

Il Protocollo di collaborazione AIDP-ARAN:
favorire il dialogo tra Pubblica Amministrazione e mondo
dell'impresa per promuovere, diffondere e valorizzare una
cultura manageriale attenta alle Persone

Le (prime) proposte dei GRUPPI DI LAVORO

10 febbraio 2025

Premessa e credits

Questo Documento contiene un estratto del lavoro dei Gruppi pubblico-privati costituiti a seguito della sottoscrizione del Protocollo di collaborazione tra AIDP e ARAN [[clicca qui per leggerlo](#)]

I Gruppi hanno lavorato insieme per diversi mesi sulle seguenti due tematiche:

1. Nuovi modi di lavorare;
2. Valutazione della performance efficace;

realizzando analisi di contesto, sullo stato dell'arte, sulle criticità e sulle potenzialità e possibili benefici derivanti da processi e azioni di cambiamento e innovazione, con particolare riferimento alla Pubblica Amministrazione.

Questo Documento si limita a riportare tali proposte e azioni elaborate e descritte, in modo più o meno ampio e dettagliato, dai diversi Gruppi.

Coordinamento e redazione Documento di:

Mariagrazia Bonzagni - Referente nazionale AIDP PA e componente Consiglio Direttivo AIDP Emilia-Romagna

Valentina Lealini - Dirigente ARAN

Proposte a cura di:

Gruppo Trentino Alto Adige e Sud Tirolo	Luca Comper Stefania Allegretti Guenter Soelva Marco Bezzi Paola Borz Emanuele Marchi Katja Van Raaij
Gruppo Veneto e Friuli Venezia-Giulia	Monica Gussoni Sonia Furlan Chiara Bellon Alessandra Lucatello Tommaso Meacci

	Stefano Pozzi Raffaella Volpato
Gruppo Emilia-Romagna	Mariagrazia Bonzagni Anna Barbieri Daniela Gemelli Raffaele Guizzardi Stefania Tagliabue Davide Baroncini Alessandro Chiesa Aurelio Luglio
Gruppo Puglia	Donato Madaro Angelica Brandi Lucia Leo Valentina Marroccoli Francesco Pellecchia Francesco Amendolito Mariangela Candido Gianfranco Minervini Tiziana Giove Tiziana Giove
Gruppo Campania	Lalla Valentini Oreste Florenzano Fabrizio D'Errico

NUOVI MODI DI LAVORARE

Introduzione

Dall'analisi del lavoro dei gruppi emerge che sotto l'etichetta di "*New Ways of Working*" c'è un approccio ampio e multidimensionale alla modernizzazione delle pratiche e delle modalità di lavoro, reso possibile e guidato dai progressi tecnologici e dalle aspettative sociali in forte evoluzione.

L'obiettivo principale è creare un ambiente di lavoro più flessibile, efficiente e incentrato sulle persone che produca impatti positivi per le persone stesse, per le organizzazioni e per la società nel suo complesso.

In particolare:

- Miglioramento del benessere e del coinvolgimento del personale
- Miglioramento dell'efficienza organizzativa e della produttività
- Adattamento al mercato del lavoro in continua evoluzione, specie con l'ingresso della generazione Z
- Modernizzazione delle strutture organizzative, con il superamento delle gerarchie tradizionali e il passaggio verso strutture organizzative più piatte e collaborative, utilizzando approcci basati sui team e metodologie agili. Ciò promuove la collaborazione interfunzionale e la condivisione delle conoscenze
- Sviluppo di nuovi stili di *leadership* che enfatizzano *l'empowerment* e la flessibilità
- Costruzione di un ambiente di lavoro più inclusivo e attento alle diverse esigenze delle persone
- Produzione di impatti e benefici sociali più ampi, in termini di sostenibilità ambientale (con la riduzione degli spostamenti attraverso opzioni di *remote working* e la contestuale riduzione delle emissioni di carbonio e della congestione del traffico) e di benessere sociale, migliorando la qualità della vita delle persone.

In sostanza, "*New Ways of Working*" non riguarda solo dove e quando le persone lavorano, ma un cambiamento fondamentale nel modo in cui le organizzazioni operano, gestiscono le proprie persone e creano valore pubblico "interno" e nel territorio.

Gruppo Veneto e Friuli Venezia Giulia

Proposte di:

- *Welfare*: garantire e/espandere iniziative a supporto del reddito (detassate)
- *Smart Working evoluto*: ad esempio, utilizzo alternato di lavoro da remoto e in presenza nella stessa giornata, acceleratori/bonus giornate in base allo status del personale (con figli, caregiver, disabili, 104, etc)
- Lavori di gruppo trasversali, lavorando per eliminare i silos organizzativi per favorire lo scambio di competenze tra le persone (anche in ottica di *age management* e *knowledge transfer* intergenerazionale) valutando formule di incentivazione alla formazione interna
- Formazione collaborativa in rete con altri enti del territorio o del comparto per condivisione delle tematiche comuni di gestione del personale
- Condivisione/realizzazione spazi di *coworking* in collaborazione tra gli enti del territorio
- Sperimentazione della settimana corta come opzione da offrire al personale per migliorare la *Work Life Balance*
- Formare i manager pubblici esistenti e assumere i nuovi con le *skills* adeguate a gestire il contesto in trasformazione. Qualunque siano gli interventi e le azioni funzionali a definire e progettare “Nuovi modi di lavorare”, saranno necessari, infatti, nuovi leader in grado di gestire il cambiamento.

