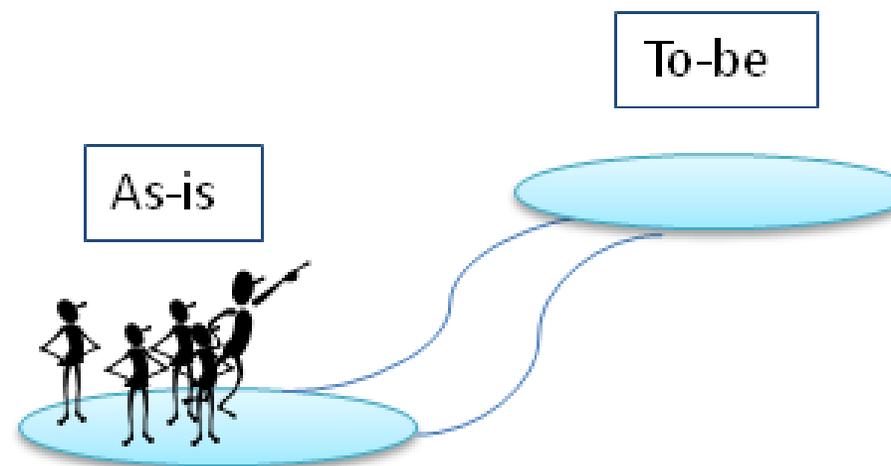
FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA



Dalle persone all'organizzazione

Per mettere le persone giuste al posto giusto, ma anche per innovare e cambiare la PA è necessario:

- ❖ *capire dove si è*
- ❖ *dove si vuole arrivare*
- ❖ *quali sono le risorse necessarie per farlo*



L' **AS IS** della Pubblica Amministrazione
MODELLO BUROCRATICO

... come leggere le organizzazioni (soprattutto quelle pubbliche)?

Cosa è un assessment?

Definire l'assessment

- L'assessment è un processo sistematico di valutazione e analisi di un'organizzazione, di una parte di essa o di un processo, volto a identificare:
 - punti di forza
 - punti di debolezza
 - opportunità di miglioramento
 - aree di intervento
- L'assessment permette di valutare un quadro generale valoriale e motivazionale delle persone coinvolte nell'organizzazione
- L'assessment consente di individuare quali possono essere gli step praticabili di gestione del cambiamento.



A cosa serve?

