

Progetto GRU

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

RIFORMA DELLA PA

La gestione strategica delle risorse
umane nel settore pubblico:
approccio e strumenti.

Bruno Carapella

Unità Operativa Centrale | Dipartimento della Funzione Pubblica



PIANO NAZIONALE DI
RIPRESA E RESILIENZA
#NEXTGENERATIONITALIA

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA



1

**IL LAVORO PUBBLICO
CHE CAMBIA**

2

**GLI STRUMENTI
DELLA RIFORMA**

3

**I LAVORI IN CORSO:
A CHE PUNTO STIAMO**



1

I CAMBIAMENTI E LA MODERNIZZAZIONE DELLA PA

I cambiamenti e la modernizzazione della PA

Ricostruiamo i passaggi fondamentali



**1 ECONOMIA DELLA
CONOSCENZA**



**2 SUPERAMENTO DEL
MODELLO
BUROCRATICO E
CAMBIO DI PARADIGMA
DELLA PA**



**3 NUOVE FORME E
CONTENUTI DEL
LAVORO**



**4 CENTRALITÀ DELLE
COMPETENZE NELLA
GESTIONE E SVILUPPO
DELLE RISORSE UMANE**

CENTRALITÀ DELLE PERSONE E DELLE COMPETENZE

Le nuove forme e i nuovi contenuti del lavoro

- Il lavoro spersonalizzato lascia il posto ad uno fortemente personalizzato rispetto a skill e caratteristiche del lavoratore. **La ripersonalizzazione del lavoro** (Rullani)
- Il **lavoro in frantumi** (Butera), come conosciuto dall'economia fordista, si ricompone
- Il lavoro indifferenziato lascia il posto alla **specializzazione flessibile** della produzione in grado di reagire in tempo reale alle esigenze del mercato e/o alla turbolenza della società
- **Il lavoratore della conoscenza presidia un confine labile tra organizzazione e società**
- La traslazione delle forme di controllo da modalità dirette tipo command & control a indirette, governate dalla rete, spersonalizzate e ubiquie (ma non per questo meno efficaci e invasive)
- Il lavoro stabile e permanente lascia il posto al **lavoro temporaneo, in continuo movimento, precario e nomade**
- Il lavoratore diventa **proprietario della sua competenza** e, con essa, di una parte della tecnologia produttiva

Attraction & Retention

- Entro il 2027 dovranno entrare a fare parte della Pubblica Amministrazione Pubblica (a partire dal 2023) circa 739.000 giovani che andranno a costituire circa il 22% dell'attuale forza lavoro della PA.
- Il fabbisogno di personale in possesso di un titolo universitario nel settore pubblico si aggira intorno all'80% della richiesta.
- Giovani laureati e tecnici specializzati costituiranno la dorsale della nuova Pubblica Amministrazione.
- La copertura di questo fabbisogno non è, però, certa.
- Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro che caratterizza in generale il mercato del lavoro in Italia (si riverbera anche sul mercato del lavoro pubblico).



