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

Le amministrazioni al momento dell'entrata in vigore della Riforma

Angelo Savazzi
Esperto tematico Formez PA

Nuovo adempimento o occasione di programmazione unitaria?

*«Non si tratta di **comporre figure con il meccano**, ma di **mettere in gioco le prospettive** di una realtà pubblica sempre più in affanno, anche a causa delle rivoluzioni di carta che da anni hanno accompagnato la vita di questo Paese»*

Nuovo adempimento o occasione di programmazione unitaria?

- Il PIAO è un tentativo di disegno organico del sistema pianificatorio nell'amministrazione pubblica che ha il merito **di aver evidenziato la molteplicità di strumenti di pianificazione spesso non dialoganti ed altrettanto spesso, per molti aspetti, sovrapposti.**

- Il PIAO considera un tema fondamentale: **la valutazione del valore generato, delle cause e degli effetti** che **i meccanismi di programmazione e di pianificazione sono in grado di generare.**

- **Sul versante della sistematizzazione dei cicli programmatori e delle sequenze pianificatorie** può rappresentare una leva educativa per un cambiamento dei modelli organizzativi della PA.

I filoni programmatori che confluiscono nel PIAO

La confluenza dei Piani indicati nel Piao mantiene inalterate le relative normative che continuano a rappresentare il quadro normativo di riferimento per le singole sezioni del PIAO.

Piano dei fabbisogni di personale	• di cui all'art. 6, commi 1,4,6, e art. 6-ter, d.lgs. 30 marzo 2001, n.165
Piano delle azioni concrete	• di cui all'art.60-bis, comma 2, d.lgs. 30 marzo 2001, n.165
Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio	• di cui all'art. 2, comma 594, lett. A), legge 24 dicembre 2007, n. 244
Piano della performance	• di cui all'art. 10, comma 1, lett. A) e comma 1 ter, d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150
Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	• di cui all'art. 1, commi 5, lett. A) e 60, lett. A), legge 6 novembre 2012, n.190
Piano organizzativo del lavoro agile	• di cui all'art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124
Piano di azioni positive	• di cui all'art. 48, comma 1, d. lgs. 11 aprile 2006, n. 198

Considerazioni

Non è un semplice «contenitore» dei Piani preesistenti

È necessaria una **visione strategico-politica** che costituisce una chiave innovativa e che supporta le Amministrazioni nel focalizzare le proprie attività e risorse sulle attività che generano maggiore valore per la collettività.

Valore Pubblico come filo conduttore

Consente di definire un documento strutturalmente organico e sinergico, evitando duplicazioni che appesantiscono l'organizzazione con ulteriore burocrazia.

Consente di allocare le risorse e strutturare l'organizzazione in funzione dei bisogni della collettività, così da rispondere in modo sempre più efficace ai bisogni dei cittadini e rafforzare il sistema pubblico.

Impatto Organizzativo

- Le amministrazioni sono state chiamate alla revisione degli assetti organizzativi per una gestione integrale e integrata dei diversi contenuti del PIAO.

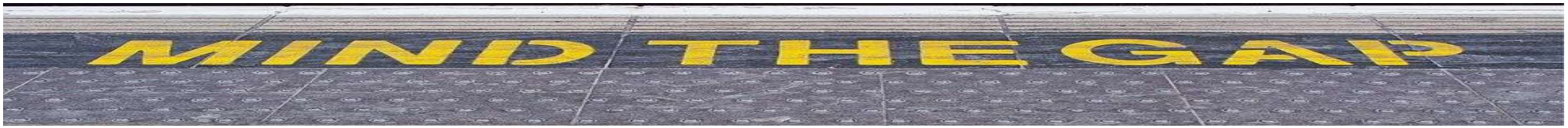
- Le amministrazioni hanno dovuto **adeguare**:

  - **L'organizzazione e i Sistemi di misurazione e valutazione della performance;**

  - **tempistiche, processi, ruoli e responsabilità**.

Impatto Organizzativo: governo dell'integrazione

- Il governo dell'integrazione richiede il superamento della logica solitaria delle strutture preposte a governare le diverse direttrici di programmazione
- È necessario andare oltre le logiche tradizionali ed è necessario condividere il patrimonio informativo dei processi che governano:
  - l'asimmetria informativa infatti può generare fallimenti e può impedire all'amministrazione di raggiungere l'integrazione,
  - le informazioni nascoste generano inefficienze.