Gruppo Puglia

Proposte funzionali a definire nuovi modelli organizzativi per le PA

Passata dal modello amministrativo burocratico di stampo weberiano, basato sulla «razionalità oggettiva» di comportamenti, scelte e condizioni di funzionamento all'aumento esponenziale della complessità di contesto ed alla moltiplicazione degli stakeholders, con bisogni differenti e spesso confliggenti, la PA è chiamata a nuove sfide. E' necessario pertanto:

- agire su tutte le componenti dell'organizzazione attraverso una cultura della responsabilizzazione non solo rispetto agli *output*, ma anche rispetto agli *outcome* generati dall'azione istituzionale (anche nella dimensione del valore pubblico);
- rilevare, mappare e gestire i processi in un'ottica *value driven* ed allocare risorse umane e finanziarie in corrispondenza dei processi in grado di generare maggior valore;
- implementare progressivamente i modelli di *lean organization*, per convergere verso un prototipo organizzativo in grado di bilanciare e contemperare dinamismo, stabilità, resilienza, velocità, reattività, creando organizzazioni per processo, per matrice, a rete, adattive e flessibili;
- abbandonare la rigidità organizzativa e la frammentazione dei processi decisionali in favore di modelli di collaborazione e processi decisionali diffusi;
- trasformare la logica solo «per attività» in una logica di funzionamento dell'organizzazione principalmente «per progetti», anche attraverso la definizione di responsabilità temporanee (con corrispondente erosione del criterio di specializzazione statica del personale su singoli processi) e la creazione di team di lavoro trasversali, supportati da tecnologie digitali abilitanti (di matrice *disruptive*).

Fondamentale sarà nel futuro la capacità di *reactiveness* del settore pubblico di fronte ai profondi e rapidi cambiamenti del contesto sociale, rispetto ai quali le tecnologie digitali fungono da fattore di accelerazione.

Possibili prospettive per il lavoro agile nella PA e proposte e azioni da

intraprendere:

- Implementare nuovi modelli di lavoro ubiquo, ibrido, promuovendo progetti e programmi partecipati che coniughino in modo integrato organizzazione, lavoro, tecnologia e innovazione, lasciando ampi margini di autonomia ai singoli enti che dovranno essere responsabili della ricerca e attuazione di modelli organizzativi e sistemi di gestione del lavoro flessibili e adattivi, in grado di rispondere velocemente alle necessità e ai bisogni del contesto e dei destinatari dell'azione amministrativa
- Definire cosa si intende per performance nel lavoro agile, costruendo appositi sistemi di rappresentazione, misurazione e valutazione della performance che permettano di governare le nuove modalità di lavoro (attraverso la specifica attenzione alla qualità degli indicatori, la sistematica rilevazione dei livelli di soddisfazione dell'utenza, il benchmark con enti «omogenei»)
- Promuovere, mediante la formazione, una professionalizzazione diffusa del personale, con il passaggio da ruoli parcellizzati a professionalità ampie, trasversali ai processi e alle funzioni dell'ente, basate su collaborazione, uso delle tecnologie e responsabilità dei risultati
- Promuovere un modello di Wellbeing olistico che includa tutti gli aspetti di benessere, fisico e psico emotivo, partendo dai reali bisogni delle Persone, andando ad ottimizzare ed evolvere i processi interni, gli spazi e le modalità di lavoro attraverso alcune azioni:
 - Realizzazione di una survey interna
 - Analisi dei bisogni emergenti
 - Allocazione di un budget che sia considerato quale investimento anziché costo
 - Costituzione di un team aziendale che si occupi di proporre ed implementare le varie iniziative di wellbeing
 - Analisi di clima per valutare il reale sentiment interno a fronte della creazione di tali iniziative
- Tipizzare i modelli organizzativi virtuosi ed inclusivi, i rispettivi percorsi generativi e diffondere questa nuova cultura dell'organizzazione attraverso la condivisione di best practice e la costituzione di comunità di pratica.

Gruppo Emilia-Romagna

Proposte funzionali a migliorare/semplificare lo smart working

Sviluppare un utilizzo efficace del lavoro agile (da considerare sempre come lavoro in modalità ibrida e mai come lavoro totalmente da remoto), per le attività che possono essere svolte da remoto, sia da un punto di vista gestionale ed organizzativo (sia per il pubblico che per il privato) che intervenendo sulla disciplina e sulle previsioni contrattuali (per il pubblico) che rappresentano ancora oggi un “vincolo” che porta a rigidità organizzativa.