Dobbiamo attrarre e trattenere i giovani talenti nella PA

Gli obiettivi della Gestione Strategica delle Risorse Umane nella PA

Innovare profondamente le modalità di HR Management nelle PA

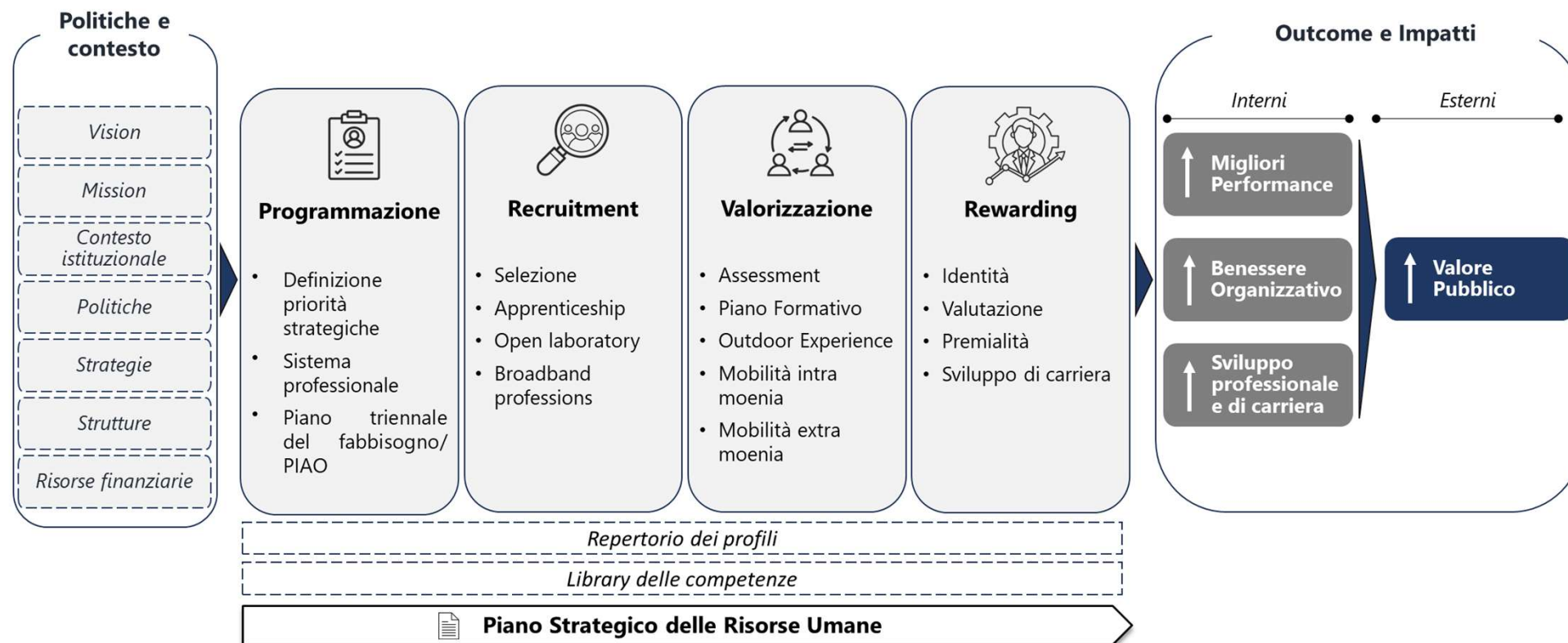
Migliorare l'attrattività del lavoro pubblico

Favorire la costruzione di un mercato integrato del Lavoro Pubblico basato su profili professionali e competenze e caratterizzato da una vera mobilità tra i diversi comparti e le differenti amministrazioni

Favorire sviluppo professionale, attrazione dei talenti, riconoscimento del merito

Orientare le politiche di gestione e sviluppo delle Risorse Umane al valore pubblico caratteristico di ciascuna Amministrazione