Impatto Organizzativo

- Occorre quindi andare oltre i vecchi modelli e paradigmi tradizionali e ragionare in chiave di sistemi integrati, cooperativi e dialoganti;

- Occorre avviare un lavoro multidisciplinare e interdirezionale che renda funzionali i diversi contenuti del PIAO.

- Tutto ciò significa:
  - avviare un'integrazione di processo;
  - avviare un' interdipendenza metodologica;
  - creare i gruppi di lavoro congiunti;
  - integrare i diversi sistemi informativi e informatici.

- Coordinamento con la programmazione finanziaria e gli obiettivi di bilancio (vedasi indicazioni TUEL e DLgs. 150/2009).

Le amministrazioni in posizione di vantaggio

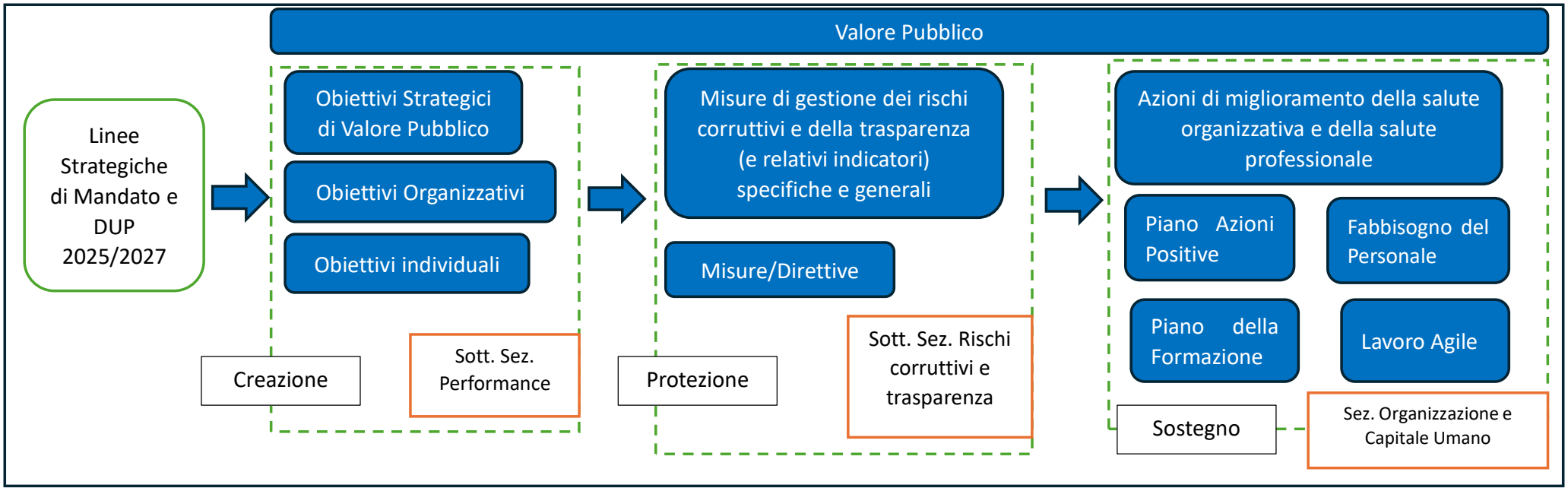
Le organizzazioni che già si erano organizzate per attuare l'interoperabilità tra i sistemi di programmazione:

a) «*Allo scopo di **ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche** disponibili e perseguire **obiettivi di performance organizzativa**, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, **le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza** con la pianificazione pluriennale delle attività e **della performance**»*

b) ***«… la coerenza** tra gli **obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance,** valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori. … utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa … »*

c) «…della misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza …»

Come si collegano le diverse sezioni del PIAO?



Il Valore pubblico come filo conduttore

Il PIAO punti di forza e punti di debolezza

Forza

- Stimola la creazione di un gruppo di lavoro interdirezionale e interfunzionale;
- Stimola modalità di lavoro che possono condurre alla condivisione di dati e informazioni
- Favorisce la correlazione delle priorità strategiche con le azioni gestionali e il nesso che le stesse hanno per promuovere il valore pubblico e proteggerlo dai fenomeni di corruzione
- Correla fabbisogno del personale alle azioni gestionali evidenziando le risorse (umane ed economiche) necessarie al raggiungimento delle priorità dell'Amministrazione.