Le finalità dell'assessment

La prospettiva organizzativa

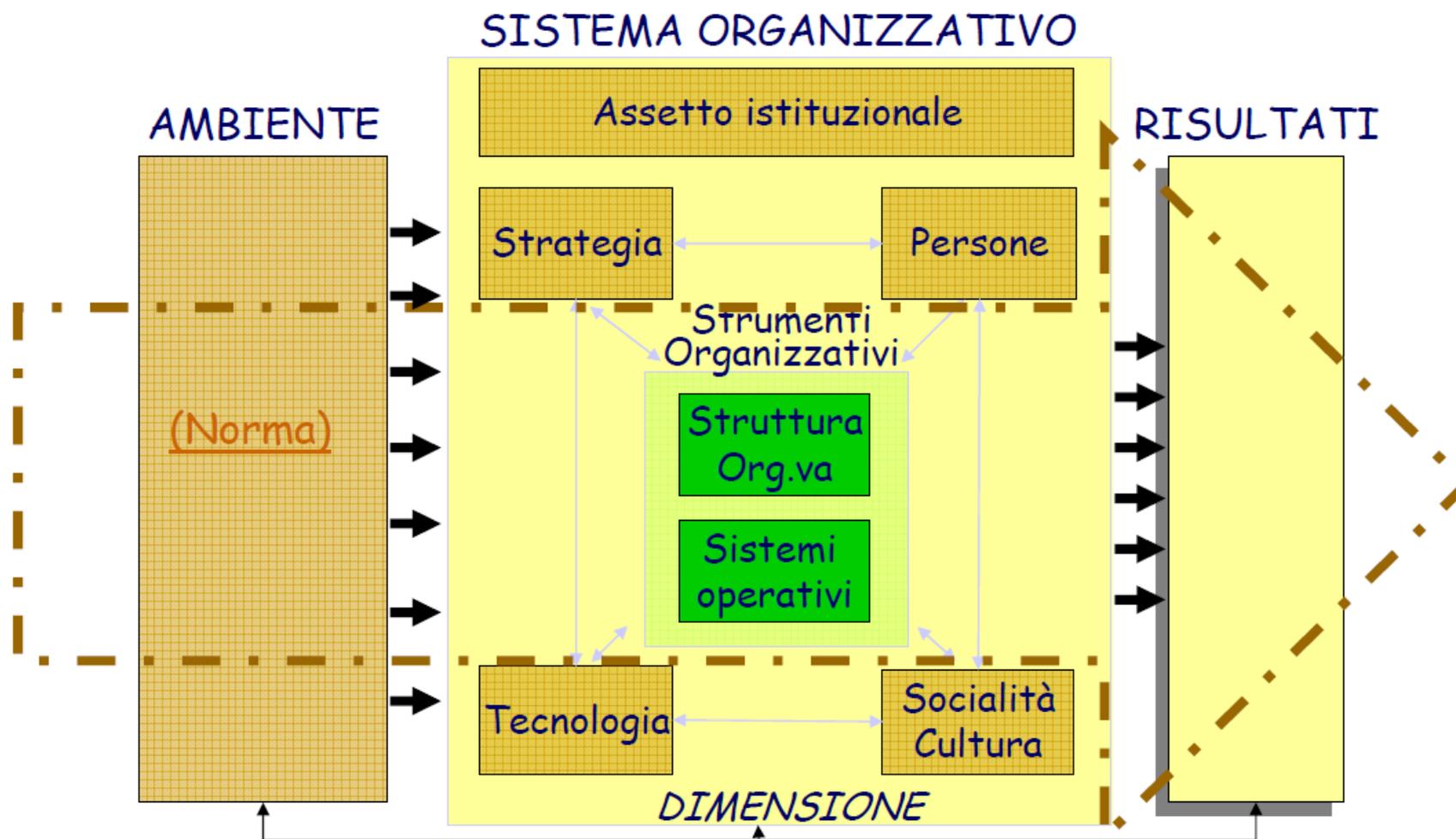
- Migliora le **performance organizzative e individuali**: aiuta a migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione
- Consente di **identificare le aree di miglioramento**: permette di individuare le aree critiche che richiedono interventi.
- Permette di valutare la **coerenza delle parti** che compongono il sistema e la presenza di **nessi di multicausalità** nei collegamenti fra i diversi elementi e azioni del sistema
- **Supporta le decisioni strategiche**: l'assessment offre ai leader e ai policy maker dati, informazioni e strumenti per prendere decisioni informate, equilibrate e, soprattutto, orientate al benessere collettivo.
- Favorisce la promozione di una **cultura di trasparenza e responsabilità**

Le finalità dell'assessment

La prospettiva della persona

- «Misura» la **soddisfazione** dei dipendenti: l'assessment fornisce un quadro sulle cause di insoddisfazione lavorativa, aiutando l'amministrazione a migliorare il benessere organizzativo e a rafforzare la retention.
- È uno strumento per il **benessere organizzativo**: grazie alle evidenze emerse, l'amministrazione può creare percorsi di crescita e supporto continuo, anche psicologico.
- Favorisce **lo sviluppo delle competenze interne**: l'assessment permette di investire nello sviluppo delle competenze interne e di definire piani di miglioramento personalizzati.
- Accresce la **consapevolezza nelle persone**: le persone hanno l'opportunità di identificare chiaramente i propri punti di forza e le aree di miglioramento, rafforzando l'autoefficacia individuale

I pilastri dell'assessment



I pilastri dell'assessment

AMBIENTE

- Fenomeni sociali
- Fenomeni economici
- Rapporti con altre PA

Limiti della norma:

- rischio di un sistema normativo arretrato rispetto ai fabbisogni
- incapacità di racchiudere la molteplicità delle PA
- resistenze organizzative