Competency Based Human Resource Management



Modello CBHRM – © 2022 Bruno Carapella

Superamento del modello burocratico tradizionale

Modello di gestione delle risorse umane basato sulle competenze

Modello tradizionale di gestione delle risorse umane

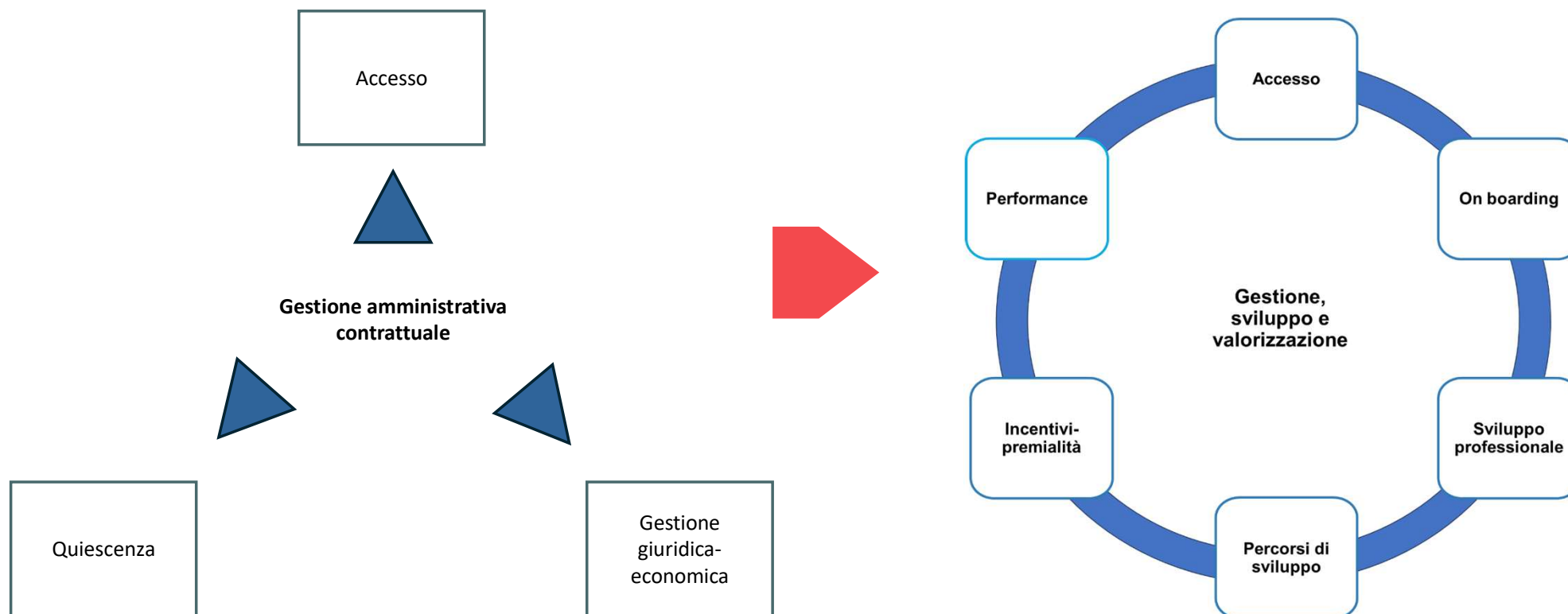
- Gestione amministrativa del personale
- Sistemi professionali articolati per inquadramento contrattuale/ figure e mansioni
- Lavoro spersonalizzato rispetto alle caratteristiche del lavoratore
- Lavoro indifferenziato e non in grado di reagire in tempo reale ai bisogni e alla turbolenza della società
- Lavoro stabile e permanente

Modello di gestione delle risorse umane basato sulle competenze (CBHRM)

- ✓ Gestione strategica delle persone che poggia su una visione integrata e strategica di valorizzazione ed innovazione del personale, basata sulle competenze.
- ✓ Centralità delle persone e delle competenze
- ✓ Orientamento al benessere organizzativo, allo sviluppo professionale
- ✓ Finalizzato a produrre valore pubblico e migliori performance

Superamento del modello burocratico tradizionale

Modello di gestione delle risorse umane basato sulle competenze



2

GLI STRUMENTI DELLA RIFORMA

DEFINIZIONE MODELLO METODOLOGICO UNITARIO

- Framework CBHRM
- Framework Sistema professionale
- Modello programmazione qualitativa del fabbisogno di personale



STRUMENTI APPLICATIVI

- ✓ Banca dati unica delle professioni (SP competency based)
- ✓ Library delle competenze
- ✓ Processo e strumenti per **Assessment competenze**
- ✓ Processo e strumenti di **programmazione qualitativa del fabbisogno di personale**
-  Strumenti e funzioni per centrare sulle competenze i processi di Reclutamento, di sviluppo professionale e di rewarding



SPERIMENTAZIONE e DIFFUSIONE

- I modelli e gli strumenti sono **co-progettati con le 58 amministrazioni partecipanti nei Cantieri di sperimentazione**
- Gli output prodotti a livello centrale sono **personalizzati nelle attività di accompagnamento e diffusi alle amministrazioni pubbliche aderenti ai progetti PNRR**