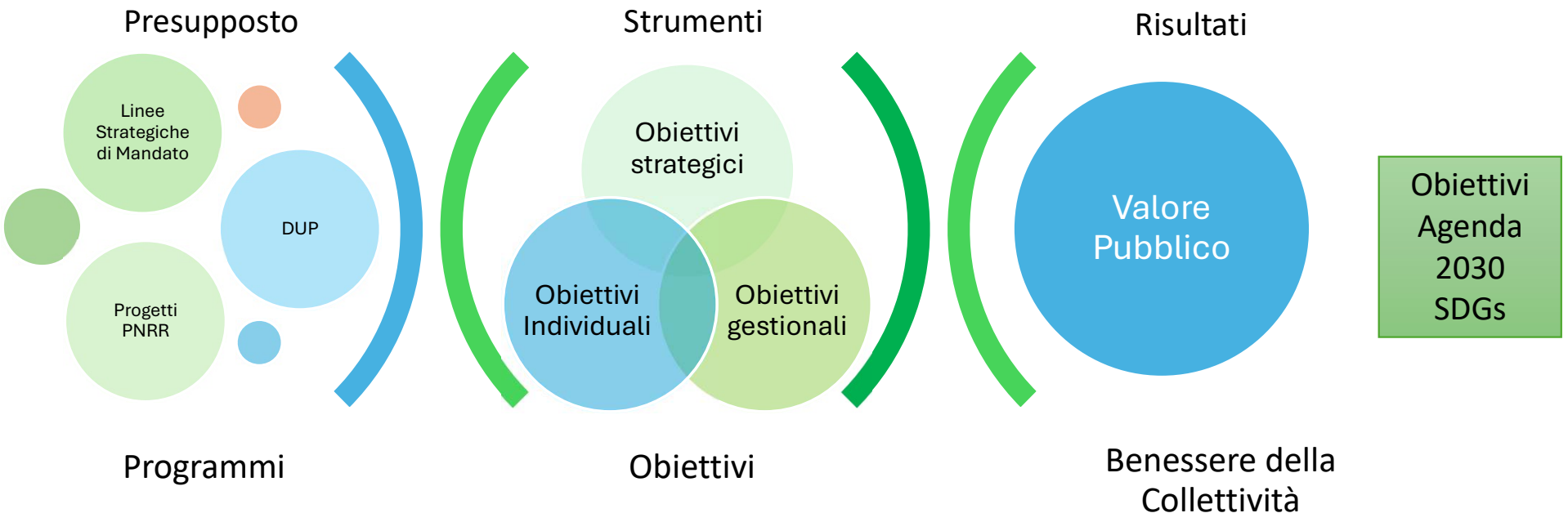
VS

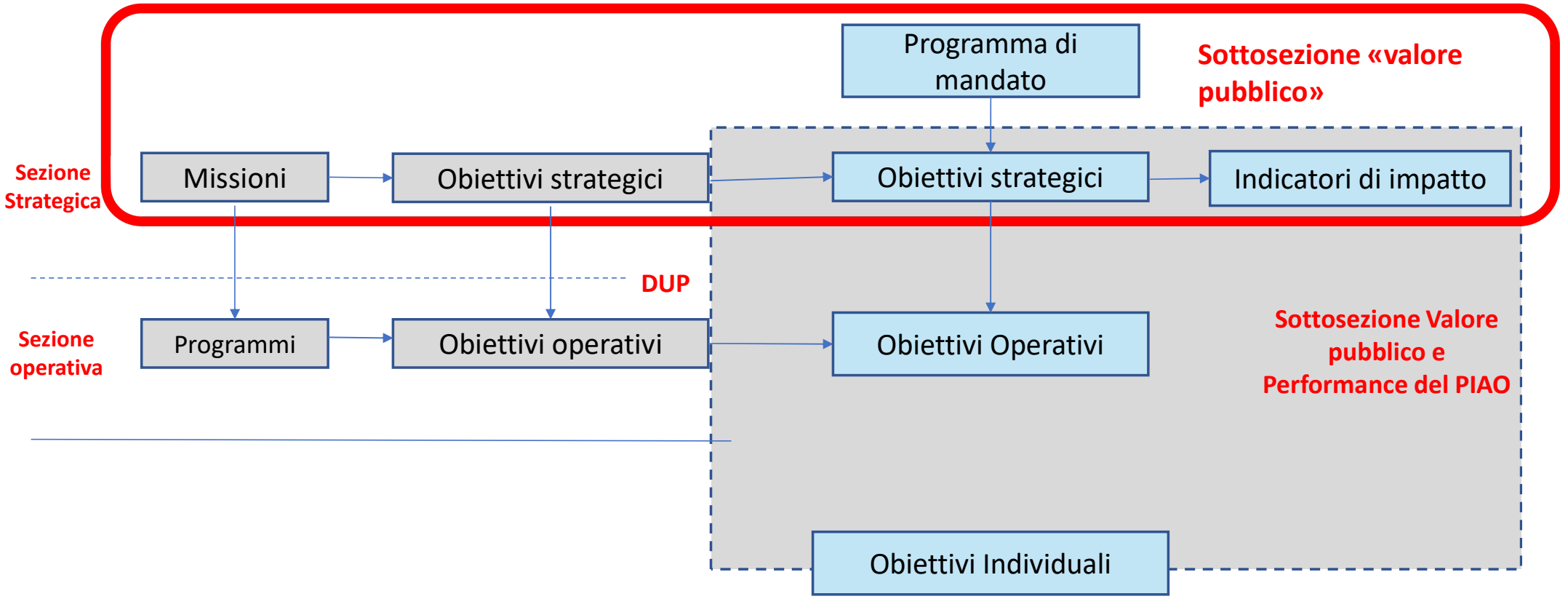
Debolezza

- Tempistica: le proroghe sui tempi di approvazione del Bilancio favoriscono ritardi nella redazione del documento depotenziandone il valore programmatore
- Resistenza al cambiamento: lavoro a compartimenti stagni (difficoltà