



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

CAPACITÀ HR E STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE NELLA PA

L'evoluzione della funzione HR: dalla gestione amministrativa alla governance strategica

Daniela Pagnini

Esperto tematico Formez PA



Agenda dei contenuti

- ❖ **Focus: dal normocentrismo alla cultura dell'impatto**
 - Una PA che evolve e riconosce le persone come leva strategica.
- ❖ **Riforme, norme e progettualità di sistema**
 - Focus: la normativa recente delinea il perimetro per una governance HR più consapevole, integrata e adattiva.
- ❖ **Governance strategica e capacità trasformativa**
 - Focus: trasformare la funzione HR in infrastruttura del cambiamento e regia del valore pubblico
- ❖ **Le leve: competenze, leadership e valorizzazione delle persone**
 - Il testo Focus: costruire una nuova grammatica manageriale nella PA, capace di riconoscere e sviluppare valore umano e professionale.

Una Transizione Necessaria

Per costruire una PA efficace, aperta e orientata al futuro

Il Bivio Cruciale

La PA può continuare con logiche normocentriche del passato o evolversi verso modelli capaci di generare valore pubblico sostenibile.

Riconoscimento Normativo

Le riforme avviate sanciscono il riconoscimento del ruolo strategico HR e ne tracciano la traiettoria futura.

Nuovo Ruolo Strategico

La funzione HR non può più limitarsi a un ruolo esecutivo e burocratico: deve diventare cuore strategico dell'organizzazione pubblica.



Il Tempo della Scelta



Discontinuità Storica

La PA affronta un periodo di cambiamento senza precedenti, dove le vecchie logiche di gestione del personale non sono più sufficienti per rispondere alle sfide contemporanee.



Valorizzazione del Capitale Umano

La PA oggi non può più limitarsi a "gestire persone": deve saperle governare, sviluppare e valorizzare, per generare valore pubblico sostenibile.



Opportunità di Trasformazione

Il momento attuale rappresenta un'occasione unica per ripensare il ruolo della funzione HR come motore strategico del cambiamento organizzativo.



Il Nuovo Paradigma della Funzione HR



Gestione Tradizionale

Focalizzata su adempimenti, normative e procedure amministrative



Transizione

Integrazione di processi, sviluppo di competenze trasversali



Governance Strategica

Orchestratura di persone, competenze e visione in un sistema coerente

Per decenni, la funzione HR nella PA è stata confinata alla sfera della gestione amministrativa del personale: concorsi, presenze, normative. Il risultato è stato talvolta una funzione non abilitante dei processi decisionali strategici.

Oggi, la governance delle risorse umane richiede un approccio radicalmente diverso: pensare per impatti anziché per adempimenti, agire in modo integrato superando i compartimenti stagni, valorizzare il potenziale umano non limitandosi a gestirne la presenza, tutto questo richiede un HR analitico, sistemico e capace di accompagnare la trasformazione organizzativa.



I decreti Zangrillo

Promuovono una riforma strutturale della Pubblica Amministrazione (PA) italiana, orientata alla valorizzazione del merito, alla semplificazione amministrativa, al rafforzamento della formazione continua e all'attrattività della PA verso le giovani generazioni.

Gli ambiti

- ★ Merito
- ★ Attrazione dei giovani e assunzioni
- ★ Formazione come asset strategico
- ★ Digitalizzazione e Innovazione
- ★ Semplificazione delle procedure
- ★ Cultura della partecipazione e del cambiamento

“La pubblica amministrazione italiana deve spogliarsi di un po' di autoreferenzialità e sentirsi immersa in un contesto in cui deve saper competere con le altre organizzazioni.

Io immagino per il futuro una PA che sia un'organizzazione attrattiva, moderna, che non perde di vista il suo obiettivo di fornire servizi essenziali a cittadini e imprese”, se noi saremo capaci di sollecitare l'orgoglio delle nostre persone che, consapevoli delle responsabilità di cui sono portatori agiscono mettendo in gioco i loro talenti, le loro passioni e la loro energia, credo che diventeremo un'organizzazione molto competitiva nel mondo del lavoro”.