Toolkit

Sistema professionale competency based: valore per il cambio di paradigma

Il Sistema Professionale è un **sistema di classificazione delle professioni** presenti e necessarie in un'organizzazione pubblica per portare a termine i propri servizi/policy nell'ottica del miglioramento del benessere della comunità territoriale (Valore Pubblico)

Il Sistema Professionale deve **garantire l'equilibrio** nel **trade off** che normalmente si crea tra l'esigenza di avere una **struttura professionale flessibile** in grado di rispondere alle turbolenze ambientali, e l'esigenza di **individuare e riconoscere specialismi** in grado di affrontare nuovi bisogni e nuove politiche.



Sistema professionale competency based: il framework

AMBITI PROFESSIONALI OMOGENEI



Dimensione Professionale (DP)

Famiglia Professionale (FP)

Profili Professionale (PP)

Ambiti di Ruolo (AR)

Competenze

Sono definite sulla base del Ciclo delle Policy

Aggregano profili che ricoprono un ruolo (scopo organizzativo) coerente con la DP

Sono caratterizzate da CTP e CC, assegnate ai profili corrispondenti

Classificatore valido solo per EELL e Regioni

Sono definite sulla base dei macro-processi (di supporto e caratterizzanti).

Aggregano macro-gruppi di profili che operano sui medesimi macro-processi

Sono caratterizzate da competenze comportamentali e competenze tecnico-professionali comuni

Descrivono l'insieme dei contenuti lavorativi generali e caratterizzanti le attività/funzioni agite, in coerenza con lo scopo organizzativo

Sono definiti a banda larga

Sono i contesti operativi nei quali agiscono i profili professionali e che determinano i profili di ruolo

✗ Non coincidono con le strutture organizzative

Sono connotati da competenze tecnico-specialistiche

Insieme delle competenze necessarie per svolgere un determinato ruolo descritte in modo omogeneo

CTP – competenze tecnico professionali

CTS – competenze tecnico specialistiche

CC –competenze comportamentali

Sistema professionale competency based: Banca dati unica



Definito il framework del sistema professionale

- Individuata ed approvata la grammatica comune di classificazione delle professioni e delle competenze



Elaborate le matrici del sistema professionale

- Individuati i contenuti dei classificatori comuni ed interoperabili: profili professionali e Famiglie Professionali di supporto valide per tutti i comparti
- Individuati i contenuti dei classificatori tipici per il comparto: profili professionali, profili di ruolo, Famiglie professionali caratterizzanti



Sviluppata la banca dati unica delle professioni (BDU)

- Elaborati i dizionari delle competenze
- Sviluppate le job description dei profili professionali e dei profili di ruolo (502 schede di profili di ruolo)



3

I LAVORI IN CORSO: A CHE PUNTO STIAMO

Sistema professionale competency based: la Banca Dati Unica dei Profili/Famiglie

Toolkit

Famiglia professionale	Profili di ruolo per comparto			
	Centrali	Enti Locali	Regioni	Università
FP01	10	13	12	10
Programmazione e gestione economico - finanziaria	10	13	12	10
FP02	22	13	14	33
Persone e sviluppo organizzativo	22	13	14	33
FP03	10	7	7	13
Risorse tecnologiche e transizione digitale	10	7	7	13
FP04	17	14	14	18
Servizi di Funzionamento	17	14	14	18
FP05	15	10	7	12
Regolazione e Legale	15	10	7	12
FP06	8	9	8	4
Comunicazione	8	9	8	4
FP07		20	11	10
Biblioteche, archivi e musei				10
Policy e Servizi ai cittadini		20		
Politiche lavoro, istruzione e formazione			11	
FP08		34	15	13
Governo e sviluppo del territorio		34		
Politiche welfare e salute			15	
Ricerca				13
FP09			29	8
Politiche Ambiente e territorio			29	
Trasferimento tecnologico, sviluppo e competitività				8
FP10			7	26
Didattica, offerta formativa e servizi agli studenti				26
Politiche Turismo, cultura e valorizzazione del territorio			7	
FP11			6	
Politiche Emergenza e soccorso			6	
FP12			23	
Politiche competitività e sviluppo			23	
Totale per comparto	82	120	153	147
TOTALE PROFILI DI RUOLO				502