Con focus sulle PA si propone di:

- intervenire sulle previsioni contrattuali, rinviando ad atti organizzativi dell'amministrazione le modalità di gestione della prestazione in smart working, prevedendo solo il rispetto dei principi quali “il riposo” e la “disconnessione”;
- puntare invece, eventualmente, sull'introduzione di linee guida (sintetiche e chiare) che indichino strumenti o modalità organizzative efficaci per la gestione della prestazione in modalità agile (sistemi snelli di assegnazione obiettivi e di monitoraggio della performance, esempi di organizzazione logistica degli spazi, etc) introducendo esempi di successo e best practice di altre PA o, in assenza, di imprese private;
- diffondere la cultura del lavoro agile organizzando momenti di formazione per il management e per la direzione del personale pubblico (meglio se per comparti o per organizzazioni di dimensioni analoghe) finalizzati a sviluppare specifiche competenze organizzative;
- costruire reti a livello territoriale (regionale, si veda modello VeLA - coordinamento regione Emilia-Romagna o provinciale/metropolitano, si veda la rete SmartBo coordinata dal Comune di Bologna) per individuare postazioni di coworking sul territorio dove i dipendenti pubblici e quelli privati possano lavorare insieme e il più vicino possibile alla propria abitazione mantenendo un equilibrato livello di socialità e promuovendo contaminazioni e innovazioni dallo scambio.

Introdurre maggiore flessibilità rispetto al numero di ore e di giorni su cui svolgere la propria prestazione, spostando il focus sul controllo dei risultati, agendo sia sull'organizzazione del lavoro (settimana corta, part-time, lavoro per team) che intervenendo sulla disciplina e sulle previsioni contrattuali che, per le PA rappresentano ancora oggi un "vincolo" che porta a rigidità organizzativa.

Con focus sulle PA si propone di:

- introdurre nei CCNL la possibilità per gli enti di articolare l'orario di lavoro dovuto dal personale in piena autonomia e flessibilità, garantendo il controllo sui risultati, introducendo anche la settimana corta laddove sia ritenuta un valido strumento organizzativo (proposta già attivata per il comparto funzioni centrali);
- intervenire sulle previsioni contrattuali, riducendo gli attuali vincoli in materia di part-time relativi alla platea, ai tetti orari e alle tempistiche di concessione rinviando ad atti organizzativi dell'amministrazione le modalità di gestione del part-time;
- introdurre invece, eventualmente, delle linee guida (sintetiche e chiare) che indichino strumenti o modalità organizzative efficaci per la gestione della prestazione in modo flessibile introducendo esempi e best practice;
- diffondere la cultura della flessibilità organizzativa anche attraverso momenti di formazione per il management e per la direzione del personale pubblico (meglio se per comparti o per organizzazioni di dimensioni analoghe) finalizzati a sviluppare specifiche competenze organizzative;
- creare degli spazi di condivisione di best practice nei quali possano essere inserite esperienze sia del pubblico che del privato che siano significative in termini di modalità per introdurre maggiore flessibilità organizzativa.

Introdurre organizzazioni per team, che vedano il superamento dell'organizzazione del lavoro basata sulla singola posizione lavorativa, quale unità elementare dell'organizzazione, verso modalità che vedano il gruppo quale unità elementare dell'organizzazione, con assegnazione di funzioni ed obiettivi che devono essere assicurati dal gruppo e non dal singolo (superamento della logica della mansione).

Con focus sulle PA si propone di agire sulla cultura organizzativa attraverso:

- linee guida (sintetiche e chiare) che indichino logiche e strumenti dell'organizzazione per team introducendo esempi e best practice;
- lavorare sulle competenze del personale, a partire da chi gestisce gruppi di lavoro, attraverso formazione sulle competenze organizzative (es. introducendo un nuovo percorso su tali tematiche in Syllabus);
- per i dirigenti prevedere la selezione che consideri obbligatoriamente le competenze organizzative (anche nel corso concorso SNA) e, per chi già lavora nella PA, prevedere formazione obbligatoria per lo sviluppo di competenze manageriali (soprattutto di GRU e organizzative) attraverso un sistema di crediti formativi annuali.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE EFFICACE

Introduzione

La Pubblica Amministrazione si trova oggi ad operare in un contesto di crescente complessità, caratterizzato da risorse limitate, da aspettative in continua crescita ed evoluzione e dalla necessità di garantire servizi di alta qualità a cittadine e cittadini. In questo scenario, la valutazione della performance non può più essere considerata (come spesso è successo) un semplice adempimento burocratico, ma deve diventare necessariamente un elemento strategico cruciale per il raggiungimento dell'efficienza, dell'efficacia e della trasparenza. Mentre i sistemi tradizionali di performance evaluation e performance management erano focalizzati su parametri quantitativi e procedure e tempi rigidi, la valutazione della performance efficace nelle moderne organizzazioni e, in particolare nelle PA, deve abbracciare una prospettiva olistica, che consideri la performance del singolo ma anche e soprattutto quella dell'organizzazione nel suo complesso. Non si tratta solo di misurare l'output, ovvero ciò che viene prodotto, ma soprattutto di programmare e valutare l'outcome, ovvero l'impatto concreto dell'azione realizzata e dei servizi erogati sul miglioramento della vita di cittadine, cittadini e di tutti gli stakeholder, oltre che sullo sviluppo sostenibile del territorio.

E' sempre più importante assumere un approccio integrato, che colleghi le performance individuali alle performance organizzative e alla produzione di valore pubblico; che connetta la valutazione delle performance individuali alla promozione e sviluppo delle competenze del capitale umano (inteso come vero e proprio valore pubblico "interno"); la definizione di obiettivi chiari e risorse che favoriscano il lavoro e la collaborazione tra team in grado di rafforzare quel "capitale organizzativo" così centrale per promuovere organizzazioni ed ambienti di lavoro sani, collaborativi e non competitivi e che mettono davvero al centro le persone e le loro esigenze.

