

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 Approcci di integrazione HR per sviluppare le persone e le organizzazioni

Alessandra Palmini

Unità Operativa Centrale | Dipartimento della Funzione Pubblica



Agenda

1

01 Le variabili di scenario per la Riforma della PA

02 Approcci di integrazione HR

03 Interoperabilità degli strumenti

01

Scenario per un approccio integrato

Scenario di partenza


Variabili strategiche
di contesto



- Rivoluzione delle modalità di lavoro che ha portato alla necessità di **superare il tradizionale approccio gestionale gerarchico**—
 - **burocratico** nella gestione delle risorse umane e la relativa classificazione del lavoro pubblico fondata sulla definizione di compiti e mansioni.
 - Necessità di rispondere tempestivamente alle trasformazioni economiche e tecnologiche, **superando l'obsolescenza delle competenze e delle professionalità**.
 - Mercato del **lavoro pubblico poco dinamico e poco attrattivo per i giovani**.
 - Esigenza di ripensare i processi in funzione del **valore pubblico** per i cittadini e le comunità.

Identificazione driver strategici

Driver della
Riforma della PA



- Innescare **una cultura del cambiamento sulle tre dimensioni: organizzativa, gestionale e individuale.**
- Cambio di paradigma nella gestione del capitale umano nella PA attraverso la definizione di una **strategia unitaria ed integrata per la gestione delle risorse umane.**
- Valorizzare le risorse attraverso l'applicazione di modelli di gestione basati sulle **competenze** e sulla **motivazione.**
- Sviluppare una **leadership orientata alla gestione dei collaboratori** e al loro sviluppo.
- Favorire la **competitività della PA** nel mercato del lavoro.
- **Innovare i modelli e gli strumenti** a supporto di una gestione integrata delle risorse umane e svilupparne l'interoperabilità e il dialogo.

Nuove sfide HR per il lavoro nella PA

**Nuove esigenze
nei modelli
di Lavoro della PA**

- *Sviluppare strategie di employer branding per attrarre talenti.*
- *Mappare i ruoli e i profili professionali sulla base delle strategie e delle esigenze organizzative.*
- *Sviluppare percorsi di crescita professionale basati sulla valutazione delle competenze, delle performance e sulla mobilità.*
- *Avviare iniziative di engagement per rinforzare la motivazione dei dipendenti.*
- *Accompagnare i progetti di change management con una comunicazione HR dedicata e volta alla condivisione di nuovi strumenti e piattaforme.*
- *Sviluppare una cultura di gestione delle risorse per tutti i responsabili e dirigenti per una valutazione e sviluppo efficace dei collaboratori.*

Interventi HR

Le mete del percorso di Riforma

Dalle sfide attuali del contesto organizzativo della PA per l'avvio di una gestione integrata delle risorse umane è importante lavorare parallelamente su obiettivi

- **strategici**
- **gestionali /organizzativi** (processi)
- **individuali**

ed identificare i modelli, le metodologie e gli strumenti idonei a fare sintesi sui tre livelli.

La declinazione operativa e delle linee progettuali in sviluppo dovrà sempre essere **sostenuta ed indirizzata** al conseguimento **contestuale** delle seguenti finalità:





02

Approcci di integrazione HR

Match organizzazioni, processi e persone

I
n
s
i
n
t
e
s
i

L'orientamento strategico della gestione delle risorse umane si ispira ed è volto alla **corrispondenza** tra gli **obiettivi organizzativi**, i **processi** necessari allo svolgimento delle attività e le **persone** che collaborano con il proprio contributo professionale alla realizzazione dei risultati attesi.

Si tratta di **tre dimensioni molto differenti con scopi e funzionamento diversi** che devono dialogare verso obiettivi comuni. Il **match** necessario è assicurato dagli interventi di una gestione risorse che parta dall'attenta mappatura dei processi organizzativi allineandoli alle strategie e ne definisce le **competenze** necessarie ad assicurare i risultati.