Sistema professionale competency based: la Library delle Competenze

I Dizionari sono in continuo
aggiornamento

77 Competenze Tecnico Professionali

Toolkit

155 Competenze Tecnico Specialistiche

31 Competenze Comportamentali

Competenza tecnico - professionale	Descrizione
Analisi economico - finanziaria	Conoscenza di metodologie, strumenti e fasi del processo di analisi delle principali variabili economiche, finanziarie e patrimoniali utili per la redazione di piani, programmi e progetti

Competenza tecnico - specialistiche	Descrizione
Tecniche e strumenti di collaudo	Capacità di utilizzare tecniche e strumenti per il controllo, la verifica dei requisiti tecnologici ed economici di manufatti, di materiali o di impianti in rapporto a una tabella di caratteristiche singolarmente o universalmente prestabilite

Competenza comportamentale	Descrizione
Lavorare in team	Sentirsi parte del gruppo, creare spirito di squadra e sviluppare relazioni positive e di supporto. Facilitare il lavoro del team e contribuire all'instaurarsi di un clima positivo. Conoscere e condividere attività e obiettivi del gruppo di lavoro riconoscendo il ruolo di tutti i componenti

Assessment delle competenze

L'assessment delle competenze è un processo molto importante per conoscere lo stato di possesso delle competenze del personale interno.

È un **processo di rilevazione periodico**, auspicabile in corrispondenza della programmazione dei fabbisogni per la programmazione della formazione e, sicuramente, molto utile per le attività di on boarding, valutazione del potenziale, mobilità interna, succession planning

Toolkit

Processo elaborato

1
Assegnazione dei profili
di ruolo ai dipendenti
a cura dei dirigenti e/o
Staff HR

2
Auto-valutazione delle
competenze possedute
a cura di ogni dipendente

3
Etero-valutazione
I dirigenti validano e/o
modificano l'auto-
valutazione del personale

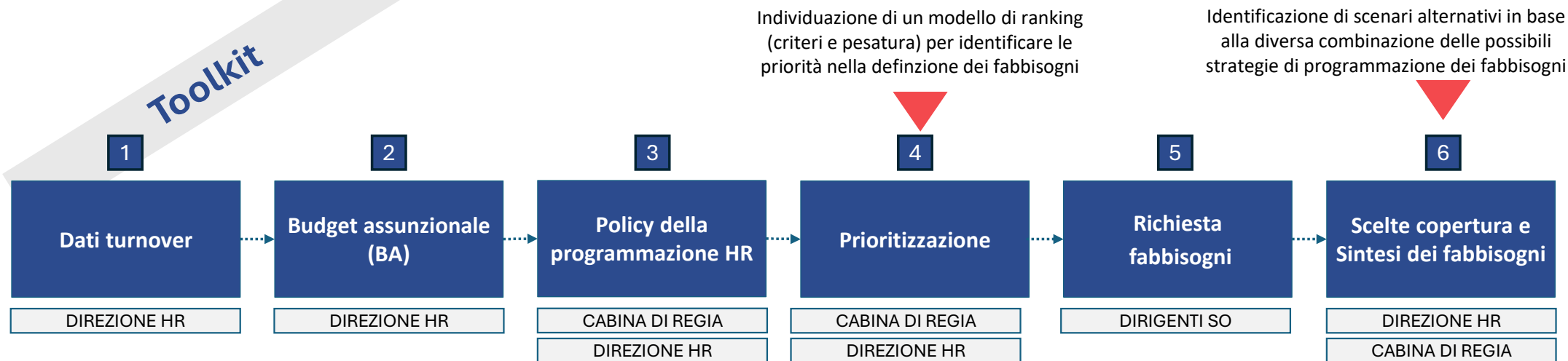
4
Analisi dei dati
I dati su profili e
competenze entrano come
**input per la
programmazione**