a produrre un documento condiviso. Il risultato è un documento summa di più piani)
- Redazione adempimentale del PIAO (documenti di tipo compilativo e con scarsa integrazione)
- Documenti molto lunghi e complessi di difficile lettura

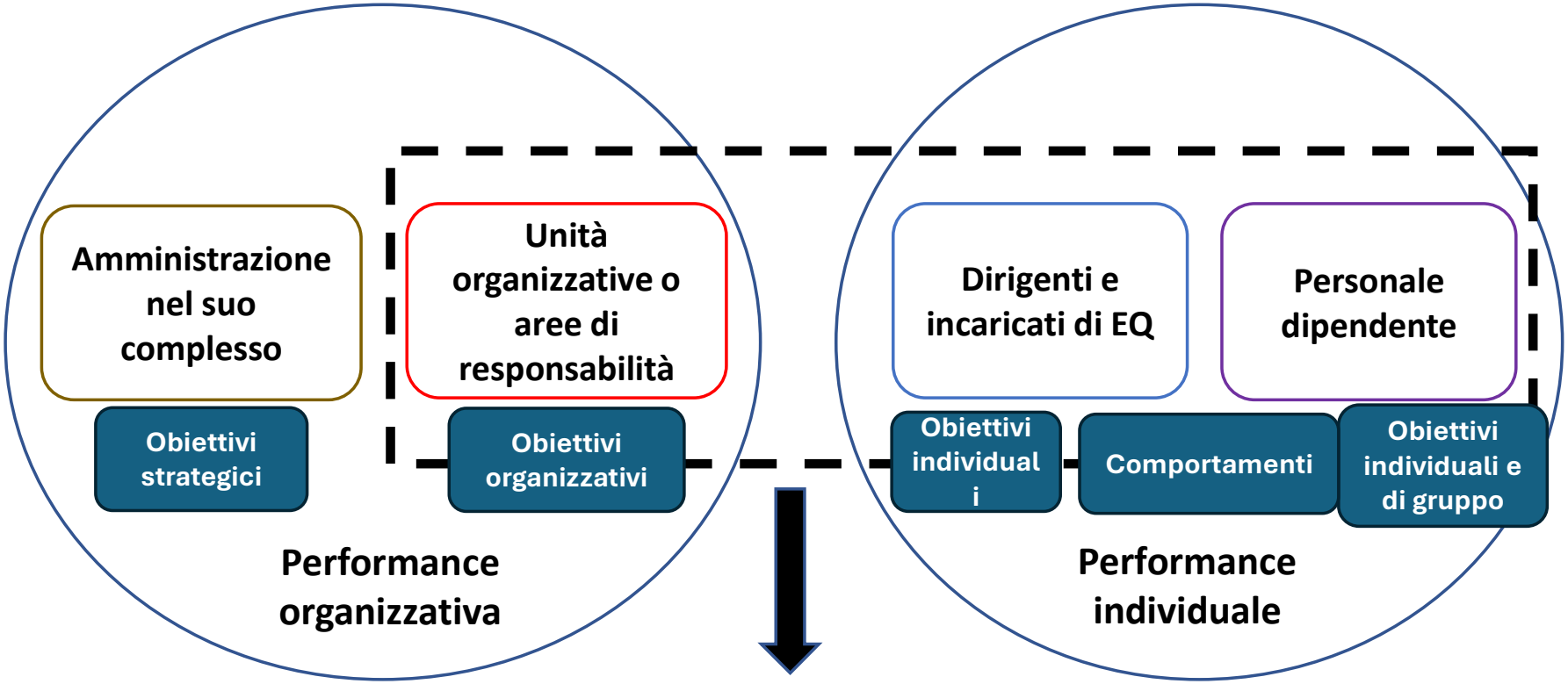
Come si collegano le diverse sezioni del PIAO

