

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 valorizzazione del personale come leva dello sviluppo organizzativo. Riflessioni sulle strategie e le modalità di intervento.

Enrico Fabbri

Esperto tematico Formez PA



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



PIANO NAZIONALE DI
RIPRESA E RESILIENZA
#NEXTGENERATIONITALIA

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

Il modello organizzativo da cui dobbiamo uscire!

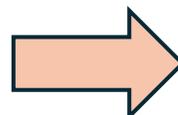
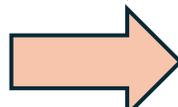
La PA è ancora – troppo spesso - fondata sul modello **gerarchico-burocratico** basato su una struttura verticale e su una forte regolazione dei comportamenti attraverso norme, ruoli rigidi e procedure standardizzate.

Che vuol dire?



Caratteristiche prevalenti:

1. Rigidità: Le regole organizzative e procedurali sono fisse e difficili da modificare, anche in presenza di cambiamenti esterni.
2. Adempimenti: L'attenzione è rivolta al rispetto formale delle procedure più che al raggiungimento di risultati concreti.
3. Controllo: La funzione prevalente dei livelli superiori è quella di verificare la conformità delle azioni, non di supportare lo sviluppo.
4. Ruoli chiusi: Le mansioni sono definite rigidamente e non lasciano spazio a iniziative individuali o all'adattamento.
5. Scarsa consapevolezza dei processi: I dipendenti spesso non conoscono l'intero processo in cui operano, né il funzionamento complessivo dell'organizzazione.

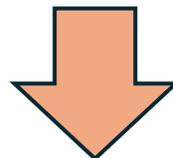


Conseguenze sul personale:

1. Demotivazione: La mancanza di autonomia e di riconoscimento riduce il coinvolgimento e la soddisfazione del personale.
2. Scarsa autonomia: Le decisioni sono centralizzate e i margini di azione sono minimi, anche per i profili più esperti.
3. Poca valorizzazione dei talenti: Non esistono strumenti sistematici per riconoscere e utilizzare le potenzialità e le competenze individuali.
4.

Come uscirne? Il PNRR è una grande occasione!

Il PNRR ci richiede di il superamento della logica di controllo a favore di una logica di sviluppo e apprendimento organizzativo



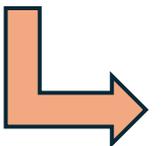
La via che ci indica è quella de:

- A) **Il New Public Management (NPM)** □ si tratta di un modello che si ispira al modello aziendale e punta su efficienza, misurazione delle performance e accountability. Introduce logiche di responsabilizzazione e di orientamento ai risultati.
- B) **Il Public Value Management (PVM)**: Promuove un approccio collaborativo in cui il valore pubblico è generato insieme ai cittadini, con enfasi su partecipazione, inclusione e co-produzione.

La risposta italiana alle sfide imposte dal PNRR (I)

La trasformazione della PA in Italia richiede un doppio impegno:

- ✓ Valorizzare le risorse umane, promuovendone competenze e motivazione
- ✓ Ripensare i processi in funzione del valore pubblico generato per cittadini e comunità



La risposta italiana alle sfide imposte dal PNRR (II)

La valorizzazione delle risorse umane promuovendone le competenze e la motivazione

I Decreti Zangrillo promuovono:

- ✓ una PA orientata al merito, alla **valorizzazione del personale**.
- ✓ Il **miglioramento continuo della performance organizzativa**.
- ✓ La valorizzazione degli aspetti relazionali attraverso il focus(anche) sulle **soft skills**.

Cosa
comporta

- ✓ **Il capitale umano come motore del cambiamento:** La qualità delle politiche pubbliche dipenderà sempre più dalla capacità e motivazione delle persone che lavorano nella PA.
- ✓ **Ruolo attivo delle persone nell'innovazione:** Il personale sarà chiamato a proporre soluzioni, contribuire ai cambiamenti organizzativi e partecipare alla produzione di valore.
- ✓ **La PA come agente "abilitante":** la PA creerà sempre più le condizioni perché le persone possano esprimere al meglio le proprie competenze
Esempio: uffici che promuovono il lavoro per progetti e la collaborazione interfunzionale.

La risposta italiana alle sfide imposte dal PNRR (III)

Ripensare i processi in funzione del valore pubblico generato per cittadini e comunità

Il **PIAO** è uno straordinario strumento che induce ed indurrà (sempre più) a:

- ✓ **Mappare, standardizzare, misurare le attività degli Enti:** questo permette di comprendere cosa si fa, come si fa e con quali esiti (risultati e impatti).
- ✓ **Costruire sistemi di monitoraggio efficaci ed istituzionalizzati.**
- ✓ **Collegare l'organizzazione e le performance,** creando coerenza tra azioni quotidiane e obiettivi strategici.