Ministro Zangrillo, ForumPA Maggio 2025



Il Framework delle competenze trasversali del personale nella PA italiana

Valorizzazione delle competenze trasversali nei recenti decreti del Ministro della Pubblica Amministrazione per la Dirigenza (DM 28-09-2022) e il comparto (DM 8-08-2023).

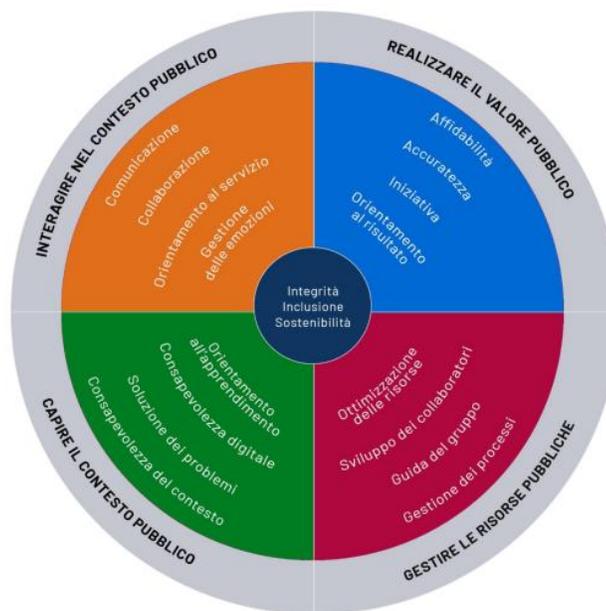
“L'utilizzo del Framework delle competenze trasversali proposto in tutti i processi legati alla individuazione dei fabbisogni, alla selezione, alla formazione e allo sviluppo del personale, secondo **l'approccio competence - based alla gestione delle risorse umane**, rappresenta un elemento di particolare rilievo e attenzione nel quadro della più complessiva riforma della Pubblica Amministrazione italiana prevista dal Piano nazionale di Ripresa e Resilienza. Occorre, infatti, investire su **un cambiamento culturale** e sull'introduzione di un nuovo approccio generale alla gestione delle risorse umane, basato sulle competenze”.

Area "Interagire nel contesto pubblico"

Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni

Area "Capire il contesto pubblico"

Consapevolezza del contesto, Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all'apprendimento



Area "Realizzare il valore pubblico"

Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato

Area "Gestire le risorse pubbliche"

Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse

Rischi di una Riforma Solo Narrativa



Demotivazione Rapida

Se non cambia il modo di lavorare, l'entusiasmo iniziale si spegne rapidamente, portando a disaffezione e disimpegno.



Turnover Elevato

I nuovi talenti entrano ma escono velocemente, causando dispersione di investimenti formativi e instabilità organizzativa.



Incongruenze Organizzative

Coesistenza di modelli gestionali incompatibili che creano frizioni e inefficienze sistemiche.



Riforme di Facciata

Cambiamenti formali che non incidono sulle pratiche reali, generando ulteriore disallineamento tra teoria e prassi.

Il vero rischio non è solo fallire nell'attrarre nuovi talenti, ma non riuscire a trattenerli e valorizzarli. Senza un cambiamento sostanziale nelle modalità di lavoro e nei modelli organizzativi, le riforme rischiano di rimanere sulla carta.

È necessario costruire ambienti generativi, dove le competenze e le aspirazioni individuali trovino spazio di espressione e dove i processi decisionali siano inclusivi e partecipati.

Sfide e opportunità

HR: Dalla Gestione alla Governance Strategica La trasformazione

Approccio Tradizionale

Gestione amministrativa

Conformità normativa

Controllo burocratico

Silos funzionali

Esecuzione passiva

Governance Strategica

Strategia trasformativa

Impatto e risultati

Intelligenza organizzativa

Integrazione sistemica

Attivazione del valore

Dalla Gestione Amministrativa alla Governance Strategica

Le Sfide

Ricambio Generazionale

Elevata % del personale pubblico è prossima al pensionamento, con il rischio di perdita di know-how e memoria organizzativa.