SISTEMA ORGANIZZATIVO

VARIABILI ORGANIZZATIVE

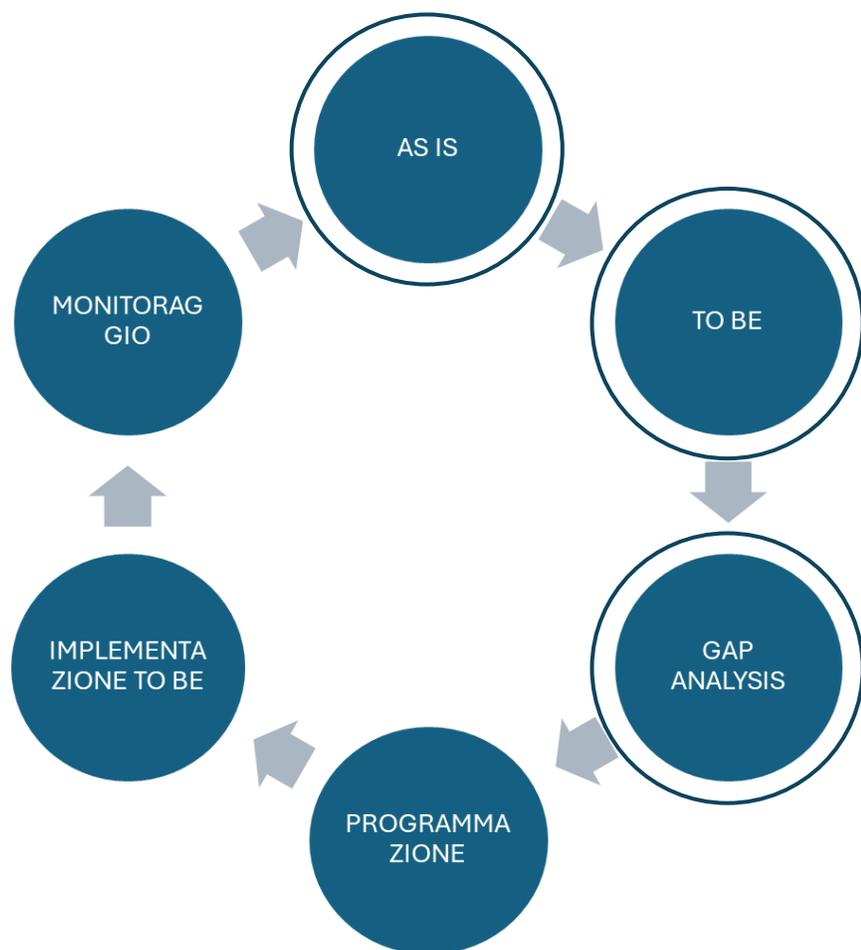
- Occorre avere una visibilità chiara delle responsabilità e della catena decisionale, sia all'interno che all'esterno. Attraverso la definizione delle singole posizioni organizzative, si esplicitano ruoli, compiti e risultati assegnati
- Nelle piccole organizzazioni, la presenza di poche non deve portare l'organizzazione a non darsi una rappresentazione: ciò potrebbe generare sovrapposizioni/inefficienze e non efficacia nell'operatività
- L'organizzazione non è qualcosa di statico: deve sapersi trasformare e cogliere nuove funzioni, così da guidare anche l'eventuale individuazione di nuovi lavoratori e professionalità
- Scarsità delle risorse vs sostenibilità dell'ente: è importante chiarire i ruoli, i compiti e i risultati necessari avendo chiaro un piano di investimento che possa garantire lo sviluppo organizzativo dell'ente.

RISULTATI

- Performance individuale
- Performance Organizzativa
- Valore pubblico
- Benessere lavoratori

Come farlo?

Il processo



1. **As-is**: fotografia del sistema entro il quale si opera attraverso una mappatura dei processi e degli asset della struttura con riferimento alle principali dimensioni organizzative
2. **To-be**: definizione degli obiettivi cui tendere, in un'ottica migliorativa e di efficientamento della struttura e allineamento rispetto alle priorità programmatiche di policy
3. **Gap analysis**: identificazione dei gap da colmare tra la situazione attuale e il modello organizzativo cui tendere
4. **Programmazione**: definizione degli interventi progettuali (trasformazione dei ruoli, innovazione dei processi, empowerment digitale, ecc.)
5. **Implementazione del To-be**: attuazione degli interventi programmati
6. **Monitoraggio**: rilevazione dello stato avanzamento lavori

La scheda di assessment «ai minimi termini»

STRUTTURA GERARCHICA

è necessario descrivere dettagliatamente la struttura gerarchica dell'organizzazione, indicando le linee di comando e i livelli di supervisione. Questo aiuta a capire come vengono prese le decisioni e a identificare eventuali problemi di sovrapposizione o gap di responsabilità

PROCESSI

mappare tutti i principali processi interni, ovvero il flusso procedurale o delle attività, e la scomposizione in fasi di attività