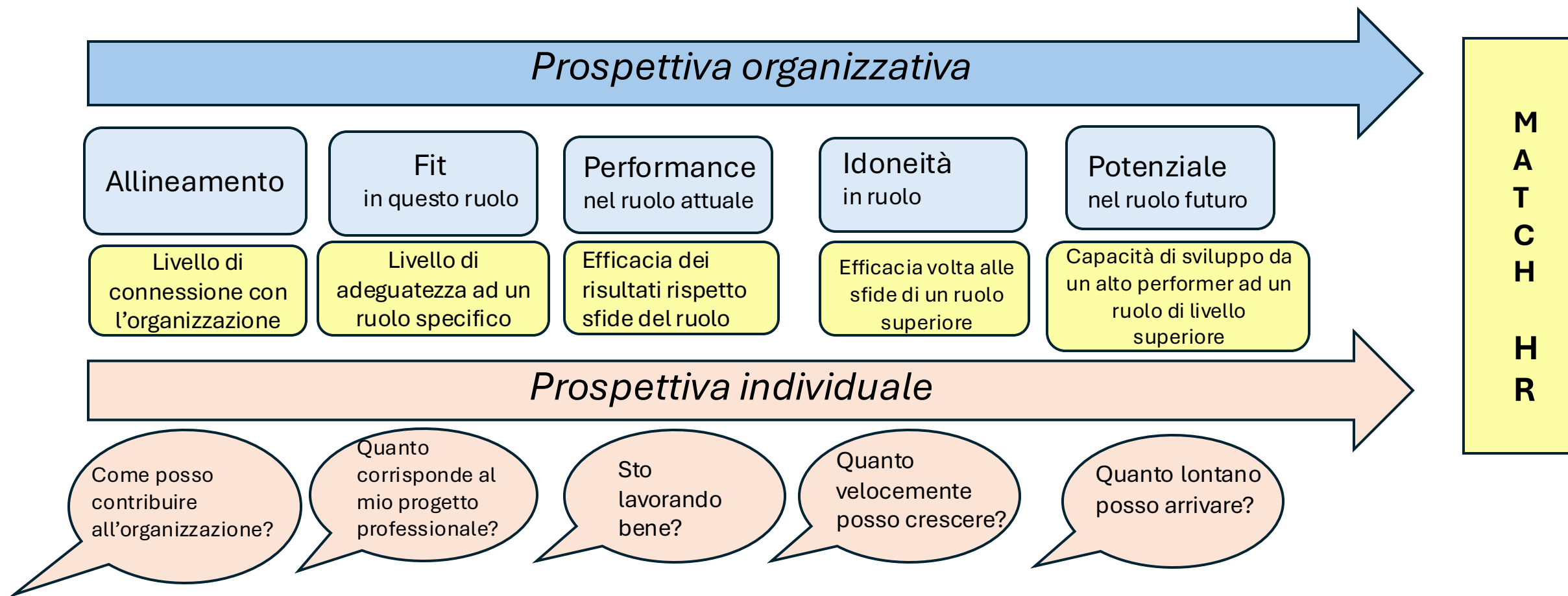
Il patrimonio di competenze così individuato rappresenta la base per l'individuazione dei profili professionali e dei ruoli assegnati alle risorse umane.

La **convergenza** è assicurata dall'efficace azione dei processi e delle **attività di gestione RU**.