In definitiva, una valutazione efficace della performance nelle PA deve essere uno strumento di miglioramento continuo, capace di orientare le azioni verso il raggiungimento di outcome significativi e di valore pubblico, garantendo al contempo il benessere e la crescita professionale delle persone. Questo approccio richiede non solo la definizione di strumenti e processi adeguati, ma anche un profondo cambiamento culturale, che ponga al centro le persone e la

loro capacità di contribuire al bene comune. L'obiettivo finale è quello di una PA più efficiente, più trasparente, più vicina ai bisogni di cittadine e cittadini e capace di generare un impatto positivo duraturo sul territorio e sulla comunità.

Gruppo Veneto e Friuli Venezia Giulia

Proposte di:

Utilizzare il sistema di misurazione e valutazione della performance in chiave di sviluppo delle persone con uno stretto collegamento con il piano di formazione individuale e di ente. Il sistema di misurazione e valutazione dovrebbe, soprattutto nella valutazione dei comportamenti, fornire elementi utili agli uffici degli enti che si occupano della Formazione per definire il fabbisogno formativo del singolo o di gruppi di persone e consentire di agire efficacemente per colmare i gap che il sistema di valutazione fa emergere dalla valutazione della performance individuale o organizzativa.

Il sistema di valutazione dovrebbe stimolare un dialogo continuo tra valutatore e valutato contribuendo al confronto ed al superamento di difficoltà relazionali dovute a scarso dialogo o a poca chiarezza sul sistema di aspettative reciproche: questo dovrebbe contribuire ad una maggior benessere organizzativo.

Le organizzazioni hanno bisogno dell'apporto programmato di idee, impegno, capacità professionale delle Persone. E queste, per vivere e lavorare bene nelle organizzazioni richiedono di conoscere le competenze da sviluppare, gli obiettivi, i programmi, le scelte operative, le opportunità, ecc..

Per tutto ciò è necessario che la connessione tra Organizzazione e Persone sia professionale e abbia per oggetto il lavoro compiuto delle Persone in rapporto a quanto l'organizzazione richiede; è necessario che la *connessione* sia fondata su una relazione trasparente: siano conosciuti oggetti, criteri, indicatori della valutazione.

Gruppo Puglia

Le proposte sono funzionali a sviluppare un approccio olistico, multidimensionale

- Differenziare per comparti le modalità operative e le linee guida di gestione della performance da parte del Dipartimento Funzione Pubblica (ed eventualmente, nell'ambito del comparto, ove funzionale, per cluster di amministrazioni), aprendo al tempo stesso ad approcci di filiera
- Revisionare il ruolo degli OIV (chi li sceglie, chi li retribuisce e adeguatezza del compenso) e delle loro competenze che dovrebbero essere differenziate per ambito di osservazione/valutazione (esempi: obiettivi, integrazione con le risorse finanziarie, comportamenti, creazione di Valore Pubblico, Risk Management, ecc...) e per comparto. Di conseguenza, differenziare la formazione degli OIV per fascia e per professionalità e maggiore attenzione alle sinergie realizzabile (es., intra ente, con CUG – Comitato Unico di Garanzia – e Revisori dei Conti, ma anche con nuove figure strategiche come i Responsabili dell'accessibilità)
- Introdurre il *change management* accompagnando le amministrazioni e le aziende con processi di cambiamento e di innovazione tecnologica e culturale (estese alle partecipate pubbliche, a volte sfuggenti rispetto a questi meccanismi)
- Intervenire già dal sistema dell'istruzione e dell'educazione al fine di garantire approccio etico e livello culturale adeguato rispetto ai temi della valutazione da parte di tutte le persone inserite nell'organizzazione (la vecchia educazione civica, oggi declinabile anche come educazione al valore pubblico ed al bene comune)
- Introdurre l'*on-boarding* in maniera obbligatoria prevedendo in tale fase (di circa 12 mesi) per i neo assunti l'approfondimento di tutta l'organizzazione (mission, vision, organizzazione e funzionamento) e la verifica effettiva circa l'adeguatezza del profilo rispetto alle competenze attese. Effettuare sin da subito l'assessment delle competenze da cui far scaturire, nel caso, percorsi di sviluppo individuali affinché il personale

costituisca una componente sostanziale per la co-creazione di performance efficace

- Rendere più veloci i processi di mobilità (attualmente esistono i presupposti e gli strumenti resi disponibili dal Dipartimento della Funzione Pubblica con il PNRR per lo sviluppo delle risorse umane finalizzato alla creazione di Valore Pubblico)
- Introdurre strumenti per una maggiore flessibilità nell'utilizzo dei sistemi premianti da parte della dirigenza nell'ambito dei contratti collettivi

Particolare attenzione alle Strategie di comunicazione e "contaminazione":

- necessità di esercitare *moral suasion* rispetto ai temi dell'integrità e della valutazione che conduca a comportamenti moralmente e socialmente corretti. Ciò implica la capacità del management di andare oltre le previsioni normative in termini di comportamenti ricorrendo all'esercizio delle funzioni dirigenziali ovvero basandosi sull'autorevolezza del proprio ruolo (non solo management ma anche leadership, declinabile anche come e-leadership, leadership dell'inclusione, ecc.).