Analisi dei gap di competenze

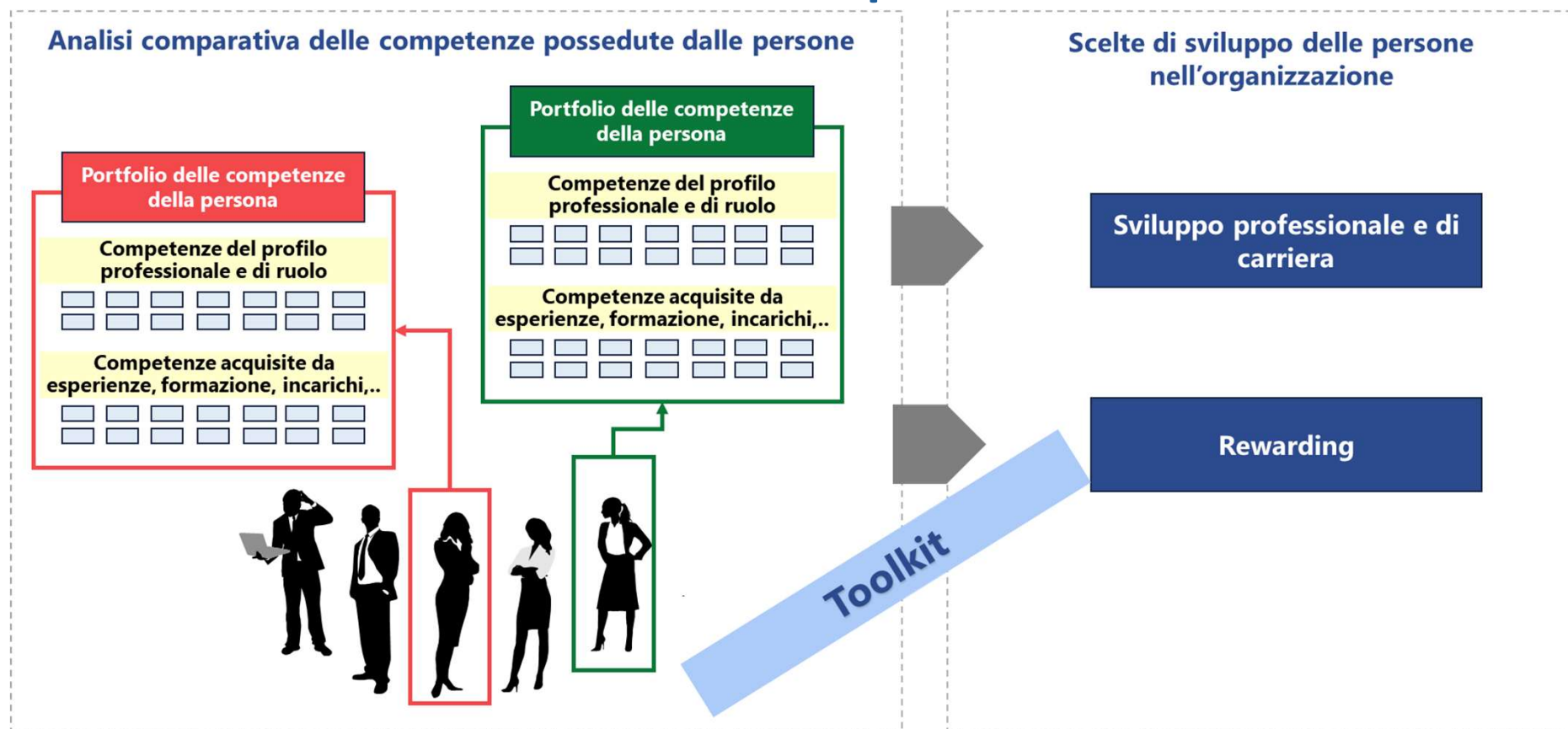
Programmazione dei fabbisogni qualitativi: caratteristiche e fasi

