



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

Nuovi approcci alla gestione del cambiamento organizzativo

Marcello Martinez

Esperto Formez PA

Università della Campania Luigi Vanvitelli

31 marzo 2026



Finanziato dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

I modelli organizzativi nelle PA

- Dalla gerarchia weberiana all'organizzazione per processi
- Il New Public Management: efficienza, risultati, decentramento
- Modelli per competenze: dalle qualifiche alle persone
- La PA che impara: flessibilità, adattamento, innovazione

“Il modello non è la struttura. È il modo in cui le persone lavorano insieme.”



Il processo è il lavoro che scorre tra le persone



**La gestione
strategica
del personale**

**PIAO: pianificazione
integrata come
leva di cambiamento**

**Piano Triennale
dei Fabbisogni:
assunzioni basate
sull'analisi reale**

**Il PNRR e capacità
amministrativa:
un'occasione irripetibile**

**Riformare la PA significa prima di tutto riformare
il modo di gestire le persone.**

La riforma delle risorse umane nelle PA

**Non più «mansioni», ma profili:
chi sa fare cosa, e come**

**Framework:
competenze di base,
trasversali, professionali**

**Gap analysis: misurare
la distanza tra oggi e domani**

**Il Progetto GRU:
mappare, sviluppare, valorizzare**

Organizzazioni basate sulle competenze

Digitalizzazione obbligatoria → trasformazione possibile

PNRR:
non solo fondi,
ma obbligo di cambiare

Cittadini che esigono
servizi di qualità

Cultura organizzativa:
il vero acceleratore
o il vero freno

**Leadership
+ competenze
+ processi:**
le tre leve
del cambiamento



“Non basta adottare la tecnologia. Bisogna cambiare il modo di pensare.”

I driver del cambiamento organizzativo

Capacità di pianificare strategicamente la forza lavoro

Processi HR mappati, analizzati,
reingegnerizzati

Strumenti condivisi:
SiPro, Cruscotto, AHP e altri...

Community di pratica intercomunale:
sapere che si moltiplica



*“Capacity building non è formazione.
È la capacità stabile di governare le proprie risorse.”*