- Sistemi di knowledge transfer
- Piani di successione
- Programmi di mentoring strutturato

Attrattività e Identità

Molti giovani non percepiscono la PA come un ambiente professionale stimolante, mancano narrazioni positive e prospettive di crescita.

- Employer branding pubblico
- Narrazione positiva del lavoro pubblico
- Focus su sviluppo e coinvolgimento

Complessità Organizzativa

Digitalizzazione, lavoro agile e progetti PNRR rendono l'organizzazione più fluida e policentrica, richiedendo nuove competenze.

- Regia di coerenze
- Connessione sistemica
- Abilitazione alla collaborazione

Senza una **funzione HR strategica**, la Pubblica Amministrazione rischia di perdere memoria, attrattività e capacità di innovazione proprio nel momento in cui è chiamata a una profonda trasformazione.



La Sfida del Ricambio Generazionale

1 milione

Personale in Pensione

[Previsione di personale PA in
pensionamento nel 2032](#)

3

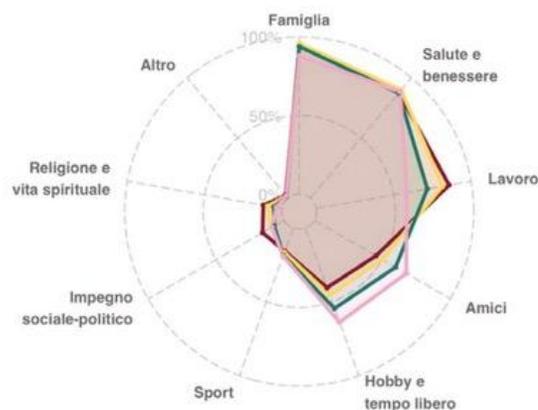
Strumenti Urgenti

Knowledge transfer, piani di successione,
mentoring strutturato

1

Generazione Persa

Rischio di dispersione del know-how tacito
e memoria organizzativa



| Baby boomers | | Gen X | |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1 Stabilità | 1 Sanità | 1 Stabilità | 1 Sanità |
| 2 Sanità | 2 Stabilità | 2 Sanità | 2 Stabilità |
| 3 Relazioni | 3 Retribuzione | 3 Relazioni | 3 Retribuzione |
| 4 Flessibilità | 4 Relazioni | 4 Retribuzione | 4 Relazioni |
| 5 Retribuzione | 5 Autonomia | 5 Flessibilità | 5 Benefit cura |
| 6 Congedi | 6 Riconoscimento | 6 Congedi | 6 Upskilling |
| 7 Riconoscimento | 7 Benefit cura | 7 Smartworking | 7 Flessibilità |
| 8 Autonomia | 8 Flessibilità | 8 Riconoscimento | 8 Autonomia |
| 9 Benefit cura | 9 Bonus | 9 Upskilling | 9 Bonus |
| 10 Smartworking | 10 Upskilling | 10 Benefit cura | 10 Riconoscimento |
| 11 Upskilling | 11 Congedi | 11 Autonomia | 11 Congedi |
| 12 Mentoring | 12 Mentoring | 12 Bonus | 12 Smartworking |
| 13 Bonus | 13 Feedback | 13 Mentoring | 13 Feedback |
| 14 Feedback | 14 Smartworking | 14 Feedback | 14 Mentoring |
| 15 Innovazione | 15 Innovazione | 15 Reskilling | 15 Innovazione |
| 16 Reskilling | 16 Benefit | 16 Innovazione | 16 Reskilling |
| 17 Collaborare | 17 Reskilling | 17 Collaborare | 17 Benefit |
| 18 Benefit | 18 Collaborare | 18 Benefit | 18 Collaborare |
| 19 Succession plan | 19 Succession plan | 19 Cambiare | 19 Succession plan |
| 20 Cambiare | 20 Management | 20 Succession plan | 20 Cambiare |
| 21 Management | 21 Cambiare | 21 Management | 21 Management |
| 22 Networking | 22 Networking | 22 Networking | 22 Networking |
| 23 Viaggiare | 23 Viaggiare | 23 Prestigio | 23 Viaggiare |
| 24 Viaggiare | 24 Prestigio | 24 Viaggiare | 24 Prestigio |