2 Prospettive in 1 visione: Key Tools nel modello di gestione Risorse Umane



Organizzazione *versus* persona: corrispondenze HR

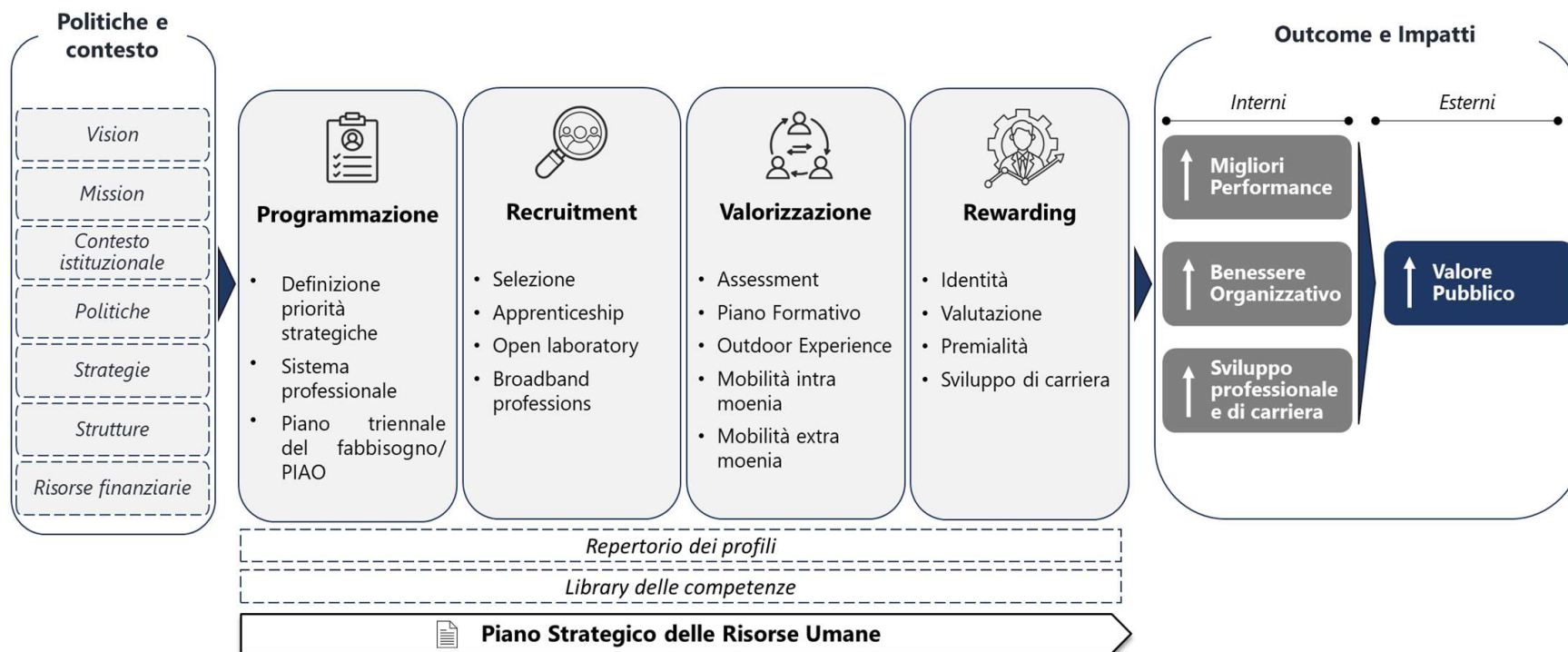


Key HR Pillars

un esempio di integrazione



Proposta di modello HR integrato Competency based



Modello CBHRM – © 2022 Bruno Carapella

Focus Competenze

La logica degli approcci basati sulla competenza per la gestione delle risorse umane risale agli anni '80 ed ha comportato lo sviluppo di molti modelli professionali utilizzati nelle aziende di settori diversi per la valorizzazione del capitale umano e il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.



Ma cosa si intende per competenza?

Ad oggi la definizione più diffusa e rispettosa della metodologia di analisi e identificazione delle competenze comprende nel concetto semantico sia le **conoscenze tecnico professionali** comprese le **abilità** derivanti da esperienze lavorative consolidate sia le **capacità intese come dimensioni comportamentali osservabili** sia le **attitudini**.

Nel processo di valutazione delle competenze si analizzano set di modelli di comportamento che un ruolo deve possedere in una posizione per eseguire con efficacia compiti e funzioni e ne misura il grado di presidio nel ruolo.