- Superamento della logica della sostituzione del turnover 1:1** verso la programmazione delle effettive esigenze di personale
- Ruolo strategico del management** nella rilevazione del fabbisogno di personale e nella proposta delle esigenze
- Superamento della funzione HR centralizzata a favore di un modello multi-attore** che prevede un ampio coinvolgimento delle strutture organizzative secondo criteri trasparenti e condivisi a monte
- Percorso disegnato con ampia flessibilità**, in modo da adattarsi all'eterogeneità delle amministrazioni dei diversi comparti

Toolkit

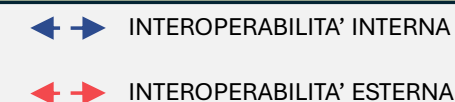
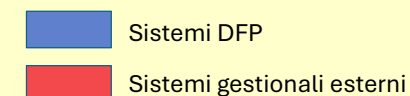
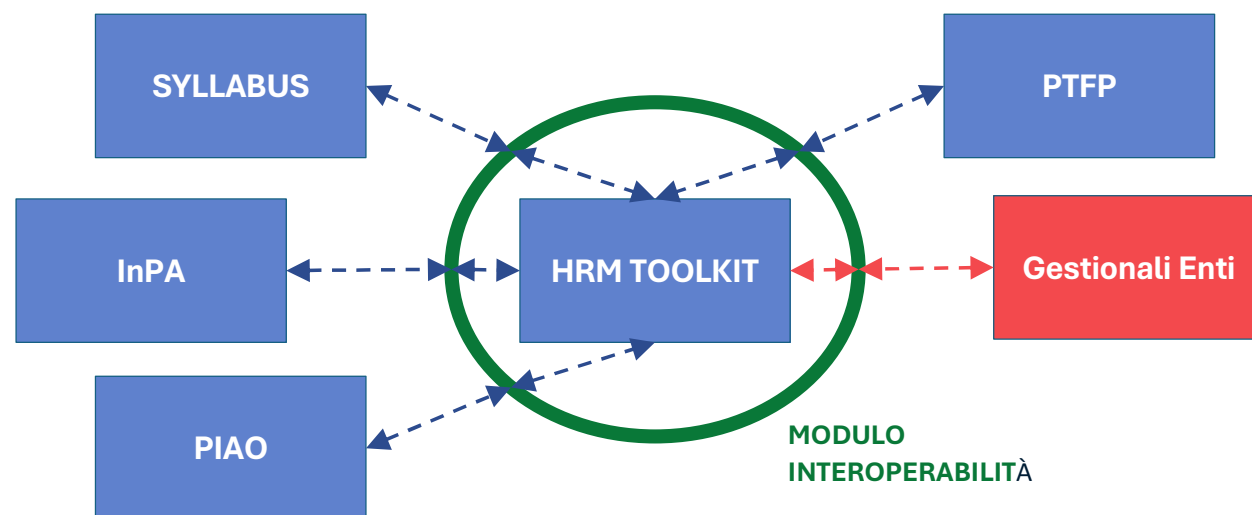