| Millennials | | Gen Z | |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1 Stabilità | 1 Retribuzione | 1 Congedi | 1 Retribuzione |
| 2 Congedi | 2 Stabilità | 2 Upskilling | 2 Upskilling |
| 3 Flessibilità | 3 Sanità | 3 Relazioni | 3 Relazioni |
| 4 Retribuzione | 4 Relazioni | 4 Stabilità | 4 Stabilità |
| 5 Relazioni | 5 Congedi | 5 Flessibilità | 5 Congedi |
| 6 Sanità | 6 Upskilling | 6 Retribuzione | 6 Flessibilità |
| 7 Smartworking | 7 Flessibilità | 7 Smartworking | 7 Feedback |
| 8 Upskilling | 8 Benefit cura | 8 Sanità | 8 Smartworking |
| 9 Benefit cura | 9 Bonus | 9 Feedback | 9 Reskilling |
| 10 Riconoscimento | 10 Smartworking | 10 Mentoring | 10 Sanità |
| 11 Autonomia | 11 Riconoscimento | 11 Riconoscimento | 11 Autonomia |
| 12 Bonus | 12 Autonomia | 12 Reskilling | 12 Mentoring |
| 13 Feedback | 13 Feedback | 13 Benefit cura | 13 Riconoscimento |
| 14 Reskilling | 14 Reskilling | 14 Autonomia | 14 Bonus |
| 15 Mentoring | 15 Mentoring | 15 Bonus | 15 Innovazione |
| 16 Collaborare | 16 Innovazione | 16 Innovazione | 16 Benefit cura |
| 17 Innovazione | 17 Succession plan | 17 Collaborare | 17 Succession plan |
| 18 Cambiare | 18 Collaborare | 18 Cambiare | 18 Collaborare |
| 19 Succession plan | 19 Cambiare | 19 Networking | 19 Management |
| 20 Benefit | 20 Management | 20 Succession plan | 20 Cambiare |
| 21 Management | 21 Benefit | 21 Management | 21 Networking |
| 22 Networking | 22 Networking | 22 Benefit | 22 Benefit |
| 23 Viaggiare | 23 Viaggiare | 23 Viaggiare | 23 Viaggiare |
| 24 Prestigio | 24 Prestigio | 24 Prestigio | 24 Prestigio |

Grafico 3.3: Driver lavorativi generazionali e di genere

I criteri essenziali nella scelta del lavoro per i giovani europei

Per i giovani europei questi sono i criteri più importanti da considerare per scegliere il lavoro del futuro:

1. buon equilibrio tra lavoro e vita privata 60%
2. fascino del lavoro e realizzazione 56%
3. ambiente e relazioni sul lavoro 50%
4. in linea con i propri valori 48%
5. stipendio 47%
6. opportunità di avanzamento di carriera 46%
7. essere orgogliosi del proprio lavoro, altri interessati o curiosi al riguardo 45%
8. autonomia, capacità di prendere decisioni in autonomia 36%
9. utilità, cosa porta agli altri e alla società 35%
10. orario flessibile 32%
11. formazione e studi necessari accessibili, senza processo di reclutamento eccessivo 29%
12. vicinanza del posto di lavoro a casa 27%
13. utilizzo quotidiano delle innovazioni tecnologiche (Intelligenza artificiale, strumenti digitali) 21%.



I settori lavorativi più attrattivi per i giovani europei

Per quanto riguarda i settori lavorativi più richiesti dagli under 20 in Europa, ecco la classifica:

1. lusso
2. formazione/Educazione
3. salute e assistenza sanitaria
4. aiuto umanitario e sociale
5. telecomunicazioni/Internet
6. ambiente
7. arte/cultura
8. consulenza, diritto, affari legali
9. banche/assicurazioni
10. automotive/aerospaziale
11. forze dell'ordine/ esercito
12. edilizia/architettura
13. industria
14. Pubblica amministrazione/enti amministrativi
15. energia
16. artigianato
17. supermercati
18. agricoltura.