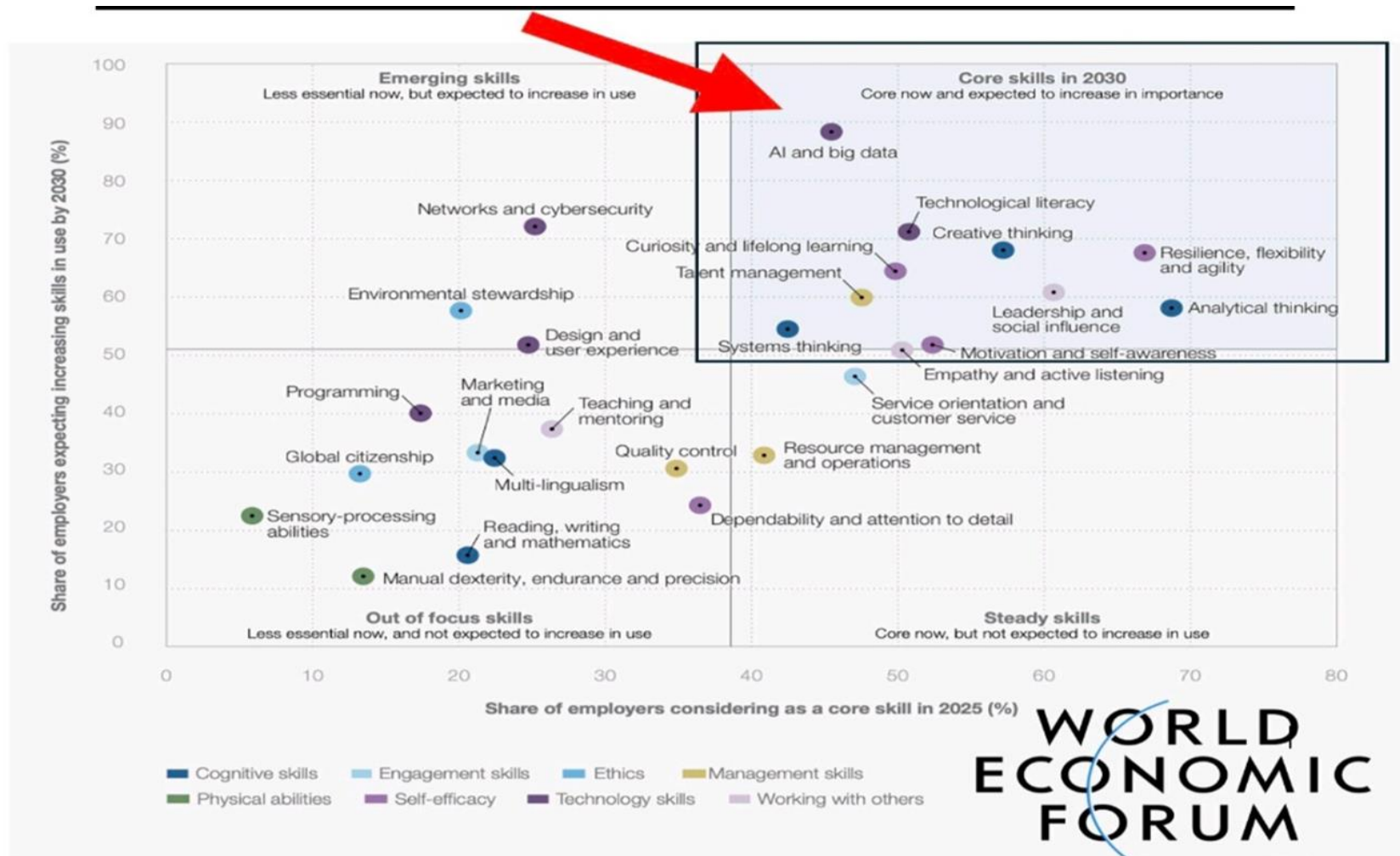
Ma in un percorso di evoluzione professionale si misurano anche quelle competenze o dimensioni del comportamento associate ad una performance superiore ed orientate al futuro (valutazione del potenziale).

Focus Competenze

Core Skills nel 2030

- ✓ AI and Big Data
- ✓ Technology Literacy
- ✓ Creative Thinking
- ✓ Leadership /Social influence
- ✓ Analytical Thinking
- ✓ Curiosity and Lifelong Learning
- ✓ Resilience, Flexibility and Agility
- ✓ Talent Management
- ✓ Motivation and self awareness

È stato stimato che il 39% delle core skills cambieranno nei prossimi 5 anni e solo il 61% resterà stabile.