Ne discende anche un ripensamento delle strategie di:

- comunicazione all'interno e verso l'esterno dell'amministrazione (con impatto anche sull'attrattività e sulla immediata comunicatività dei documenti di programmazione che assolverebbe anche al compito di essere fonti di accountability)
- formazione intesa come strumento e leva per un cambio culturale (non solo adempimento finalizzato all'obiettivo delle 40 ore all'anno), ma come base rifondativa del mindset pubblico
- utilizzo di strumenti attualmente disponibili: Intelligenza Artificiale (e altre disruptive technology), risorse PNRR e milestone PNRR (si pensi al cambiamento che può apportare la Missione 5 nel mettere al centro le persone valorizzando le differenze e i talenti dei singoli)
- ricorso al partenariato pubblico-privato anche finalizzato al coinvolgimento di CEO (per la formazione/affiancamento dei dirigenti), accordi, stage, tirocini, job shadowing, ecc..

- Potenziare la pianificazione, in monitoraggio e la valutazione partecipativa (magari partendo proprio dagli istituti introdotti dal D.Lgs. 222.2023).

Gruppo Emilia-Romagna

Proposte di differenziali stipendiali

- Sostituire, per quanto riguarda il comparto Funzioni Locali, l'attuale procedura di applicazione dei differenziali stipendiali prevedendo un passaggio automatico periodico (ogni x anni... per fasce di servizio), legato ad effettiva prestazione e svincolandola dalla valutazione della performance e delle competenze professionali così come prevista dal vigente CCNL 16.11.2022, delineando così un incremento stipendiale che non incide più sul fondo di incentivazione e si basa esclusivamente sull'esperienza maturata misurabile in anni di servizio (cfr ad esempio il CCNL comparto Istruzione e Ricerca)
- Sviluppare una valutazione delle competenze professionali finalizzata solo alla reale ed effettiva crescita delle professionalità interne all'ente e al raggiungimento degli obiettivi. Questo permetterebbe di avere valutazioni maggiormente differenziate sui vari livelli di competenza valutabili e permetterebbe alle Amministrazioni di colmare quei gap formativi e professionali così rintracciabili e di programmare interventi mirati per consentire la crescita professionale del proprio personale.

Proposte relative ad indennità e obiettivi

Ridurre la parcellizzazione delle diverse indennità previste dal CCNL Funzioni Locali (condizioni di lavoro) che negli enti negli anni sono state declinate in una moltitudine di micro indennità che hanno uno scarso o nullo effetto sulle retribuzioni individuali e parallelamente disperdono le risorse del fondo (non a caso spesso si parla di "giungla retributiva").

Relativamente agli obiettivi legati alla valutazione della performance si potrebbe ipotizzare di collegare i relativi premi agli effettivi risultati dell'organizzazione per cui i dipendenti operano, non soltanto agli obiettivi complessivi o individuali (cosa che già avviene nella maggior parte delle

Amministrazioni), ma anche a obiettivi legati ai risultati dei gruppi aziendali, sul modello delle aziende private, ricreando così un senso di lavoro di squadra e di compartecipazione al raggiungimento di un obiettivo comune.

Proposta relativa ad incentivo di produttività/risultato

Parallelamente si potrebbe introdurre una nuova modalità di riconoscimento del premio di produttività/risultato più vicino ai modelli del mondo privato: l'ipotesi sarebbe quella di prevedere:

- una quota di base uguale per tutti che si pone come incentivazione del livello standard di prestazione
- sulla base delle disponibilità del fondo, una % di incremento per almeno il 20/25% del personale rispetto alla quota standard per chi ha avuto nell'anno le valutazioni complessivamente più elevate (che non sono necessariamente riconducibili tutte a livello di eccellenza)
- una % di riduzione, inizialmente anche solo per il 2/5% del personale, rispetto alla quota standard per chi ha avuto al contrario le valutazioni inferiori e al di sotto del livello standard

Questo permetterebbe di:

- valorizzare in maniera omogenea chi ha avuto una prestazione ordinaria e attesa
- valorizzare con una quota aggiuntiva una percentuale di personale che ha avuto una prestazione superiore allo standard (svolgimento delle attività connotato da particolare impegno, senso di responsabilità, orientamento al servizio al cittadino, innovazione.... oppure, qualità della prestazione professionale, oppure in alcuni casi certamente eccellenza complessiva della prestazione)
- individuare ogni anno le persone che viceversa non hanno fornito il massimo contributo possibile e hanno ricevuto le valutazioni più basse. In questo caso andrebbe prevista una riduzione della quota standard (in modalità da definire)

E potrebbe avere queste conseguenze:

- seppur difficile da prevedere in una organizzazione che non ha una forte

cultura orientata alla valutazione, una tale differenziazione andrebbe operata naturalmente dalle Direzioni che si troverebbero così nella necessità di assumersi la responsabilità delle valutazioni effettuate e di calibrare le stesse all'interno dell'ente (è quello che tecnicamente viene definito "calibration" ovvero allineamento delle metriche di giudizio tra manager ed è finalizzata ad un risultato più equo all'interno della medesima organizzazione). Questo nel tempo potrebbe ridare valore alla valutazione e agli impatti positivi che essa può avere, se ben orientata ed effettuata, per una organizzazione e per chi ci lavora

- il non appiattimento restituirebbe vigore al lavoro e alla possibilità di sentirsi valorizzati e vedere riconosciuto il proprio impegno e la propria professionalità
- l'eventuale valutazione non piena non andrebbe vissuta come una valutazione personale, ma come una oggettiva valutazione di comportamenti agiti sulla quale l'Amministrazione per prima dovrebbe intervenire con azioni di supporto e di miglioramento, investendo così su tutte le sue persone.