I settori lavorativi più attrattivi per i giovani italiani

Leggermente diverse le preferenze degli italiani per quanto riguarda gli ambiti lavorativi:

1. lusso
2. telecomunicazioni/Internet
3. arte/cultura
4. formazione/educazione
5. ambiente
6. banche/assicurazioni
7. automotive/aerospaziale - Pubblica amministrazione/enti amministrativi - energia
8. salute e assistenza sanitaria - forze dell'ordine/ esercito
9. aiuto umanitario e sociale
10. edilizia/architettura
11. consulenza, diritto, affari legali - Industria
12. artigianato
13. supermercati
14. agricoltura.



Attrattività e Identità della PA

Il Problema

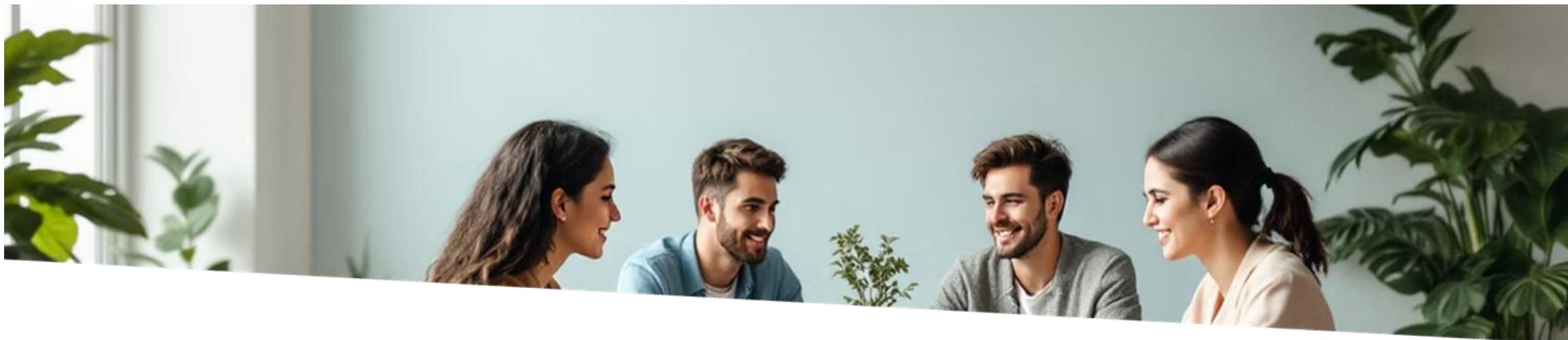
Molti giovani non percepiscono la PA come ambiente professionale attrattivo. Mancano narrazioni positive, prospettive di crescita e flessibilità organizzativa.

Le Soluzioni

Riqualificare l'employer branding pubblico, trasformare la narrazione del lavoro pubblico, puntare su coinvolgimento, senso e sviluppo professionale.

“Stiamo costruendo una Pubblica amministrazione più dinamica, attrattiva e competitiva, fondata sul merito, competenze e innovazione. Lavorare nel pubblico deve diventare un valore aggiunto riconosciuto e apprezzato in tutto il mercato del lavoro. Per realizzare questo cambiamento, serve un investimento culturale profondo: chi lavora con impegno e competenza deve essere valorizzato e premiato”

Ministro Zangrillo 31/03/2025



Cosa Cercano i Giovani nella PA



Sviluppo del Potenziale

Sperimentarsi in nuove
attività e crescere
professionalmente



Modelli Reticolari

Lavorare in team
trasversali e ambienti
collaborativi



Prospettive di Carriera

Sistemi di crescita
motivanti e percorsi
chiari



Gestione Complessità

Apprendimento
adattivo per sfide
sempre nuove

Le Sfide Generazionali nella PA

Aspettative dei Giovani

- Sperimentare nuove attività e sviluppare il potenziale
- Gestire la complessità attraverso l'apprendimento adattivo
- Lavorare in team trasversali con modelli reticolari
- Avere prospettive di carriera e sistemi di crescita motivanti

Realtà Attuale

- Gerarchie verticali e rigide
- Lavoro a silos e isolamento funzionale
- Resistenza all'innovazione
- Carriere basate principalmente sull'anzianità

Ruolo dei Manager

- Motivare e ispirare i collaboratori
- Ascoltare attivamente e promuovere il dialogo
- Formare e facilitare lo sviluppo professionale
- Valorizzare i talenti e le competenze individuali

Il ricambio generazionale non è solo una questione numerica, ma impone una riflessione profonda sugli ambienti di lavoro. I giovani entrano nella PA con aspettative diverse e trovano spesso modelli organizzativi che non rispecchiano le loro aspirazioni.

La vera sfida non è solo attrarre, ma trattenere e far crescere le nuove generazioni, costruendo ambienti generativi dove ciascuno possa contribuire in base al proprio potenziale.



Il Nuovo Ruolo Strategico della Funzione HR

Protagonista della Transizione

Guida il passaggio da logiche burocratiche a logiche orientate all'impatto, promuovendo cultura della condivisione e collaborazione.

Infrastruttura del Cambiamento

Progetta coerenze tra ruoli, carriere e competenze, sostenendo ambienti favorevoli all'innovazione organizzativa.

Custode dello Sviluppo

Accompagna la crescita attraverso formazione personalizzata, mentoring, coaching e valorizzazione reputazionale.

Nuova identità professionale

Da gestore amministrativo a consulente strategico

Il Profilo del Dirigente HR Leader Trasformativo



Attivatore di Cultura

Traduce strategia in pratiche operative innovative



Facilitatore di Crescita

Accompagna sviluppo di tutto il personale



Costruttore di Alleanze

Connette competenze e visioni interne ed esterne



Interprete Evoluto

Trasforma adempimenti in leve strategiche

“I dirigenti avranno un ruolo chiave nella gestione del personale e saranno responsabilizzati nel prendersi cura del proprio team e di saper valorizzare i più meritevoli. Questo modello mira a motivare le persone, far crescere le organizzazioni e offrire ai cittadini e alle imprese servizi più efficienti”

Ministro Zangrillo 31/12/2025

Le Competenze Chiave del Leader HR



Competenze Analitiche

Interpretare dati, indicatori e fenomeni organizzativi per decisioni basate su evidenze concrete e misurabili.



Competenze Progettuali

Disegnare ruoli, percorsi e sistemi coerenti e innovativi per l'evoluzione organizzativa.



Competenze Relazionali

Costruire fiducia, allineamento interno e consenso per guidare il cambiamento culturale.



Leadership Trasformativa

Guidare il cambiamento, sostenere le persone e generare impatto duraturo nell'organizzazione.



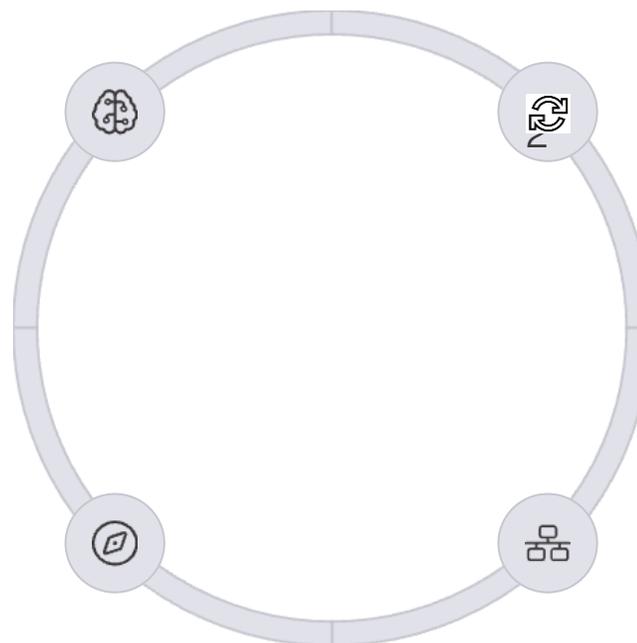
E-leadership

Curiosità Intellettuale

Apertura mentale e desiderio di esplorare nuove idee, approcci e tecnologie per migliorare continuamente.

Visione Sistemica

Abilità di vedere le interconnessioni tra persone, processi e tecnologie in una prospettiva olistica.



Apprendimento continuo

Impegno costante nell'aggiornamento delle proprie competenze e conoscenze per restare al passo con l'evoluzione digitale.

Networking Strategico

Capacità di costruire e mantenere relazioni significative dentro e fuori l'organizzazione per facilitare lo scambio di conoscenze.

La definizione di e-leadership è stata sviluppata nell'ambito di studi della Commissione Europea, che ha promosso diverse iniziative per identificare e promuovere competenze digitali e di leadership in risposta alla trasformazione digitale.

Un riferimento fondamentale è il rapporto "E-Leadership: Skills for Competitiveness and Innovation" redatto da empirica e IDC Europe per la Commissione Europea, che descrive le competenze necessarie per guidare organizzazioni in piena transizione/trasformazione digitale.

Le leve

Cultura del Merito e Valutazione Generativa

Valutazione Generativa

Non solo retrospettiva sui risultati ottenuti, ma capace di attivare il potenziale futuro delle persone attraverso percorsi di crescita.

Soft Skills Centrali

Responsabilità, iniziativa, capacità di apprendimento e orientamento al risultato diventano criteri valutativi fondamentali.

Dirigenti Facilitatori

Valutati sulla capacità di motivare, costruire team efficaci e sostenere lo sviluppo continuo del personale.



Valutare e Valorizzare: Due Volti della Stessa Strategia

Oltre la Misurazione

La valutazione delle performance deve evolversi. Non solo punteggi e scarti: occorre valorizzare il potenziale individuale, la propensione al miglioramento e la capacità di apprendere e contribuire al valore collettivo.

È necessario superare l'approccio burocratico alla valutazione per adottare sistemi che riconoscano il contributo reale delle persone e stimolino la crescita professionale.

Premiare l'Eccellenza

Come premiare e valorizzare le alte performance? Le alte performance non si premiano **solo** con incentivi economici, ma si valorizzano **anche** attraverso percorsi di sviluppo personalizzati – coaching, mentoring, formazione – che rafforzano il potenziale e l'impatto organizzativo, offrendo alla persona ciò che più ha valore, il proprio sviluppo professionale.

Questo approccio rafforza la leadership diffusa, la responsabilizzazione e la motivazione intrinseca, creando un circolo virtuoso di miglioramento continuo.

Coaching, mentoring e valorizzazione del potenziale



| Strumento | Benefici | Applicazioni nella PA |
|---------------------------|--|---|
| Mentoring strutturato | Trasferimento intergenerazionale, identità, appartenenza | Riduzione rischi ricambio generazionale |
| Coaching individuale | Supporto transizioni, leadership, consapevolezza | Autonomia e responsabilizzazione |
| Valorizzazione potenziale | Percorsi di crescita, cultura della fiducia | Riconoscimento interno |

Inserire nuovi profili nella PA non basta

Occorre creare condizioni per farli crescere, motivarli e trattenerli.

Non basta attrarre nuovi profili: bisogna costruire un'organizzazione in cui possano esprimersi, crescere e contribuire

La Formazione come Leva Trasformativa

Personalizzazione

Orientata a fabbisogni reali e potenziale evolutivo individuale

Apprendimento Continuo

Lifelong learning per affrontare nuove sfide organizzative



Connessione Strategica

Integrata con politiche di valorizzazione e sistemi premianti

Fattore Abilitante

Trasforma l'identità professionale attraverso percorsi innovativi



Il Progetto GRU: Opportunità di Cambiamento

1

Condizioni Favorevoli

Il contesto normativo e politico offre oggi le condizioni ideali per una trasformazione strutturale della funzione HR.

2

Esperienze in Maturazione

Diverse amministrazioni stanno già sperimentando con successo nuovi modelli di governance delle risorse umane.

3

Strumenti Accessibili

Metodologie, tecnologie e framework sono disponibili e pronti per essere implementati su larga scala.

4

Momento Decisivo

È necessaria una scelta di campo per sostenere la crescita dei responsabili HR e investire nella cultura organizzativa.

Azioni Concrete per il Cambiamento

ACTION PLAN

 _____ _____ _____

Costruire Alleanze

Non aspettare il regolamento perfetto. Inizia subito a creare reti di collaborazione interne ed esterne per sostenere la trasformazione.

Mappare i Processi

Non aspettare il sistema informativo ideale. Documenta e analizza i processi esistenti per identificare aree di miglioramento.

Attivare il Potenziale

Non aspettare il tempo giusto. Inizia subito a valorizzare le competenze e le capacità delle persone nell'organizzazione.

Il Tempo del Cambiamento è Ora

La Sfida

Non è più il tempo di gestire il personale.

È il tempo di liberarne il potenziale.

La governance strategica delle risorse umane inizia ora, con una scelta coraggiosa di investire nelle persone.

L'Opportunità

Chi governa bene le persone costruisce una PA che funziona. Chi le guida nel digitale costruisce una PA che evolve.

Il progetto GRU offre cornice, metodo e supporto per questa transizione.

Non aspettare il regolamento perfetto. Comincia a costruire alleanze e comunità

Non aspettare il sistema informativo ideale. Scegli le dimensioni sulle quali operare cambiamenti

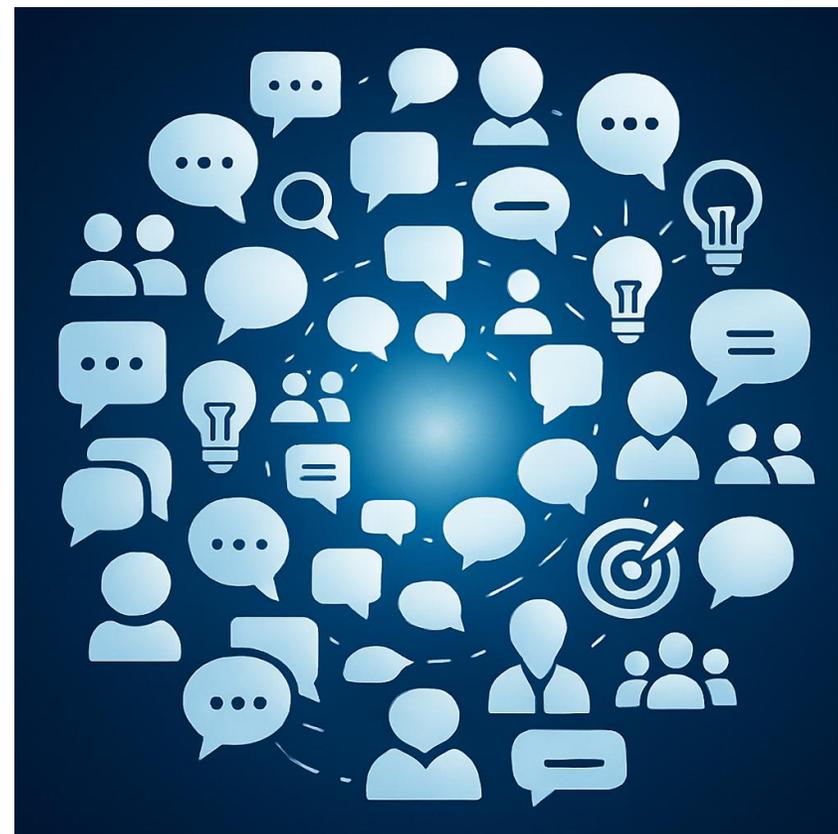
Non aspettare il tempo giusto. **È già arrivato**

Ne parliamo con

Comune di **Cesena**

Comune di **Paderno Dugnano**

Comune di **Padova**



"Ci raccontate come la vostra amministrazione ha iniziato a ripensare il ruolo della funzione HR in ottica più strategica?"

"Quale sfida specifica vi ha spinto a rivedere i vostri processi e strumenti?"



"Potreste raccontare un'esperienza concreta che avete realizzato nella vostra amministrazione — legata alla gestione più strategica delle risorse umane — che ha prodotto un cambiamento tangibile nel lavoro quotidiano o nel clima organizzativo?"





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