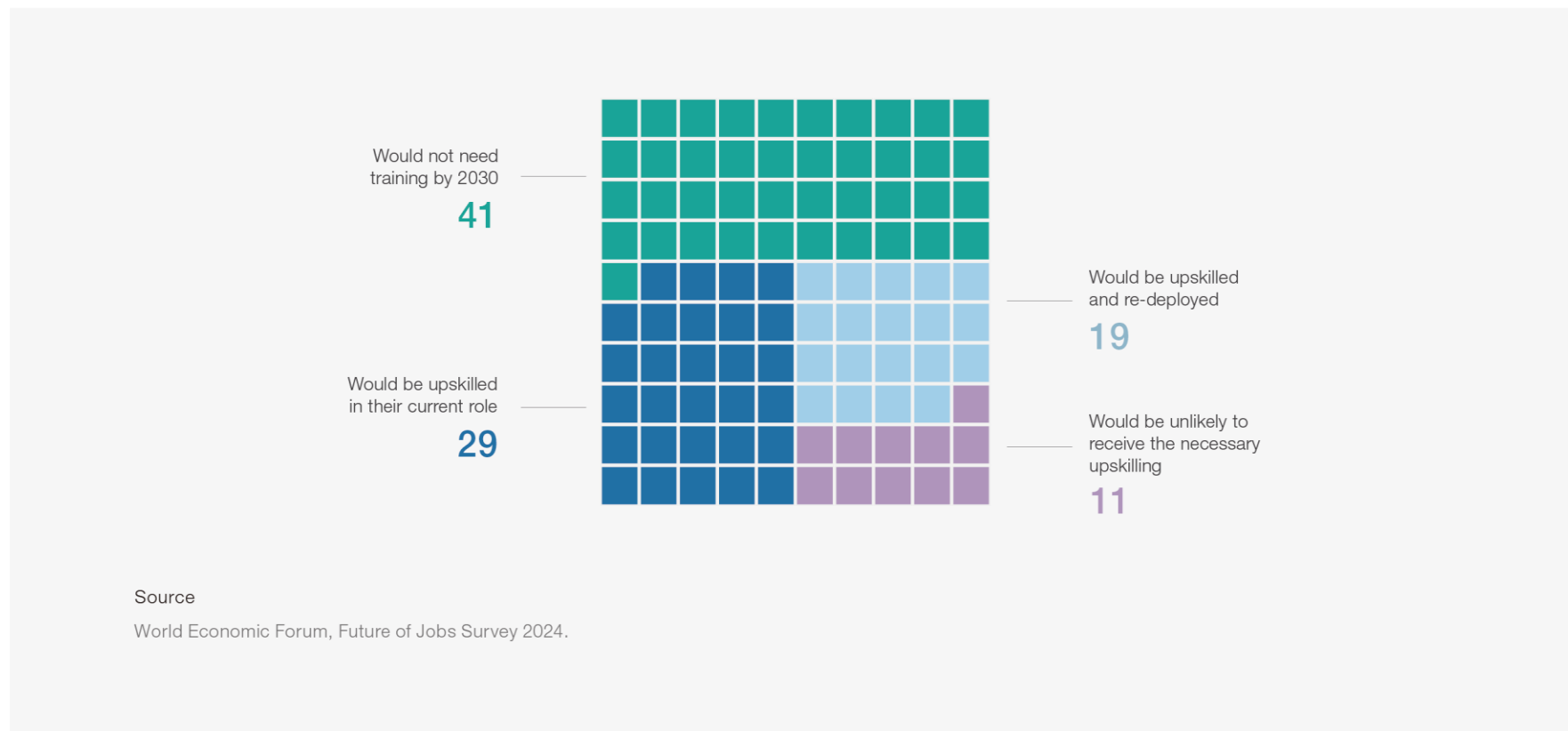


Focus Competenze

FIGURE 3.9 **Upskilling and reskilling outlook, 2025-2030**

Breakdown of the typical training outlook for a representative group of 100 workers, calculated based on averages of the training requirements reported by employers surveyed.

