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

CREARE VALORE PER LA PA

Intervenire sulla cultura organizzativa e sui processi per incrementare il Valore pubblico dell'azione dei Comuni

Enrico Fabbri
Esperto tematico Formez PA

Indice

- **Gli strumenti di miglioramento organizzativo**
  - L'ottimizzazione dell'efficacia organizzativa
  - Gli indicatori di processo
  - La digitalizzazione dei processi
  - La cultura organizzativa
- **La generazione e la salvaguardia del valore pubblico**

Gli strumenti del miglioramento organizzativo

Gli strumenti del miglioramento organizzativo

Le leve del cambiamento

Il reengineering dei processi: ripensare, non solo informatizzare	➡	È necessario ridisegnare i flussi di lavoro in chiave più snella e funzionale, eliminando passaggi inutili prima di introdurre strumenti digitali.
Individuare **indicatori** utili al monitoraggio dei processi razionalizzati	➡	Indicatori ben scelti permettono di verificare se i processi ridisegnati funzionano davvero, e dove intervenire.
La **digitalizzazione** come strumento abilitatore, non fine a se stesso	➡	La tecnologia è utile solo se semplifica davvero i processi. Digitalizzare pratiche inefficienti senza ripensarle significa solo spostare problemi dal cartaceo allo schermo.
La cultura organizzativa intesa come collaborazione, responsabilità diffusa, orientamento ai risultati	➡	Nessun cambiamento funziona senza un'organizzazione che valorizzi il lavoro di squadra, la condivisione degli obiettivi e il coinvolgimento attivo di tutte le figure (cfr. soft skills)

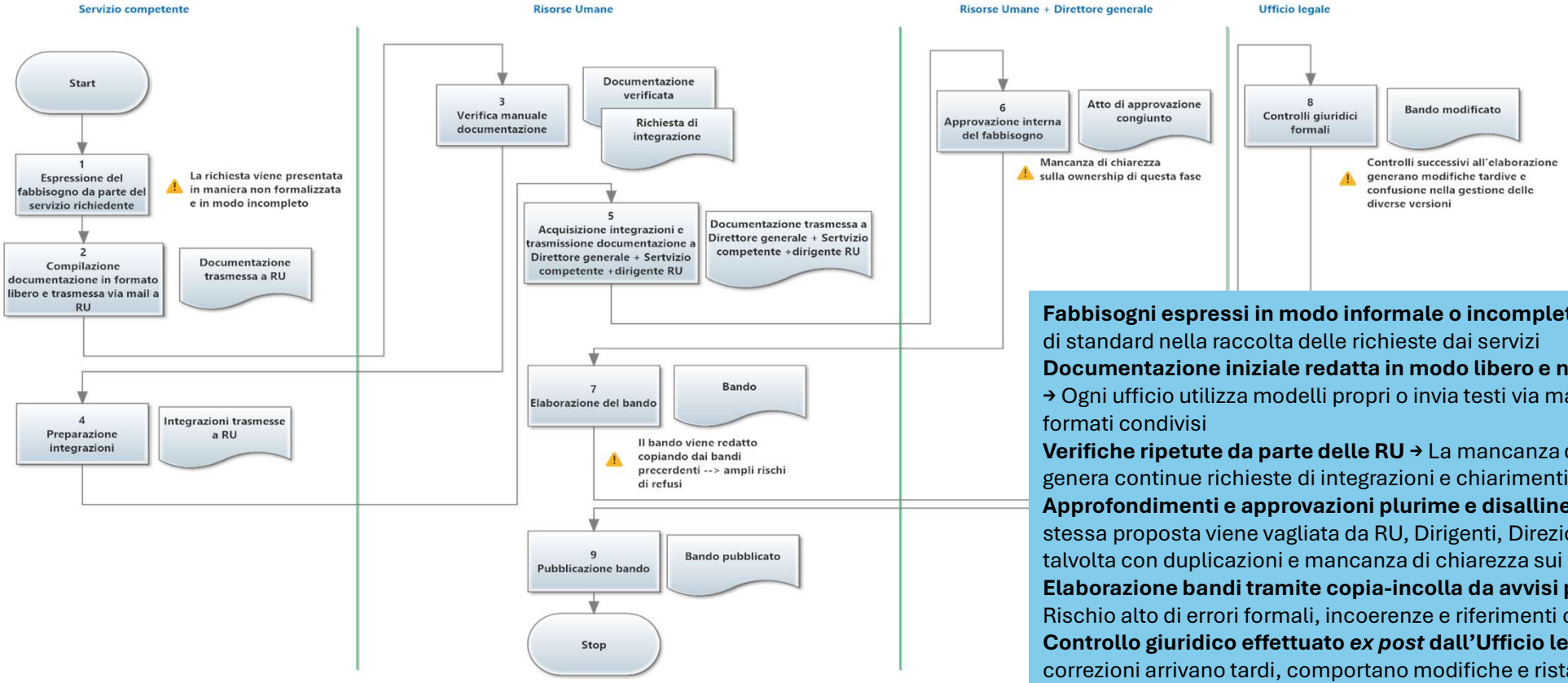
L'ottimizzazione dell'efficacia organizzativa