Cosa
comporta

- ✓ **I processi negli Enti diventano unità minima di generazione di valore:** Ogni servizio offerto dalla PA è il risultato di un processo, ovvero di una serie di attività coordinate, che devono essere progettate e gestite con attenzione.
- ✓ **La centralità dell'utente/cittadino:** I cittadini sono destinatari ma – sempre più – anche co-produttori dei servizi. La trasparenza e la rendicontazione (accountability) dei processi devono riflettere questo nuovo patto tra PA e comunità.
- ✓ **Valutare l'efficacia = quanto valore produciamo?:** L'attenzione si sposta dai mezzi ai fini, dai procedimenti ai processi e ai loro impatti.

Le competenze a supporto del cambiamento e della sua istituzionalizzazione

Le competenze indispensabili a sostenere il cambiamento in atto

Il valore aggiunto delle competenze organizzative (e non solo)

Occorre che gli Enti dispongano di competenze in grado di:

- ✓ **Mappare i processi** □ Saper rappresentare le attività dell'ente secondo una logica sequenziale, identificando ruoli, responsabilità, input, output e risorse (umane, strumentali, logistiche, economiche...).
- ✓ **Definire indicatori: KPI e metriche** □ I KPI (*Key Performance Indicators*) misurano i risultati chiave, mentre le metriche rilevano dati più dettagliati. Entrambi gli elementi servono per monitorare e migliorare i processi.
- ✓ **Progettare il reengineering** □ E' necessario saper ripensare i processi in chiave semplificata ed efficace, eliminando attività ridondanti o prive di valore (per l'Amministrazione e per gli stake-holder).
- ✓ **Legare processi a competenze:** Serve per assicurare che ogni fase di processo sia sostenuta dalle professionalità adeguate, evitando inefficienze e migliorando i risultati.

Il rapporto indissolubile fra processi, profili professionali e competenze

Collegare indissolubilmente i processi alle professionalità

- ✓ Ogni processo deve essere segmentato in fasi;
- ✓ Ogni fase deve riportare le figure professionali coinvolte, le competenze necessarie al processo (hard skills e soft skills);
- ✓ Ogni fase deve riportare i risultati attesi ad essa collegati.

Impatti collettivi

- ✓ Maggiore chiarezza organizzativa e trasparenza dei ruoli;
- ✓ Rilevanza strategica della gestione del personale nei processi valorizzare al meglio il personale, assegnando compiti coerenti con i punti di forza individuali e garantendo efficacia organizzativa.
- ✓ Supporto alla definizione di obiettivi collettivi coerenti con la missione. dell'Ente.

Impatti individuali

- ✓ Ogni risorsa ha obiettivi misurabili Serve a chiarire aspettative e responsabilità, promuovendo trasparenza e motivazione.
- ✓ Approccio meritocratico e di crescita La valutazione della performance individuale favorisce il riconoscimento del merito e lo sviluppo professionale.
- ✓ Valorizzazione del ruolo della leadership intermedia le figure intermedie (responsabili di servizio, capi area, coordinatori) svolgono un ruolo cruciale nel facilitare il cambiamento. Sono essenziali per orientare i team verso gli obiettivi strategici, supportare i collaboratori nei processi quotidiani e valorizzarne le competenze, promuovendo un clima organizzativo positivo e motivante.



Conseguenz

Gli (auspicati) effetti dei cambiamenti in atto nel lungo periodo

Gli effetti di lungo periodo del nuovo approccio

✓ Gli effetti sul sistema della formazione:

- **Dalla formazione occasionale alla formazione strategica** □ La formazione diventerà sempre più coerente con gli obiettivi dell'ente e orientata alla crescita delle competenze chiave.
- **Continuous learning** □ La riforma e gli investimenti in atto produrranno processi di apprendimento continuo, finalizzati al miglioramento (continuo) dei processi e della loro aderenza agli obiettivi dell'Ente.
- **Learning by making mistakes** □ Buona parte del processo formativo si posizionerà sull'apprendimento dagli errori e dalle esperienze sul campo come stimolo alla ridefinizione dei processi in ottica di una maggiore efficienza ed efficacia.

✓ Gli effetti sui processi di Mobilità nella (nuova) PA:

- **Mobilità orizzontale come valorizzazione delle competenze** □ La **M.O.** Permette alle persone di cambiare ruolo all'interno dell'ente in base alle proprie competenze e aspirazioni e – al contempo – si creano le condizioni per ottimizzare la distribuzione delle RU nei processi.
- **Mobilità verticale come leva motivazionale** □ La **M.V.** diventa uno strumento di incentivazione premiando l'impegno e la crescita professionale e migliorando la motivazione del personale.

✓ Gli effetti sul recruiting:

- **Reclutamento basato sempre più sulle competenze, non solo titoli** □ i processi di selezione del personale individueranno le persone da assumere sulla base dell'efficacia del loro problem-solving rispetto alle reali necessità della PA che sui titoli formali.
- **Implementazione di nuovi profili** □ la PA si doterà di profili nuovi quali gli Analisti organizzativi, gli Esperti di dati, i Facilitatori del cambiamento (già oggi sempre più richiesti).
- **Coinvolgimento maggiore delle figure apicali della PA nei processi di selezione** □ si tratta di una tendenza diverrà sempre più marcata perché i dirigenti saranno fondamentali per garantire coerenza tra bisogni organizzativi e profili reclutati.

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