Outlook della distribuzione delle esigenze di upskilling e reskilling



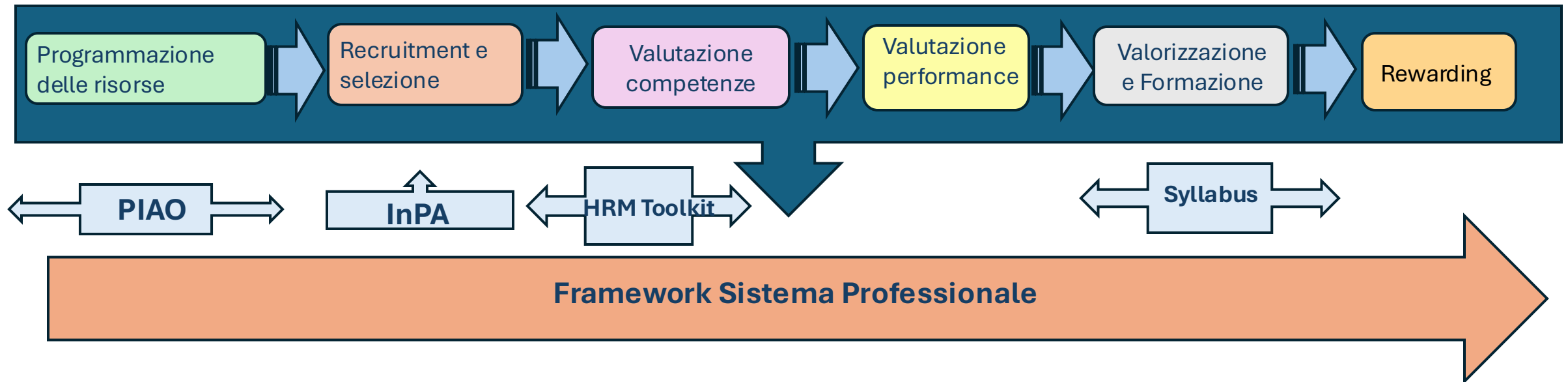


03

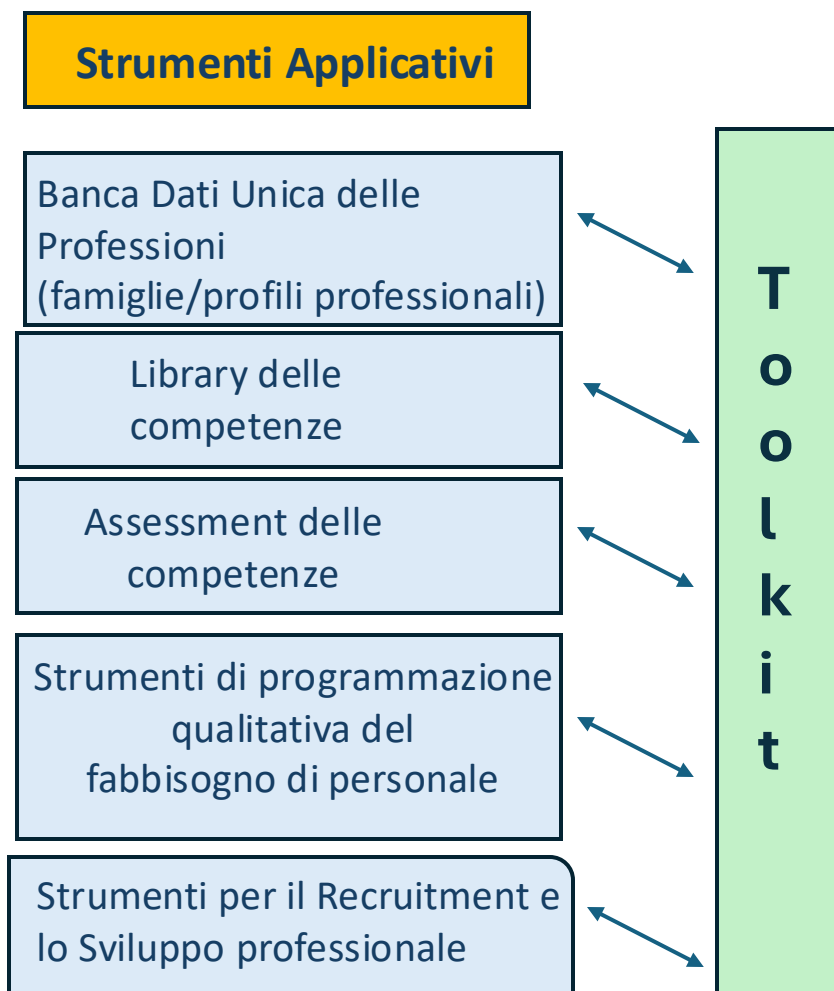
Interoperabilità degli strumenti

Schemi operativi di applicazione nella gestione integrata delle risorse umane

Per rispondere alle esigenze operative di una gestione integrata delle diverse attività HR è stato avviato sin dalle prime fasi della Riforma lo sviluppo di strumenti a supporto del ciclo di vita lavorativa del dipendente basati su un modello metodologico unitario basato sulle competenze