Logica integrata di programmazione:
Il fine della programmazione è migliorare il Benessere della Comunità Amministrata




Programma di mandato
Sottosezione «valore pubblico»
Sezione Strategica
Missioni
Obiettivi strategici
Obiettivi strategici
Indicatori di impatto
DUP
Sezione operativa
Programmi
Obiettivi operativi
Obiettivi Operativi
Sottosezione Valore pubblico e Performance del PIAO
Obiettivi Individuali

Perimetro di operatività e ruolo rispetto alle diverse direttrici di programmazione: Performance



Raccordo tra performance organizzativa e individuale

*Un'amministrazione intende migliorare il **benessere sociale** della propria comunità promuovendo iniziative culturali sul proprio territorio che favoriscano l'**incremento** dei **consumi culturali** da parte di persone nella fascia d'età compresa tra i 6 e i 15 anni*

Esempio

S.Sez. Valore Pubblico

DUP → 1.Promuovere la Cultura → **PIAO** → OS.1.1 Promuovere le iniziative culturali sul Territorio del Comune di Vallesecca

Indicatore di Impatto

*+ **consumi culturali** da parte di persone nella fascia d'età compresa tra i 6 e i 15 anni anno x*

Target	Fonte
valore maggiore anno x-1	ISTAT (BES)

S.Sez. Performance

1.1.1 Programmazione partecipata del Piano Culturale di Vallesecca

Indicatore	Target	Fonte
Grado di Soddisfazione degli utenti	90%	Esiti indagine

1.1.2 Sostegno agli Eventi Culturali

Indicatore	Target	Fonte
N. Iniziative finanziate/n. iniziative ammesse a finanziamento	100%	Atti del Settore

1.1.3 Riqualificazione dei contenitori culturali della città (Cinema, Teatri, Ecc)

Indicatore	Target	Fonte
N. Interventi realizzati/n. Interventi programmati	80%	Atti del Settore

Azioni Gestionali

S.Sez. Piano Triennale del Fabbisogno

La dotazione organica è sufficiente ad espletare il servizio?

Misure Anticorruzione

Dato l'ingente entità delle risorse necessarie come si proteggono gli appalti dal rischio corruttivo?

S.Sez.

Come proteggo il Valore pubblico generato da questa azione gestionale?

15

Nuova direttiva del Ministro per la PA

- È "*compito del dirigente gestire le persone assegnate*"
- La promozione della formazione per i propri collaboratori deve costituire "*uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative*"
- Obiettivo minimale: **40 ore pro capite** corrispondente ad una settimana di attività formativa
- Ha riflessi sulla specifica sottosezione del PIAO
- Determina l'esigenza che le amministrazioni prevedano o rendano disponibili le risorse finanziarie funzionali a tale risultato

PIAO

A livello organizzativo, il rafforzamento delle politiche di formazione passa, innanzi tutto, attraverso il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

Nel PIAO tutte le amministrazioni tenute ad adottarlo sono chiamate a declinare le priorità strategiche in termini:

- di riqualificazione o potenziamento delle competenze del personale per livello organizzativo e per filiera professionale
- le risorse interne ed esterne attivabili ai fini delle strategie formative
- le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso ai percorsi di istruzione e qualificazione
- gli obiettivi e i risultati attesi della formazione