Il reengineering dei processi per ridurre gli sprechi e le ridondanza

- ✓ I processi ridondanti generano spreco di tempo, errori e frustrazione
- ✓ La razionalizzazione del processo serve a:
  - Eliminare passaggi inutili, duplicazioni, iter opachi
  - Abbassare i livello della burocrazia interna agli Enti
  - Creare le basi per la misurazione della performance organizzativa
  - Creare valore per cittadini e imprese (Valore pubblico)

L'ottimizzazione dell'efficacia organizzativa

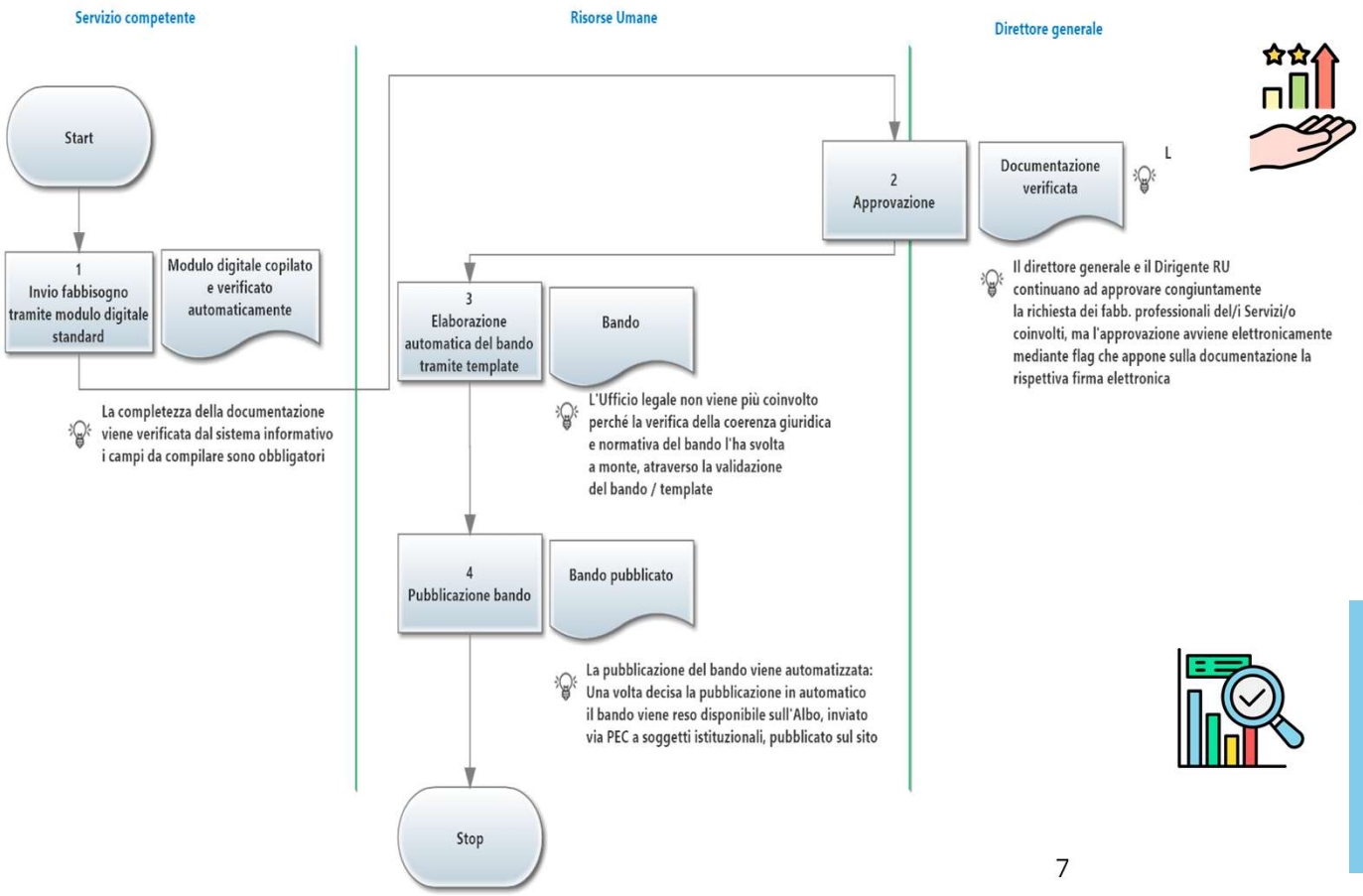
Un esempio di reengineering – La selezione del personale - **PRIMA**