Il sistema professionale in azione



Fase di Sperimentazione della Riforma

Il modello di sistema professionale basato sulle competenze e gli strumenti applicativi proposti sono co-progettati con le 58 Amministrazioni coinvolte nei Cantieri di sperimentazione

Sono state pianificate attività di accompagnamento dei risultati della sperimentazione nelle amministrazioni per un confronto e condivisione delle soluzioni adottate. Sviluppo della piattaforma SharePA

E' stato avviato un programma di disseminazione sul territorio delle iniziative progettuali coinvolgendo anche alcune università nelle principali città italiane

Nuovi strumenti a supporto dell'integrazione : HR Toolkit

- Per una gestione integrata dei processi HR è in fase di sviluppo uno strumento che ha l'obiettivo di facilitare **l'implementazione del sistema professionale** basato sulle competenze per le Amministrazioni.
- Il Toolkit permetterà di collegare la pianificazione strategica delle risorse umane alla revisione degli assetti organizzativi e **all'individuazione di profili professionali e competenze** più utili ed efficaci grazie all'utilizzo della **banca dati unica delle professionalità** e di **repertori di competenze** già selezionati.
- I **punti di forza** dello strumento si riferiscono alla capacità di comprendere le differenze professionali delle amministrazioni appartenenti ai diversi comparti del settore pubblico e di **integrare su un framework comune** sia i processi di valutazione con la formazione sia i processi di recruitment e selezione sia i percorsi di sviluppo con ipotesi di mobilità orizzontale e verticale.

Nuovi strumenti a supporto: SharePA

Obiettivi della piattaforma

- Sviluppare uno spazio di condivisione e cooperazione tra le Amministrazioni per facilitare l'attuazione degli interventi PNRR rivolti alla gestione strategica delle risorse umane.
- **Diffondere** conoscenze e best practice in ambito HR.
- **Avvicinare** la distanza tra Amministrazioni centrali, territoriali e gli altri enti coinvolti, favorendo l'interazione nella Community e la creazione di networking.
- Promuovere la **divulgazione scientifica** e la diffusione di argomenti di interesse e aggiornamento.
- Nell'ambito del progetto GRU è prevista la creazione di una community che sarà accolta nella piattaforma SharePA e contribuirà all'implementazione dello strumento messo a disposizione da Dipartimento della Funzione Pubblica per tutte le amministrazioni.



Funzionalità SharePA per gli utenti

Area Pubblica

- Consultare la missione e i valori dell'organizzazione, le funzionalità offerte dalla piattaforma e le iniziative e i progetti attuati
- Accedere a report, dati e indicatori di performance
- Aggiornarsi su novità, eventi, comunicazioni ufficiali
- Inviare richieste di supporto tramite e-mail o consultare le FAQ nella sezione apposita

Area Privata

- Iscrivere alle community e agli eventi di interesse
- Condividere idee, aggiornamenti e documenti, interagendo su post e discussioni con commenti e like
- Ricercare e filtrare tutti i contenuti presenti nella piattaforma per facilitare la consultazione
- Consultare, scaricare, salvare nei preferiti e condividere documenti e materiali utili
- Compilare questionari, con la possibilità di salvarli in bozza e inviarli in un secondo momento
- Inviare richieste di supporto tramite e-mail o consultare le FAQ nella sezione apposita
- Accedere a report e dashboard di monitoraggio KPI

Punti di attenzione



Necessità di adeguare la classificazione professionale e contrattuale attuale al modello di sistema professionale basato sulle competenze comprendendo nuovi ruoli che corrispondano alle reali esigenze lavorative della PA



Creare nuove competenze in HR volte alla diagnosi e allo sviluppo organizzativo



Sviluppare nuovi tools HR interoperabili in grado di fornire una serie di metriche e dati utili per una gestione risorse umane integrata



Progettare un percorso di formazione per tutti i responsabili finalizzato alla valutazione e allo sviluppo dei collaboratori. Sviluppare una nuova leadership nella PA basata sulla gestione delle risorse

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