Il Progetto GRU: capacity building per i Comuni

Dal progetto all'eredità
organizzativa duratura

Un processo è una sequenza di attività con un output di valore

AS-IS:
fotografare la realtà
senza giudicarla

– TO-BE: –
progettare il futuro
non quello ideale

Process Mapping:
il linguaggio comune
del cambiamento

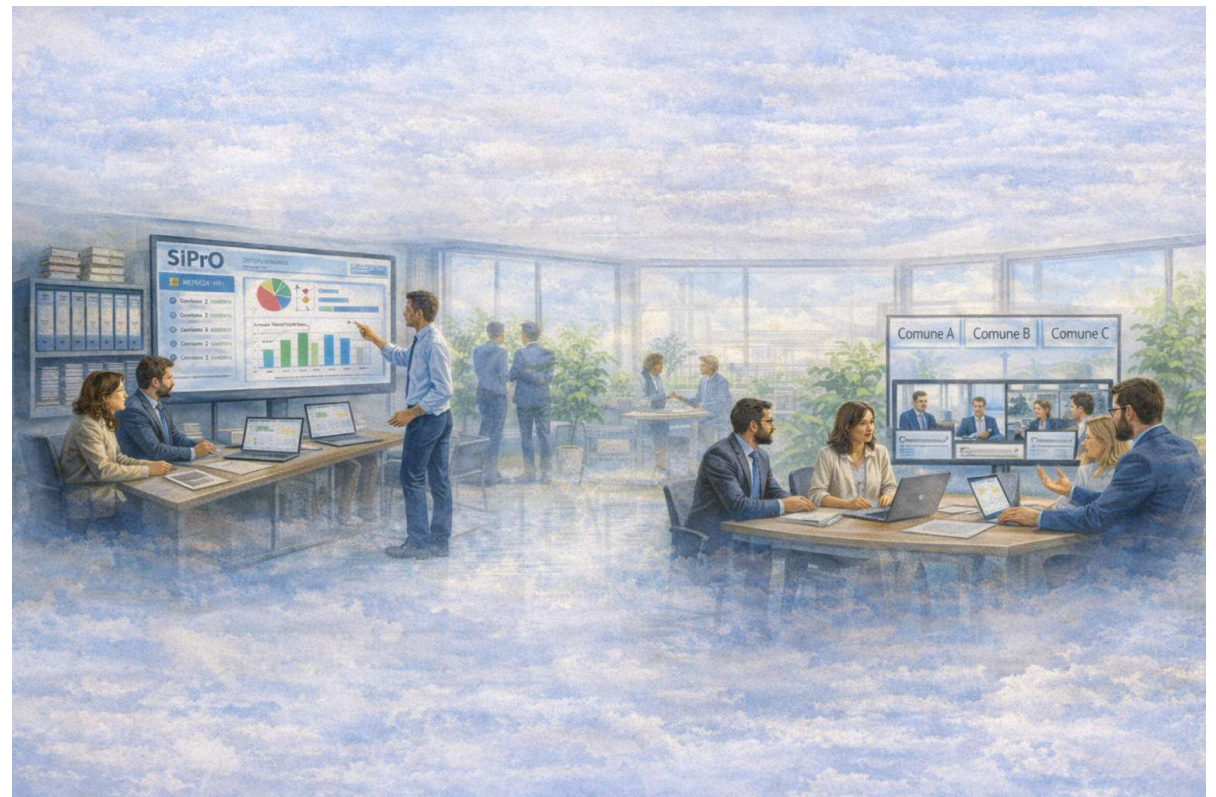
Dove c'è un
collo di bottiglia,
c'è un'opportunità



**La riorganizzazione
dei processi come
primo passo per il
cambiamento**

La riorganizzazione dei processi nel Progetto GRU

- processi HR mappati nei Comuni
- SiPrO: piattaforma di raccolta e analisi processi HR
- Indicatori che trasformano dati in decisioni
- Reingegnerizzazione → meno tempi morti, più valore pubblico
- Buone pratiche replicabili tra Comuni diversi



La resistenza non è un difetto: è una risposta normale

Attiva, passiva, latente: tre facce dello stesso fenomeno



Le resistenze al cambiamento

Leadership e cambiamento nelle PA

- Trasformativa vs transazionale: ispirare, non solo controllare
- Vision credibile + comportamenti coerenti = fiducia
- Competenze del leader del cambiamento: strategia, relazione, comunicazione
- I dirigenti: snodo tra strategia e operatività quotidiana
- Il Progetto GRU forma i dirigenti come agenti del cambiamento

“Un buon leader non gestisce il cambiamento. Lo abita per primo.”



Gestire le resistenze: strategie concrete

- Coinvolgere i leader informali: chi convince i colleghi
- Formare prima, non dopo: ridurre l'ansia da prestazione
- Costruire coalizioni di supporto a tutti i livelli
- Negoziare, non imporre: compromessi che tengono



Cambiamento e valutazione della performance

- Il ciclo integrato: pianificazione → sviluppo → valutazione → merito
- D.lgs. 150/2009: performance come obbligo e come opportunità
- Valutazione che sviluppa, non valutazione che giudica
- Merito misurabile = fiducia nella PA che cambia

“La valutazione serve a crescere, non a fare classifica.”



I passi successivi: gruppi per la gestione del cambiamento

- Change Management Team: competenze complementari, legittimità, metodo
- Interfaccia tra vertice strategico e personale operativo
- Gruppi intercomunali GRU: scambio di esperienze, co-costruzione
- Dalla comunità di progetto alla comunità di pratica
- Il 31 marzo 2026: un webinar, l'inizio di una rete

“Un gruppo che impara insieme diventa un'organizzazione che evolve.”



Grazie dell'attenzione
Buon lavoro!





GRU

Innovazione organizzativa e strategie
di gestione delle risorse umane



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