Quali obiettivi formativi si pone il PIAO

In termini generali La disciplina del PIAO stabilisce che gli obiettivi formativi annuali e pluriennali devono essere:

- *"finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali"*

Le amministrazioni

- *"favoriscono misure formative finalizzate alla transizione digitale nonché interventi di supporto per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali, in particolare quelle di base"*

Fonte: Direttiva Ministro PA 14.01.2025

Informazioni minime da riportare nel PIAO

Le amministrazioni tenute alla predisposizione del PIAO, in fase di programmazione della formazione nella specifica sezione (Sezione 3 – Organizzazione e capitale umano. 3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale) riportano al minimo il seguente *set* di informazioni per ciascun intervento formativo:

area di competenze e relativo **ambito di competenza** (o tema di riferimento), secondo la classificazione della Direttiva **eventuale carattere di obbligatorietà della formazione**, riportandone il riferimento normativo;

destinatari (target), espressi sia in termini di tipologia, differenziando al minimo i dirigenti dal personale non dirigente, che in termini numerici;

modalità di erogazione della formazione (ad esempio apprendimento autonomo, formazione in presenza, webinar, etc.); **numero di ore** di formazione pro-capite previste;

risorse attivabili, specificando, in particolare, il ricorso alla piattaforma Syllabus o di altre fonti (ad esempio SNA e relativi poli territoriali, operatori di mercato, corsi autoprodotti, etc.);

tempi di erogazione, ovvero il periodo di riferimento in cui si prevede l'erogazione della formazione..

Il PIAO in 10 passi

1. Creazione di un gruppo di lavoro pluri-disciplinare
2. Stimolare modalità di lavoro che portino alla condivisione del patrimonio informativo
3. Selezionare le priorità strategiche e ascoltare Sindaco e assessori
4. Esaminare la sezione strategica del DUP
5. Definire gli obiettivi di valore pubblico misurati attraverso indicatori di impatto
6. Definire gli obiettivi organizzativi e individuali con attenzione ai processi presidiati e agli obiettivi di valore pubblico
7. Definire i fabbisogni di personale e le necessità di potenziamento e valorizzazione delle competenze (formazione)
8. Coinvolgere tutte le direzioni nella individuazione delle modalità di misurazione e dei target
9. **Definire le misure di protezione del valore pubblico**
10. Consultazione pubblica per gli obiettivi di inclusione

È possibile la rimodulazione in corso d'anno?

A favore	Criticità e punti di attenzione
• È insito nei sistemi di programmazione la revisione infrannuale • La dinamica dei sistemi di programmazione non può essere insensibile agli eventi che li influenzano • Le discipline di settore sono pienamente vigenti e non sono state abrogate	• La revisione dei singoli filoni programmatori non deve fare perdere di vista **l'unitarietà** del PIAO • La revisione deve essere legata ad eventi certi, oggettivi, imprevedibili e che incidano direttamente sui contenuti di uno o più filoni programmatori (modifiche normative, risorse finanziarie mutate, priorità strategiche modificate, elezioni in corso d'anno ecc.) • Attenzione all'apparato motivazionale

Quali sottosezioni del PIAO sono modificabili

Sottosezioni	Motivazioni sostenibili
Valore pubblico	Cambiano le strategie. La caratteristica pluriennale rende difficile una modifica in corso d'anno
Performance (art. 6 D.Lgs. 150/2009: «*necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio …, anche in relazione al verificarsi di* ***eventi imprevedibili*** *tali da alterare* ***l'assetto dell'organizzazione*** *e delle* ***risorse a disposizione*** *dell'amministrazione*»)	Eventi oggettivi e imprevedibili: modifiche al quadro delle risorse finanziarie, modifiche all'assetto organizzativo, modifiche normative, nuove elezioni, modifiche alle strategie generate dagli eventi precedenti
Fabbisogni di personale	
Rischi corruttivi e trasparenza	Sono le sottosezioni che meno si prestano ad una rimodulazione annuale
POLA	
Formazione	

ATTENZIONE: ANCHE QUANDO SI MODIFICANO LE SINGOLE SOTTOSEZIONI VA MANTENUTA LA COERENZA E L'UNITARIETA' DEL PIAO ANCHE PREVEDENDO UNA SISTEMATIZZAZIONE SUCCESSIVA

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

Finanziato dall'Unione europea NextGenerationEU

Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica

PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA #NEXTGENERATIONITALIA

FORMEZ AL SERVIZIO DELLA PA