Fabbisogni espressi in modo informale o incompleto → Mancanza di standard nella raccolta delle richieste dai servizi
Documentazione iniziale redatta in modo libero e non strutturato → Ogni ufficio utilizza modelli propri o invia testi via mail senza formati condivisi
Verifiche ripetute da parte delle RU → La mancanza di standard genera continue richieste di integrazioni e chiarimenti
Approfondimenti e approvazioni plurime e disallineate → La stessa proposta viene vagliata da RU, Dirigenti, Direzione Generale, talvolta con duplicazioni e mancanza di chiarezza sui ruoli
Elaborazione bandi tramite copia-incolla da avvisi precedenti → Rischio alto di errori formali, incoerenze e riferimenti obsoleti
Controllo giuridico effettuato *ex post* dall'Ufficio legale → Le correzioni arrivano tardi, comportano modifiche e ristampe

L’ottimizzazione dell’efficacia organizzativa

Un esempio di reengineering – La selezione del personale - **DOPO**



- **Riduzione dei passaggi**→ Da 7 a 4 fasi essenziali, senza duplicazioni o controlli ripetuti
- **Richieste di fabbisogno standardizzate**→ Modulo digitale con campi obbligatori → meno errori, più chiarezza
- **Approvazione integrata e tracciata** → Coinvolgimento coordinato di RU e Direzione Generale, senza scambi informali
- **Bandi generati da template aggiornato e validato**→ Maggiore coerenza giuridica, riduzione dei refusi e dei tempi di stesura
- **Controllo legale incorporato nel modello**→ Evita verifiche “a valle” e ristampe, con aggiornamenti normativi centralizzati

- **Tempi più rapidi e prevedibili** → Tutti gli attori sanno “chi deve fare cosa” e “quando”
- **Maggiore trasparenza e tracciabilità** → È possibile sapere in ogni momento a che punto è il procedimento
- **Facilità di monitoraggio e analisi organizzativa** → I dati prodotti alimentano indicatori e supportano la pianificazione HR

L'ottimizzazione dell'efficacia organizzativa

Il reengineering e gli indicatori come strumento per il monitoraggio

Gli indicatori servono a:

- ✓ **Governare** → Rendono visibile ciò che accade nei processi amministrativi e consentono di monitorare le performance in tempo reale, rilevando scostamenti, colli di bottiglia, sprechi
- ✓ **Allocare le risorse dove servono davvero** → I dati sugli output e sui tempi permettono di orientare la distribuzione delle risorse umane in modo più equo ed efficiente evidenziando sovraccarichi o sottoutilizzi nei vari uffici o settori
- ✓ **Verificare i tempi di risposta** (es. giorni medi per completare una pratica) → È attraverso di essi che si valuta l'efficienza del servizio nel garantire tempi certi ai cittadini, rilevando – al contempo – eventuali ritardi sistemici
- ✓ **Misurare la qualità degli output** → Non conta solo "quante pratiche" si fanno, ma come vengono fatte. Indicatori sulla correttezza, chiarezza, numero di integrazioni richieste evidenziano il livello di servizio percepito
- ✓ **Attuare la semplificazione amministrativa** → permettono di misurare la riduzione dei passaggi interni a seguito del reengineering

Gli indicatori non sono un obbligo formale, ma il cruscotto per guidare il cambiamento: monitorano le performance e sostengono scelte consapevoli su persone, strumenti e priorità.

L'ottimizzazione dell'efficacia organizzativa

La digitalizzazione dei processi come strumento di evoluzione organizzativa

La digitalizzazione del processo serve a:

- ✓ **Standardizzare le richieste** (di personale da parte dei Servizi) → Moduli digitali guidati riducono errori, ambiguità e incompletezze
- ✓ **Automatizzare i flussi approvativi** → Le validazioni diventano sequenziali (RU, Direzione Generale) gestite attraverso una piattaforma. In questo modo si aumenta la tracciabilità delle fasi e si riducono i tempi del processo
- ✓ **Generare automaticamente gli atti** → I bandi vengono compilati mediante template aggiornati, riducendo i refusi e assicurando una maggiore coerenza normativa
- ✓ **Pubblicare e «pubblicizzare» il bando in modo automatico** → Si riduce il rischio di dimenticanze e si accelera la diffusione (albo, PEC, siti, ecc.)

La digitalizzazione è efficace solo quando trasforma le abitudini, semplifica le scelte e rende ogni passaggio tracciabile e utile.