Sfide e opportunità di una proposta disruptive

Il forte legame tra valutazione individuale e trattamento economico ha portato, nel tempo, a un appiattimento dei giudizi, limitando così l'efficacia dello strumento stesso. Questo rappresenta uno dei principali motivi per cui le potenzialità di questo metodo non vengono pienamente sfruttate.

D'altra parte, l'implementazione della Direttiva del Ministro Zangrillo porterà progressivamente alla valorizzazione delle competenze trasversali, in un futuro orientato al lavoro per processi, alla digitalizzazione e all'uso dell'intelligenza artificiale, queste competenze diventeranno alcune delle capacità più rilevanti per il personale, compreso quello dirigenziale.

Per affrontare queste nuove sfide, sarà fondamentale che gli Enti siano in grado di misurare i "gap" tra le competenze richieste per un determinato ruolo e la situazione effettiva, adottando un approccio basato sui dati. Questo consentirà di identificare le competenze mancanti, pianificare percorsi formativi adeguati e fornire feedback chiari alle persone, senza che ciò influisca negativamente sulla valutazione economica. Se consideriamo la questione da un punto di vista pratico, è chiaro che non esiste una valutazione perfetta o universale, ma

piuttosto una valutazione che deve essere funzionale agli obiettivi che ci poniamo.

La domanda chiave diventa quindi:

quali sono i benefici di mantenere un sistema di valutazione individuale strettamente legato al trattamento economico?

E se la valutazione fosse separata dal compenso, quali potrebbero essere gli impatti positivi e quali negativi?

Se da un lato le criticità sono fortemente connesse ad un appiattimento delle valutazioni, e d'altro lato se è necessario ed opportuno valorizzare il personale della Pubblica Amministrazione e le sue competenze professionali, allora si potrebbe arrivare ad ipotizzare di scindere la valutazione della performance individuale dall'erogazione dei premi economici, mantenendo il premio di risultato esclusivamente connesso a indicatori misurabili di tipo organizzativo (performance organizzativa di ente) e d'altro lato valutare la performance individuale come performance comportamentale (*ma senza alcuna connessione economico stipendiale*) e legata solo alla crescita professionale del personale e alla relativa necessità di formazione e aggiornamento.

Questo certamente, unito alla proposta di prevedere dei "passaggi automatici" per i differenziali stipendiali, permetterebbe di individuare e colmare in maniera concreta i gap di competenze necessari e arrivare così ad una reale valorizzazione delle competenze, funzionale certamente alla crescita del personale ma anche e soprattutto al raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico e di qualità degli enti.

La performance individuale, intesa come valutazione comportamentale e delle competenze professionali rimarrebbe finalizzata da un punto di vista anche economico solo alle progressioni verticali, in questo modo diventerebbe davvero leva strategica per la valorizzazione del personale dipendente all'interno dell'organizzazione e un'opportunità per gli enti di valorizzare il talento interno, definire percorsi di sviluppo di carriera mirati e personalizzati e aumentare la propria flessibilità organizzativa.

Gruppo Campania

Proposte

Il tema della valutazione delle performance dei lavoratori è strettamente legato a quello della valorizzazione del dipendente, del benessere organizzativo e dell'efficacia dei servizi offerti ed è fortemente sentito sia nel privato sia nella pubblica amministrazione.

Siccome oggetto del discorso è la valutazione efficace delle performance, va affrontato il tema di come la digitalizzazione dei servizi pubblici potrebbe venire incontro all'esigenza di migliorare il sistema di performance management.

In tutti i settori e ambiti della PA non è ancora minimamente applicato un sistema di "customer satisfaction". Creare un nuovo sistema valutativo, potrebbe forse permettere alla pubblica amministrazione di crescere in termini di benessere della collettività, contribuendo a rendere la vita dei cittadini sempre più comoda ed i territori più attrattivi, in particolare a migliorare i servizi del sud del Paese (in Italia esistono territori dove vengono erogati servizi ai cittadini di primissima qualità, dalla sanità all'istruzione ed altri dai quali i cittadini "fuggono" per cercare servizi altrove).

Orientare gli Enti Pubblici verso i concetti di performance efficace e di valore pubblico è senza dubbio uno degli ambiti che desta maggior interesse per puntare verso uno sviluppo equo e sostenibile.

Se lo Stato offrisse ai cittadini un servizio di valutazione dei servizi pubblici costruito secondo i più avanzati principi di customer satisfaction, con questionari semplici, chiari e standardizzati compilabili sulle medesime piattaforme sulle quali oggi è possibile effettuare prenotazioni e sbrigare pratiche si farebbe sicuramente un passo in avanti.

Tali griglie valutative dovrebbero essere precedute da cruscotti informativi circa le modalità da seguire per rilasciare compilazioni il più possibile veritiere e non opinabili. I feedback degli utenti andrebbero presi in considerazione con sistemi di media ponderata a seconda dell'importanza dell'aspetto valutato.