MECCANISMI DI COORDINAMENTO E INTEGRAZIONE

è importante mappare come le unità organizzative/le persone si relazionano per capire come le informazioni vengono scambiate all'interno dell'azienda. Questo può aiutare a identificare strozzature o inefficienze che rallentano il processo decisionale

È necessario esternalizzare una parte delle azioni che tendono al compimento degli obiettivi strategici? L'organizzazione è pronta a recepire il cambiamento organizzativo? Sono presenti figure di responsabilità per gestire le sfide della strategia di innovazione? La mia organizzazione è pronta ad adottare un approccio data-driven? Raccoglie e analizza efficacemente i dati in ottica strategico-decisionale e/o predittiva?

I processi della mia organizzazione contribuiscono agli obiettivi strategici che ho definito? Esistono elementi di criticità che ritardano la consegna dell'output o il raggiungimento degli obiettivi? Nei processi mappati sono presenti sovrapposizioni di attività?

Come sono connesse tra di loro unità organizzative/attività e persone? Che tipo di interdipendenza esiste? Con quale frequenza si relazionano tra di loro? I costi di coordinamento sono adeguati?

La scheda di assessment «ai minimi termini»

RUOLI E RESPONSABILITA'

una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità è fondamentale per evitare confusione. Devono essere elencati i compiti principali di ciascun ruolo e come questi si integrano nel quadro generale dell'organizzazione

dispongo delle risorse interne per la realizzazione del To-be desiderato o dovrò assumere nuove professionalità? Ci sono sovrapposizioni/buchi? Il livello di maturità digitale del personale è adeguato?

DOTAZIONI TECNOLOGICHE HARDWARE, SOFTWARE, APPLICATIVI E RETE

mappare le dotazioni tecnologiche in uso nell'organizzazione per rilevare sia le soluzioni digitali che l'ente sta utilizzando, sia la propensione e la capacità dell'organizzazione ad accogliere l'introduzione di nuove soluzioni.

le dotazioni tecnologiche di cui dispongo sono adeguate a supportare uno sviluppo organizzativo? Devo dotarmi di nuove soluzioni per la gestione di alcuni processi? Le soluzioni che prevedo di adottare presentano un grado di modularità tale da garantire una scalabilità nel tempo? Devo potenziare la connettività e/o la rete Wi-Fi? Sono adeguatamente protetti i miei dati?

UTENTI E STAKEHOLDERS

mappare in maniera puntuale i beneficiari dei servizi erogati e gli stakeholder dell'ente e acquisire informazioni sulla relazione e il ruolo di beneficiari e stakeholder rispetto alla vita dell'amministrazione

i miei destinatari finali sono pronti a recepire un'eventuale innovazione di servizio? I fornitori con i quali mi relazio abitualmente sono in grado di soddisfare adeguatamente le esigenze derivate da un processo di innovazione e sviluppo? Devo prevedere un rinnovamento della filiera? Posso adottare un modello organizzativo più aperto che coinvolga utenti e comunità nel design dei servizi?

Gli strumenti

QUALITATIVI

1. **Interviste e focus group:** permettono di ottenere informazioni dettagliate e qualitative sulle percezioni e le opinioni dei dipendenti. Le interviste possono essere individuali o di gruppo e aiutano a identificare problemi nascosti che potrebbero non emergere dai dati quantitativi
2. **Questionari e sondaggi:** sono utili per raccogliere dati quantitativi su larga scala. I questionari possono essere somministrati a tutti i dipendenti per ottenere una visione generale delle opinioni e delle percezioni all'interno dell'azienda.

QUANTITATIVI

1. **Analisi dei dati:** è fondamentale per identificare trend e inefficienze. Questo tipo di analisi può rivelare aree dove l'amministrazione potrebbe migliorare le sue attività.
2. **Benchmarking:** consiste nel confrontare le performance dell'amministrazione con quelle di altre PA dello stesso comparto. Questo aiuta a identificare best practice e a capire dove l'organizzazione può migliorare per raggiungere livelli di eccellenza.



Innovazione organizzativa e strategie
di gestione delle risorse umane

Grazie dell'attenzione



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

FORMEZ

AL SERVIZIO DELLA PA

PNRR Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 – Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Investimento 2.3 -Competenze e capacità amministrativa

Sub-investimento 2.3.2 - Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro