



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

Superare le resistenze al cambiamento: il ruolo della formazione e degli strumenti digitali nella valorizzazione delle persone

Cristina Ferrera

Esperta tematica Formez PA



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



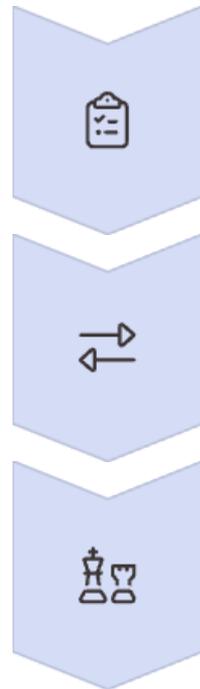
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

Agenda dei contenuti

- ❖ Le persone come protagoniste del cambiamento
- ❖ IA: strumento digitale per creare valore e innovazione
- ❖ la formazione come asset strategico: skilling, upskilling, reskilling

Perché le organizzazioni cambiano



COMPETERE

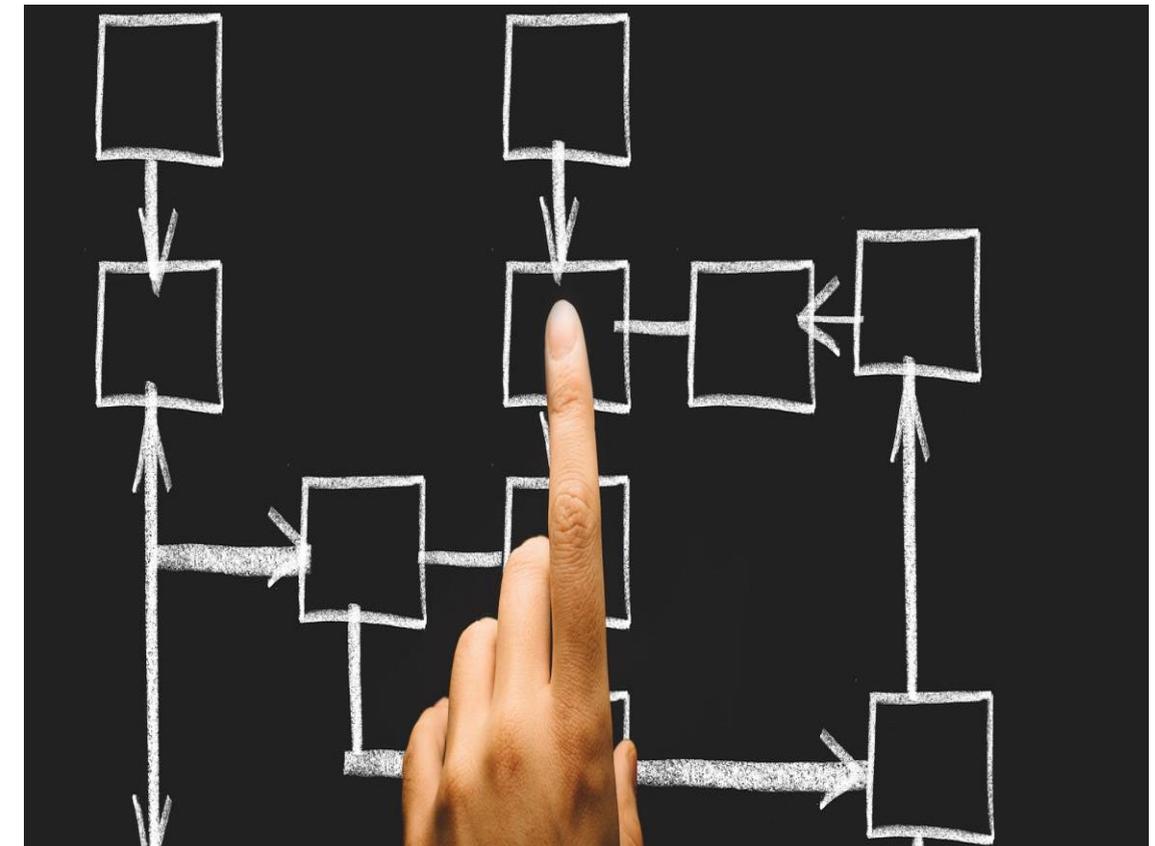
Per crescere e migliorare le proprie prestazioni

CRESCERE

Rispetto ad altre organizzazioni

ADATTARSI

Ai cambiamenti dell'ambiente



L'obiettivo del cambiamento organizzativo... è quello di **integrare** nel miglior modo possibile i bisogni degli individui con i fini dell'organizzazione di cui fanno parte ...”

(Sinangil, Avallone, 2001)

*Kurt Lewin, negli anni '40,
definisce il cambiamento come
una **temporanea instabilità**
che agisce sull'equilibrio esistente.*

*Oggi le organizzazioni sono in continuo cambiamento
per adattarsi all'ambiente → **cambiamenti**
finalizzati al miglioramento continuo.*

Non c'è bisogno di “creare” il cambiamento ma di **guidarlo**

QUALSIASI MODELLO DECIDIAMO DI ADOTTARE AL CENTRO CI SONO:

- LE PERSONE E I LORO COMPORTAMENTI
- LE RESISTENZE AL CAMBIAMENTO

LE ESPERIENZE IMMAGINATE... NON ANCORA VISSUTE

È il potere dell'immaginazione che dà forma al cambiamento.

È proprio l'immaginazione che contribuisce a modificare il nostro cervello (come tutte le esperienze che facciamo).

Si ha, infatti, una attivazione neuronale che stimola la produzione di mielina che rafforza le connessioni neuronali.

Immaginare e percepire una realtà diversa ci permette di renderla più concreta.



Perché la capacità di fronteggiare il cambiamento è importante nei Comuni (protagonisti dello sviluppo locale)

	VANTAGGI	SVANTAGGI
Enti di prossimità	Efficienza e Rapidità nell'erogazione di servizi	Conflitti d'interesse
Gestione diretta dei servizi	Adattabilità alle esigenze della comunità	Dipendenza da trasferimenti statali e regionali
Ruolo attivo nello sviluppo economico e sociale	Crescita economica, miglioramenti infrastrutture benessere	Costi elevati, rischio di fallimento, necessità di gestione efficace delle risorse

IL MODELLO CBHRM: Valorizzazione delle competenze e riconoscimento delle persone

La risposta per costruire una nuova attrattività del lavoro pubblico e per garantire quella transizione necessaria verso un nuovo paradigma HR che permetta di riconoscere e sviluppare valore umano e professionale.

Il ruolo del leader nel Competency Based Human Resources Management

La Leadership Trasformativa

In grado di:

- motivare
- costruire team efficaci
- creare le condizioni sistemiche e strutturali per cui le persone possano essere chi sono davvero, fino in fondo
- risvegliare nelle persone il **senso di possibilità***

Valorizzazione delle PERSONE

Il Leader nella PA non può più limitarsi a "gestire persone": deve saper gestire i Processi, perché le Persone messe nelle giuste condizioni sanno gestire se stesse.



* La possibilità di determinare la propria vita lavorativa.

Le persone restano se possono avere uno scopo e manifestare il proprio talento.

PROTAGONISTI DEL CAMBIAMENTO

Le persone al centro

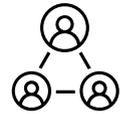
COSA SO FARE

COSA AMO FARE

IN COSA POSSO ECCELLERE

***LA FUNZIONE DI OGNI COMUNE DIPENDE DALLE PERSONE CHE
OPERANO AL SUO INTERNO***

LE COMPETENZE DEL DIRIGENTE HR



Considera i collaboratori **CAPITALE UMANO**

Riconosce e valorizza le diverse
competenze di ogni dipendente



Fa **EMPOWERMENT**

Accompagna il collaboratore nel processo
di crescita che lo porta ad appropriarsi
consapevolmente del suo potenziale



Esercita una **LEADERSHIP TRASFORMATIVA**

Che consente il superamento
di logiche di silos e di mero adempimento



Riduce la **RESISTENZA** al cambiamento

Sostenendo le Persone, motivandole, coltivando
i saperi interni, garantisce lo sviluppo e
l'aggiornamento continuo delle competenze

È un **MODELLO**

Mantiene la propria leadership efficace attraverso
la formazione costante anche sulle nuove
tecnologie e modalità di gestione

SFIDE E OPPORTUNITÀ

Il processo di trasformazione digitale della PA

I Problemi

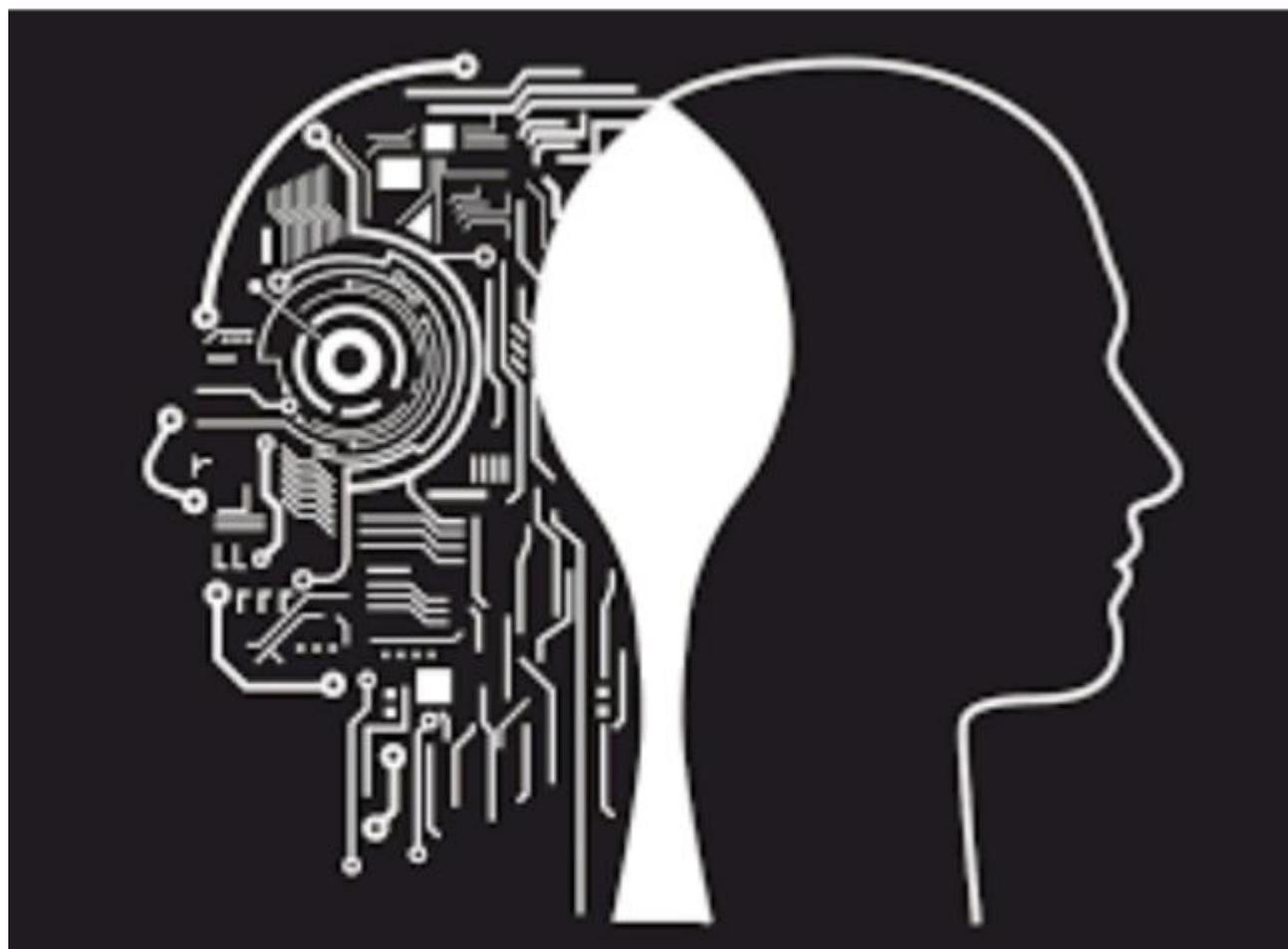
- ❖ BUDGET LIMITATI (*soprattutto per I Comuni più piccoli*)
- ❖ MANCANZA DI COMPETENZE DIGITALI INTERNE
- ❖ RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

Le Opportunità

- ✓ INVESTIMENTI NEL DIGITALE (*anche attraverso fondi europei*)
- ✓ FORMAZIONE DEI DIPENDENTI
- ✓ COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER NEL PROCESSO DI TRASFORMAZIONE
- ✓ CONDIVISIONE DI BEST PRACTICE (*per favorire la collaborazione*)



L' I. A. come catalizzatore di RIPENSAMENTO STRATEGICO



L'Intelligenza Artificiale può fungere da catalizzatore di innovazione e progresso all'interno della PA dell'immediato futuro, per un'amministrazione pubblica più efficiente, trasparente e inclusiva

PERCHE' L' I. A. NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

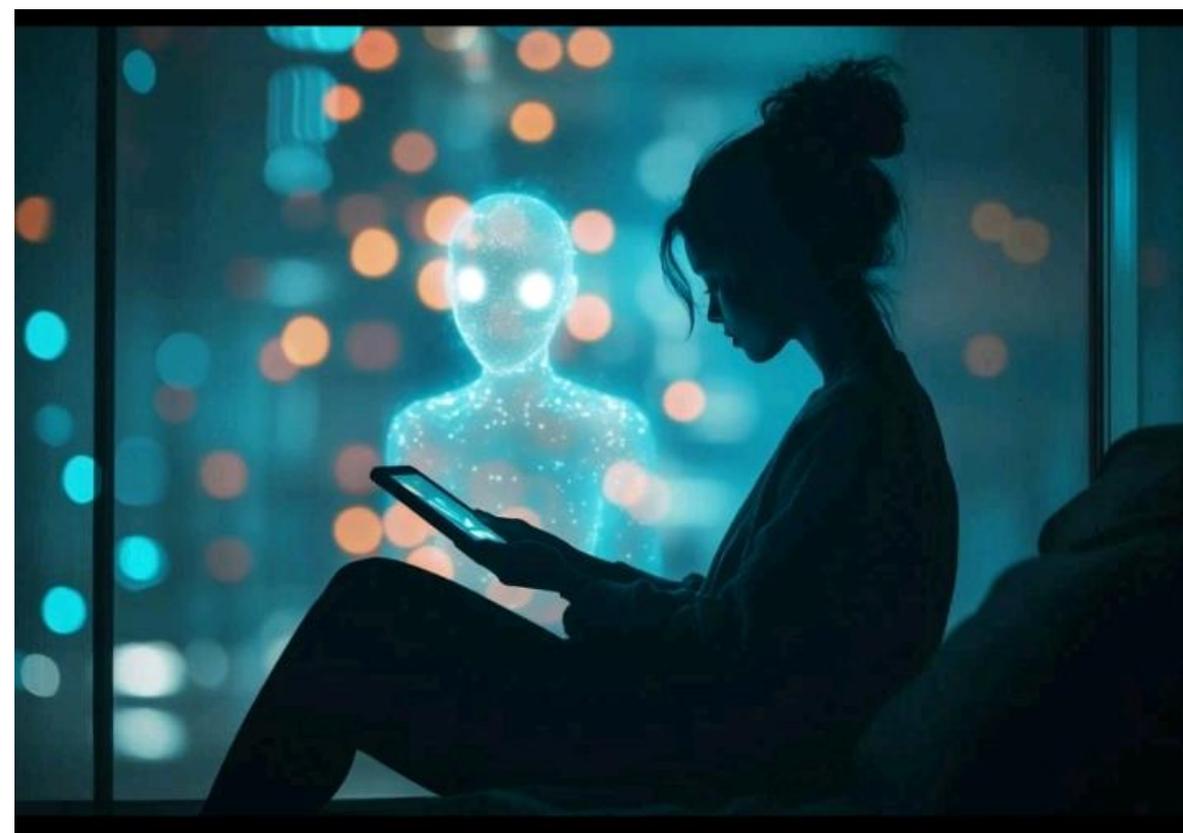
- PER MIGLIORARE L'EFFICIENZA AMMINISTRATIVA
- PER AUTOMATIZZARE I PROCESSI RIPETITIVI
- PER SUPPORTARE IL DECISION MAKING
- PER VALORIZZARE IL CAPITALE UMANO

FARE DI PIÙ CON MENO

L'I.A. nella PA: una trasformazione QUALITATIVA

L'I.A., se correttamente utilizzata, è in grado di offrire gli strumenti per democratizzare al massimo l'accesso all'informazione, permettendo ai cittadini di essere più informati e coinvolti nelle decisioni che li riguardano.

I dipendenti non spariscono, non si riducono i posti di lavoro. Cambiano i modelli organizzativi e contrattuali, cambiano le mansioni che richiedono competenze diverse.



«L'intelligenza artificiale non è il futuro: è il presente, anche nella Pubblica amministrazione. Non sostituisce le persone, ne valorizza le competenze, le libera da compiti ripetitivi per concentrarsi su attività strategiche». (Min. Zangrillo)

QUALI BENEFICI

ORGANIZZAZIONE	PERSONE
Riduzione tempi di gestione	Processi più trasparenti
Maggiore equità nelle selezioni	Percorsi formativi mirati
Ottimizzazione costi	Maggiore soddisfazione
Decisioni basate sui dati	Più attenzione al benessere



VERSO UNA PA PIU' INTELLIGENTE E UMANA

I. A. strumento per innovare e creare Valore

CREATIVITÀ

EMPATIA

PENSIERO CRITICO



CURIOSITÀ

COMUNICAZIONE
E ASCOLTO

INTERAZIONE

I servizi pubblici possono non essere più un'esperienza *taglia unica* ma attraverso sistemi Intelligenti che analizzano le esigenze e le preferenze individuali, la PA può adattare i propri servizi a diversi segmenti della popolazione.

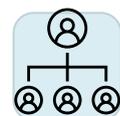
Il ruolo strategico della formazione nella PA per creare valore



UTENTI

La formazione, rispondendo a standard di qualità, deve assicurare il controllo del raggiungimento degli obiettivi di crescita professionale dei partecipanti.

→ **EMPOWERMENT =**
coinvolgimento + motivazione



AMMINISTRAZIONI

Attraverso il raggiungimento degli obiettivi di crescita professionale dei partecipanti, la formazione può aumentare la produttività nella PA



CITTADINI

Le maggiori competenze, acquisite attraverso la Formazione, consentono di diffondere in maniera più veloce e facilmente accessibile i servizi resi dalla PA aumentando la soddisfazione dei cittadini.



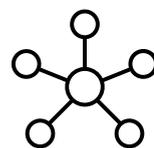
CIRCOLI VIRTUOSI

LE LEVE DI CRESCITA

L'I.A. COMPAGNA DI VIAGGIO verso il nuovo: il ruolo delle competenze

L'innovazione, cuore del progetto GRU, deve essere tradotta in VALORE UMANO grazie ad una adeguata, costante e coerente Formazione!

FORMAZIONE E COMPETENZE A 360°: *un approccio sistematico che può favorire l'integrazione tra crescita personale e miglioramento delle performance organizzative*



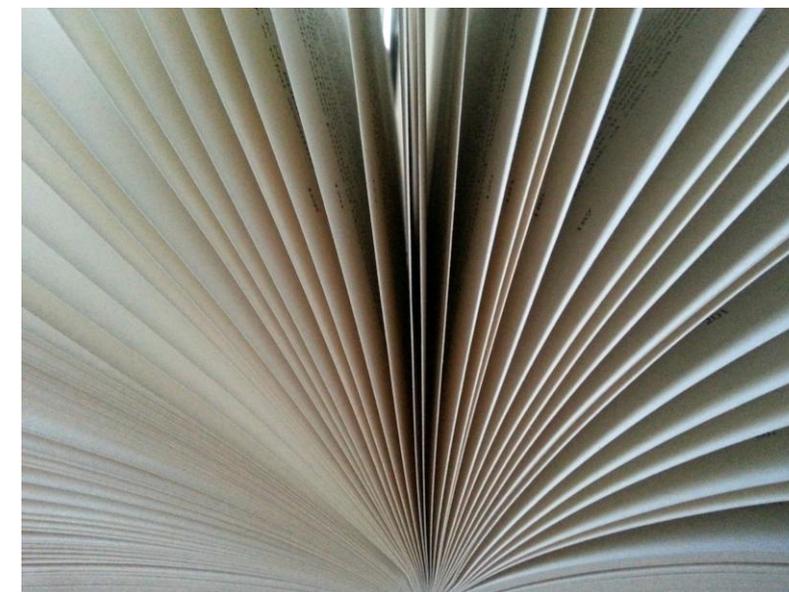
La FORMAZIONE = “presa in carico” dello sviluppo delle competenze specifiche di ogni settore può contribuire a raggiungere gli obiettivi di buona amministrazione e di creazione di valore per la sfera pubblica.

FORMAZIONE = MOTORE DI VALORE PUBBLICO

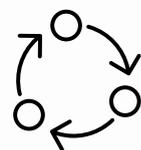


Offerta formativa credibile

- Qualità
- Continuità
- Completezza



SKILLING UPSKILLING RESKILLING



PERSONE



ORGANIZZAZIONE

Formazione non realizzata né vissuta come Adempimento ma collegata a sistemi di valutazione dell'efficacia, degli impatti e dei risultati

**Le Persone come
Entità Flessibili**

SKILLING

Necessità di acquisire nuove competenze per iniziare una nuova professione o per rimanere aggiornato in quella attuale

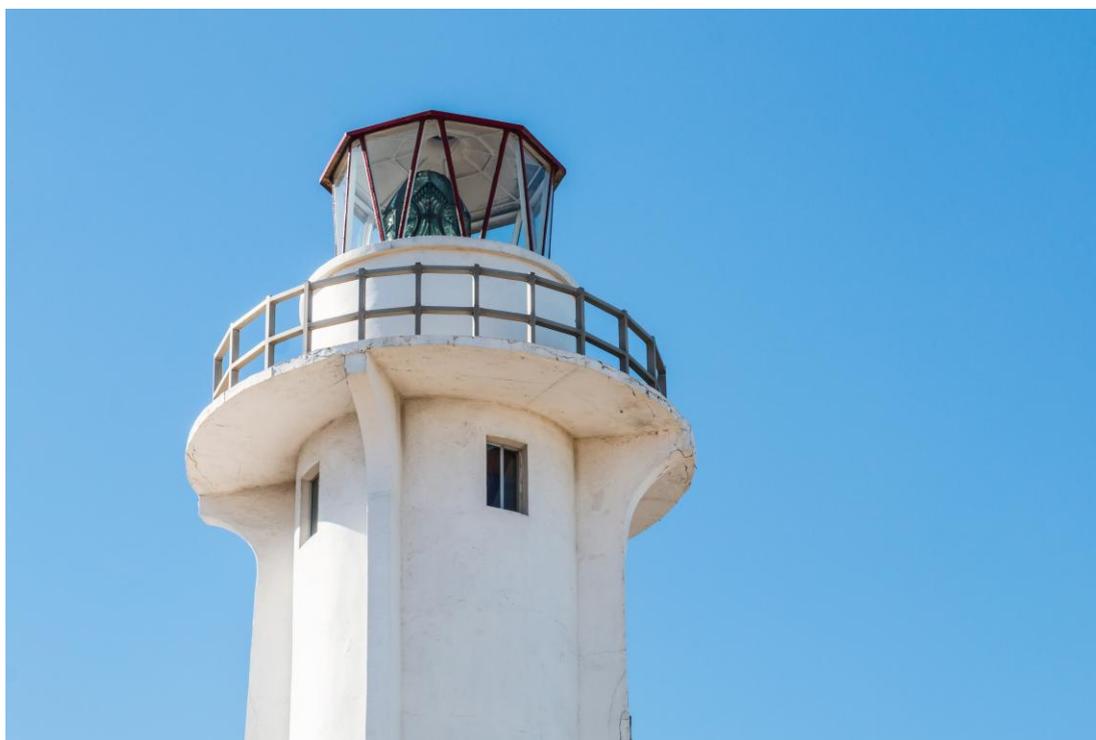
UPSKILLING

Potenziare le competenze esistenti dei dipendenti. Rendere i lavoratori maggiormente autonomi e competenti nel proprio ruolo

RESKILLING

Riqualificare, riconvertire. Imparare competenze nuove e non strettamente collegate al ruolo che hai svolto finora.

Conoscere, formare e valorizzare: elementi essenziali di una strategia di creazione di valore pubblico



Investire nella formazione motiva i dipendenti, rafforzando il loro senso di appartenenza e soddisfazione lavorativa. Inoltre, è vitale un sistema di monitoraggio e valutazione per misurare l'impatto della formazione e trasformare le competenze acquisite in valore pubblico tangibile.

LA FUNZIONE HR: NON CONTROLLO, MA SENSO E VALORIZZAZIONE!

Lo storytelling



PENSARE

PROGETTARE

COSTRUIRE

“Le storie sono strumenti potenti:
creano significati condivisi,
permettono di comunicare emozioni e
valori e di progettare azioni
trasformative”.

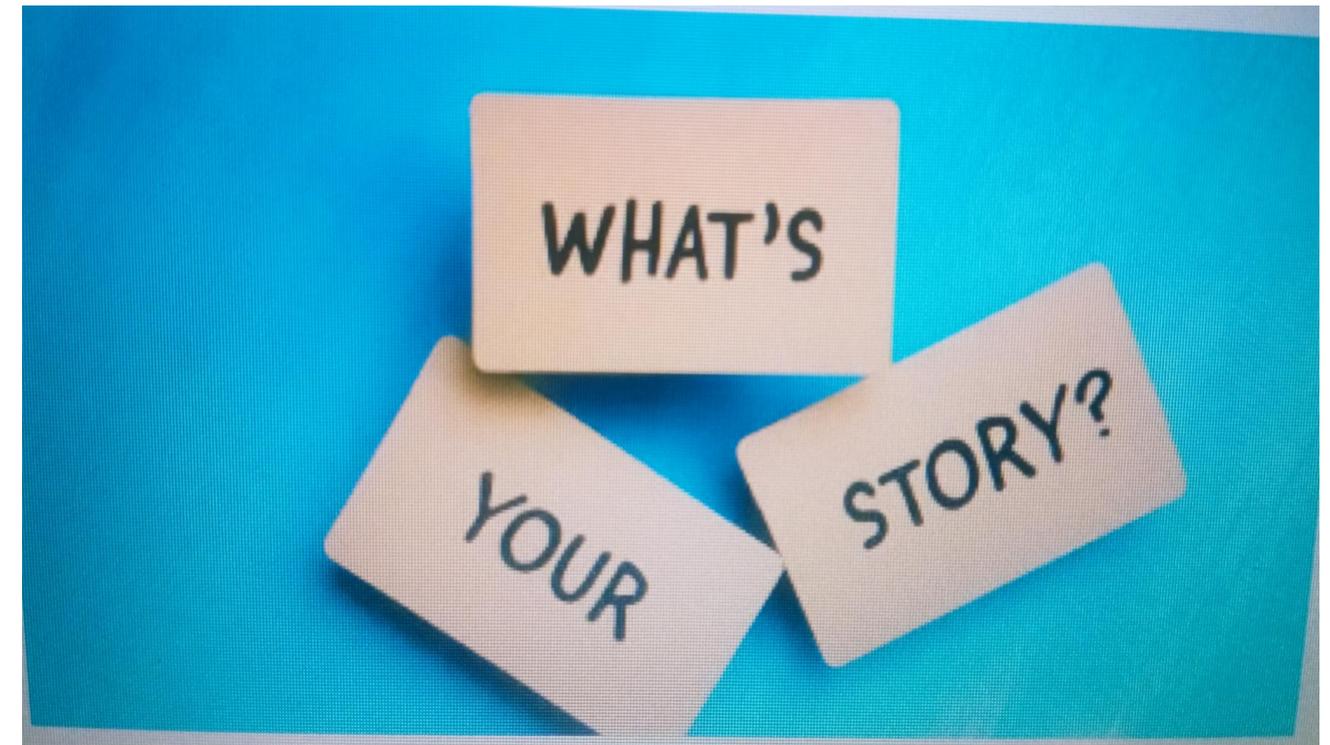
Le storie possono aiutarci a portare avanti il cambiamento

Ne parliamo con

Comune di **Jesi**

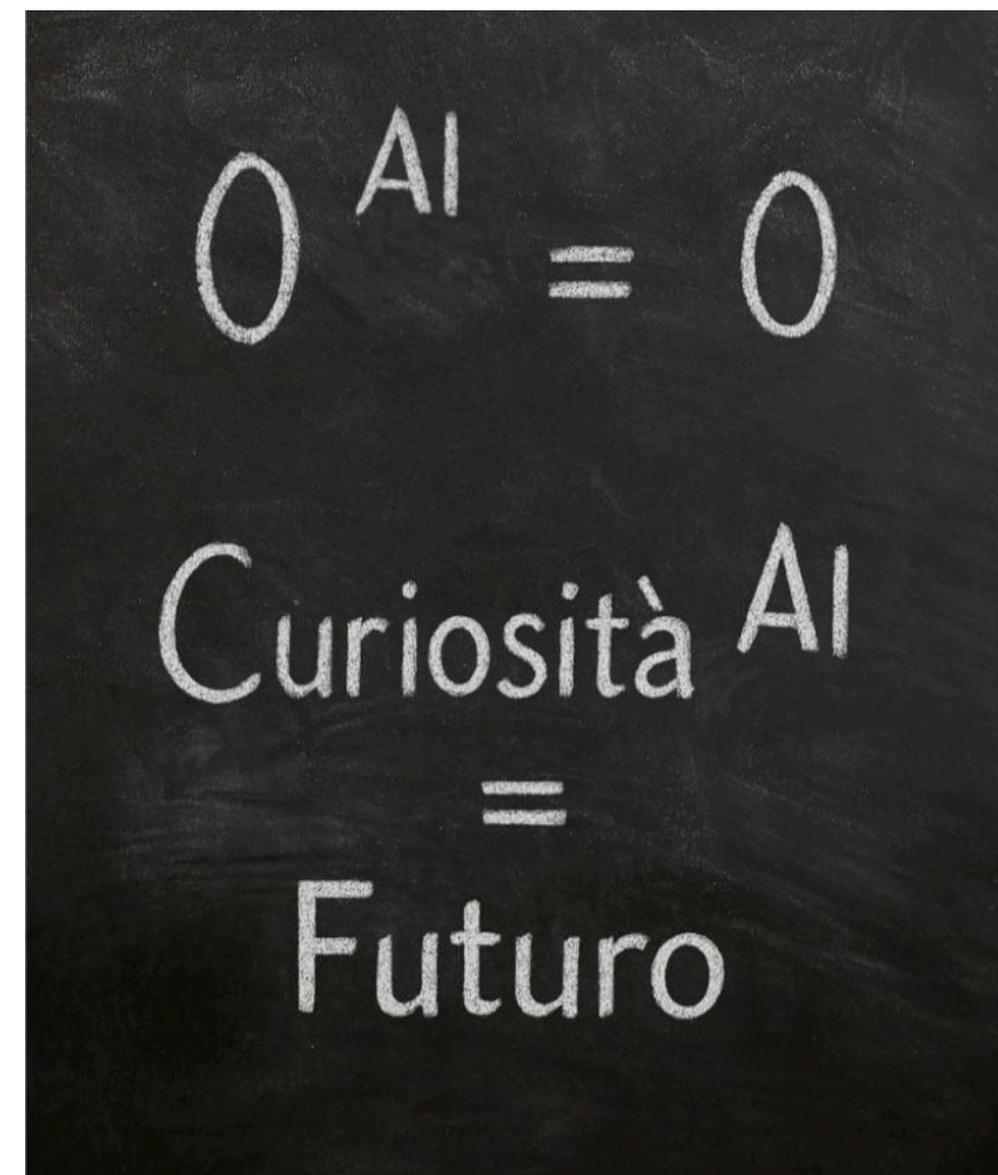
Comune di **Alghero**

Comune di **Varese**



"Quale sfida specifica avete immaginato o affrontato nel vostro ente che, a vostro avviso, può rappresentare un movimento verso il nuovo?"

"Di quali strumenti digitali vi siete dotati e con quale impegno?"



“Potreste raccontare un’esperienza concreta che, nella vostra amministrazione, ha contribuito a **dare valore alle persone, a migliorare la motivazione del personale e garantire un ambiente di lavoro collaborativo?**”





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