Il vantaggio di impostare un sistema di gradimento del servizio pubblico usufruito replicando i più diffusi strumenti digitali nel settore privato, è innegabile perché rende le valutazioni più oggettive poiché fa crescere decisamente il numero dei valutatori.

Grande attenzione va prestata all'oggetto di valutazione da parte degli utenti o dei cittadini che non può essere la performance individuale ma eventualmente solo quella organizzativa o, meglio, dei servizi: interessante è notare, ad esempio, quanto si stia diffondendo anche in Italia il portale *doctolib* che permette di ricercare il medico tramite filtri per territorio, specializzazione e feedback dei pazienti. Se un app simile entrasse in uso anche nella Pubblica Amministrazione, probabilmente, si potrebbe andare incontro a dei rischi di non trascurabile entità rispetto alla veridicità dei feedback e all'esigenza di tutela della privacy di dati sensibili. Ad esempio, potrebbe accadere che il paziente tornando a casa dopo una visita medica dimentichi il nome del medico rilasciando un'opinione sull'operato di un altro professionista oppure, peggio ancora, scriva dati e informazioni che non andrebbero pubblicati.

Per le ragioni sopra esposte, le performance individuali dei dipendenti pubblici sono soggette a valutazioni dei loro responsabili e dirigenti e non dell'utente finale.

Va rilevato anche che tutti i sistemi di valutazione del personale in essere nella Pubblica Amministrazione non prevedono la possibilità per il dipendente particolarmente meritevole di essere promosso ad una qualifica superiore.

Nella Pubblica Amministrazione, infatti, la promozione si ottiene con l'aggiudicazione di un concorso ed il dirigente non ha la possibilità di far passare a ruoli superiori coloro che si fanno valere sul campo.

Il manager pubblico ha una discrezionalità minima per riconoscere il valore del singolo, il quale rischia di entrare in un circolo vizioso di demotivazione dovuto al mix tra la difficoltà di emergere sul lavoro ed il pregiudizio verso l'efficienza della Pubblica Amministrazione che regna in Italia.

L'opinione dei cittadini verso la qualità dei servizi pubblici, infatti, spesso si traduce in pregiudizi che possono portare fino alla decisione di rinunciare a

priori a prestazioni pubbliche talvolta estremamente importanti come quelle sanitarie.

Quindi, probabilmente, andrebbe fatta una riflessione su quanto possa rivelarsi cruciale un progetto che porti ad un solido investimento nella comunicazione ai cittadini in merito al processo di miglioramento che è in corso ormai già da qualche anno relativamente alla gestione degli Enti Pubblici e conseguentemente della qualità dei servizi offerti.

Se si dovessero destinare risorse pubbliche quasi esclusivamente in progetti di miglioramento dei servizi ai cittadini, senza porre energie anche in azioni informative sul cambiamento in corso e sui risultati ottenuti, si potrebbe correre il rischio che le cose buone fatte non verrebbero percepite al 100% fino al punto da pregiudicarne la buona riuscita: non è sufficiente investire nella formazione degli operatori pubblici e nemmeno aumentare i loro stipendi, ma è necessario mettere in campo una strategia di comunicazione ai cittadini che renda attrattiva la “cosa pubblica” e che sia interattiva nell’indagare i reali fabbisogni della collettività.

A valle delle riflessioni fino ad ora esposte, si potrebbe quindi avanzare una proposta di una struttura valutativa dei dipendenti pubblici che abbia maggiori punti di contatto con le procedure in vigore nelle aziende private.

Il sistema dovrebbe sicuramente conservare la sua struttura incentrata sull’imparzialità e oggettività; tuttavia, dovrebbe prevedere anche che gli obiettivi comunicati pubblicamente siano poi oggetto di confronti *one to one* finalizzati alla comprensione dei dettagli e soprattutto alla interiorizzazione degli stessi e al coinvolgimento e apporto del singolo nella realizzazione.

Gli stessi dirigenti pubblici probabilmente potrebbero beneficiare di confronti *one to one* con le loro persone per acquisire in tali momenti il loro “sentimento” rispetto alla realtà aziendale e alle loro esigenze.

La valutazione delle performance, quindi, dovrebbe continuare ad essere compito dei manager pubblici, tuttavia, dovrebbe provenire anche da colleghe, colleghi e dall’utenza.

Al fine di scongiurare il più possibile il rischio di ledere il fondamentale principio di imparzialità, dovrebbe essere assegnato un peso differente alle valutazioni (a quelle dei manager e a quelle 360° provenienti dai colleghi e a quelle dei cittadini). La media ponderata dovrebbe portare a valutazioni il cui peso

maggior verrebbe sicuramente attribuito ai manager, i quali sono deputati ad una gestione imparziale dei loro collaboratori. Tuttavia integrare un sistema di customer satisfaction, porterebbe ai feedback utili allo scopo di efficientamento della Pubblica Amministrazione e, negli anni, anche grazie alla digitalizzazione delle attività e della conseguente possibilità di aumentare la storicità dei dati da analizzare, potrebbe veder diminuire il rischio legato alla discrezionalità della valutazione.

Gli indicatori di valutazione dovrebbero essere quanti/qualitativi, poiché un performance management che non tiene in considerazione la qualità del lavoro ma che si limita solo a rilevare il rispetto delle tempistiche dell'esecuzione delle pratiche è un sistema miope che non permette la crescita delle persone e non incentiva allo sviluppo delle loro competenze.