L'ottimizzazione dell'efficacia organizzativa

La cultura organizzativa intesa come collaborazione, responsabilità diffusa, orientamento ai risultati

Il D.M. Zangrillo (30/6/2023) ha introdotto le competenze trasversali come leve per innovare la PA.

- ✓ **Un vero reengineering non agisce solo sui processi** → attraverso appropriate azioni di ascolto (prima) e informative / formative (poi), si spiega come il processo è cambiato e si socializzano i vantaggi. Si agisce concretamente sulle persone in esso e da esso coinvolte, trasformandone la cultura organizzativa (altrimenti le ricadute del reengineering sul personale sono solo di tipo addestrativo e non formativo)

Il DM stabilisce le linee da seguire per collegare la riorganizzazione allo sviluppo di una nuova cultura organizzativa:

- ✓ **Collaborazione** → Lavorare in rete, superare i silos, costruire soluzioni insieme
- ✓ **Responsabilità diffusa** → Autonomia, iniziativa, ruoli chiari, orientati a obiettivi condivisi
- ✓ **Orientamento ai risultati** → Misurare l'efficacia per generare valore per cittadini e imprese

Il reengineering non basta: senza cultura organizzativa, resta addestramento. Il D.M. Zangrillo ci ricorda che innovare la PA significa anche e soprattutto educare alla collaborazione, alla responsabilità e ai risultati

La generazione e la salvaguardia del Valore pubblico

Il Valore pubblico

Il ciclo virtuoso con la salute organizzativa e la motivazione del personale

La **salute organizzativa** deve essere intesa come la copresenza nell'ambiente organizzativo

- strutture funzionanti,
- ruoli chiari,
- processi sostenibili

Senza queste condizioni, anche le migliori strategie falliscono

La **motivazione del personale** deve essere intesa come energia, senso di utilità, coinvolgimento

Dipendenti motivati lavorano meglio, innovano, migliorano i servizi

Il valore pubblico deve essere inteso come **impatto sui cittadini e sulla comunità**

- **Si genera** offrendo servizi utili, accessibili, trasparenti
- **Aumenta** quando cresce la fiducia dei cittadini verso l'amministrazione

Si genera quando vi è una buona qualità dell'organizzazione interna all'Ente

Il valore pubblico nasce quando si tiene insieme il "fuori" e il "dentro" Cittadini soddisfatti e dipendenti valorizzati sono due facce della stessa medaglia

Il Valore pubblico

Le declinazioni settoriali del concetto

1. Valore pubblico settoriale che genera benessere ambientale → esprime l'impatto dell'Amministrazione comunale sulle varie componenti del contesto geo-morfologico del territorio in cui opera e sulle relative condizioni ambientali.
2. Valore pubblico settoriale che genera benessere culturale → esprime l'impatto dell'Amministrazione comunale sulla diffusione della cultura e la valorizzazione dei beni culturali presenti sul territorio.
3. Valore pubblico settoriale che genera benessere economico → esprime l'impatto dell'Amministrazione comunale sulle varie componenti del tessuto economico (altre Istituzioni, imprese, terzo settore, ecc.) e sulle relative condizioni economiche.
4. Valore pubblico settoriale che genera benessere educativo → esprime l'impatto dell'Amministrazione comunale nel settore dell'Istruzione.
5. Valore pubblico settoriale che genera benessere istituzionale → si riferisce al funzionamento (che deve tendere all'efficacia ed efficienza da un lato e alla trasparenza e all'eliminazione dei rischi corruttivi dall'altro) della stessa struttura amministrativa comunale.
6. Valore pubblico settoriale che genera benessere organizzativo → si riferisce alla promozione di un ambiente di lavoro sano, positivo e produttivo, che garantisca il benessere e la soddisfazione dei dipendenti e il corretto funzionamento dell'Ente grazie ad una "buona organizzazione" del medesimo.
7. Valore pubblico settoriale che genera benessere professionale → si riferisce al benessere individuale dei dipendenti all'interno del Comune. Comprende la soddisfazione lavorativa dei dipendenti, la loro valorizzazione, l'equilibrio fra vita lavorativa e vita privata e lo sviluppo professionale.
8. Valore pubblico settoriale che genera benessere sociale → esprime l'impatto dell'Amministrazione comunale sulle varie componenti della società e sulle relative condizioni sociali.
9. Valore pubblico settoriale che genera benessere territoriale e sicurezza → esprime l'impatto dell'Amministrazione comunale sulla riqualificazione e valorizzazione territoriale, nonché sulla sicurezza delle persone e del territorio.

A proposito: con la reingegnerizzazione del processo di «Selezione del personale» quale tipo di valore pubblico abbiamo incrementato ???

GRU
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