I lavori in corso: a che punto stiamo



Interoperabilità tra i sistemi DFP e i sistemi in uso presso le amministrazioni

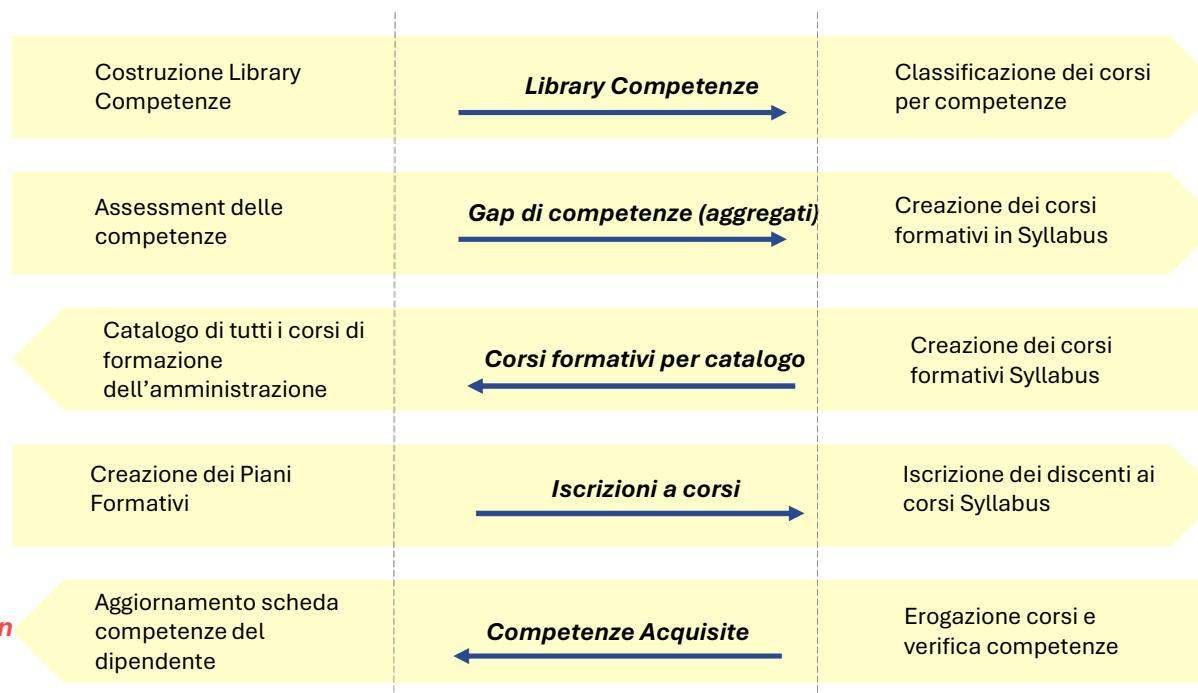
L'obiettivo è costruire un **ecosistema interoperabile** che abiliti lo scambio di specifici dati tra HRM Toolkit, gli applicativi per la gestione delle risorse umane del DFP ed i gestionali esterni per la gestione delle persone.



- 
- Interoperabilità organizzativa
 - Interoperabilità semantica
 - Interoperabilità tecnica

Esempio di interoperabilità

MODULO INTEROPERABILITÀ



Sviluppare un catalogo che raccolga tutte le opportunità formative dell'Amministrazione

Aggiornare la scheda delle competenze del dipendente in coerenza con le opportunità formative frequentate

Basare i corsi formativi Syllabus sulle competenze RiVA

Creare corsi formativi Syllabus coerenti con la domanda di competenze delle PA

Facilitare l'iscrizione dei discenti ai corsi Syllabus in coerenza con le esigenze di sviluppo professionale pianificate



UN'ULTIMA RIFLESSIONE

Lavori, classificazioni, contratti

**Il lavoro è profondamente
cambiato nelle forme nei
contenuti**

**Dalle mansioni siamo passati
ad individuare ruoli e
posizioni all'interno
dell'organizzazione**

**Anche il lavoro ubiquo,
nella sue varie forme
richiede un ripensamento
del rapporto di
prestazione e
controprestazione**

**Il concetto di equivalenza
delle mansioni come
disegnato dall'art 2103 del
C.C. appare superato**

**La classificazione
contrattuale attuale, sia pur
definendo aree professionali,
individua perimetri e confini
che non rispondono al lavoro
reale**

**Cosa significa l'area
professionale dell'istruttore
al tempo del workflow e
dell'intelligenza artificiale?**

**Grande parte dei concorsi
relativi all'Area
Contrattuale Istruttori (ex
C) sono presidiati da
laureati**

**L'attuale struttura
contrattualistica e regolativa
dei rapporti di lavoro
necessita di una robusta
revisione**

Progetto GRU

Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

Grazie per l'attenzione

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