La restituzione dei feedback, così come sopra detto, dovrebbe essere preliminare rispetto al pagamento in busta paga dell'eventuale premio in modo che il dipendente ne comprenda a pieno il significato.

Il premio, infine, dovrebbe continuare ad essere erogato se il team raggiunge l'obiettivo macro, poiché il criterio che deve essere alla base delle retribuzioni extra è sempre quello della sostenibilità e quindi della corrispondenza piena col budget. Tuttavia, una quota parte del premio dovrebbe essere legata ad obiettivi individuali incentrati sulla mansione del singolo. Solo in questo modo potremmo sperare che il dipendente pubblico sia motivato e realmente coinvolto.

(Prime) conclusioni

I lavori dei Gruppi hanno evidenziato proposte comuni e condivise ma hanno anche messo in luce interessanti connessioni tra le due tematiche "New Ways of Working" e "Effective Performance Evaluation".

L'implementazione di nuovi modelli organizzativi e di lavoro richiede, infatti, un diverso e nuovo approccio alla valutazione delle performance e allo stesso concetto di performance.

I nuovi modi di lavorare:

- enfatizzano flessibilità, autonomia, fiducia e risultati rispetto al semplice monitoraggio delle ore lavorate. Smart working, orari flessibili e settimane lavorative compresse rendono non più adeguati i tradizionali metodi di valutazione basati sul tempo e richiedono di valutare gli output ma soprattutto gli outcome e gli impatti, con la definizione di obiettivi e KPI chiari e misurabili;
- danno priorità al benessere delle persone (fisico, mentale, sociale) come fattore chiave di performance e coinvolgimento. Le modalità di lavoro flessibili sono una componente fondamentale delle iniziative di benessere. E il presupposto, condiviso da tutti i gruppi in modo più o meno diretto, è che il miglioramento del benessere porta coinvolgimento delle persone e performance migliori;
- si basano fortemente sui progressi e sull'implementazione delle tecnologie digitali per supportare le modalità flessibili di lavoro. La digitalizzazione dei processi è, infatti, fondamentale per un lavoro da remoto efficiente e per modelli di lavoro ibridi. E gli strumenti tecnologici sono essenziali per tracciare e misurare le performance in ambienti di lavoro flessibili;
- sostengono il passaggio da strutture individuali e verticali a strutture di lavoro orizzontale, trasversale e di squadra. E le metriche per la misurazione delle performance devono basarsi sul team, valutando soprattutto i contributi e i risultati collettivi all'interno dell'organizzazione e finalizzati alla produzione di valore pubblico;
- evidenziano la necessità di una nuova generazione di leader in grado di gestire efficacemente team e individui in ambienti di lavoro flessibili. Ciò implica la promozione della fiducia, dell'autonomia e della

comunicazione. Questo richiede, pertanto, manager che comprendano e possano implementare efficacemente sistemi di gestione delle performance orientati ai risultati. Il loro ruolo nel fornire feedback costruttivi, nel supportare lo sviluppo delle persone e nel promuovere un ambiente di lavoro positivo è fondamentale.

In sintesi, la transizione verso "Nuovi modi di lavorare" richiede di passare a sistemi di valutazione basati sui risultati, unitamente ad una forte attenzione al benessere delle persone, all'utilizzo delle tecnologie, alla gestione flessibile e alle metriche di performance basate sul lavoro in team.

Il primo passo per implementare con successo questi nuovi modelli è partire dalla conoscenza, dallo stato dell'arte e dal livello di maturità della propria organizzazione per costruire un piano d'azione coerente e sostenibile.

La proposta che presentiamo di seguito ha proprio questo obiettivo.

Gruppo Trentino-Alto Adige/Südtirol

Premessa

La ragione per la quale abbiamo deciso di collocare nella parte finale di questo Documento (e non in ordine “geografico”) la sintesi del lavoro del Gruppo Trentino-Alto Adige/Südtirol è connessa alla tipologia e alle caratteristiche della Proposta del Gruppo.

Per comprendere meglio la proposta è necessaria una piccola premessa.

Come anticipato, sia per le PA che per le imprese private è fondamentale conoscere la propria Organizzazione, definire lo stato dell’arte per cercare di sviluppare un modello organizzativo con funzioni integrate.

Questo al fine di:

- sviluppare la capacità dell’organizzazione di condividere la propria visione e missione in un mondo VUCA/BANI, favorendo un approccio integrato tra funzione HR e strutture di linea;
- promuovere un lavoro orientato agli obiettivi, stimolando il coinvolgimento e la responsabilità dei lavoratori e delle lavoratrici per migliorare il loro apporto in termini di valori e il loro benessere percepito;
- favorire il lavoro in team autonomi come strumento di agilità, e partecipazione alla definizione degli output;
- gestire il cambiamento dovuto alle transizioni tecnologiche (introduzione AI) e i mutamenti nella forza-lavoro, attraverso la “rieducazione” dei manager verso HR manager (tutti i manager devono essere HR).

Data l’importanza dell’HR management per raggiungere elevati livelli di performance e l’eccellenza operativa, avere un’idea chiara dello status quo dell’organizzazione è un fondamentale primo passo nella formulazione e nell’implementazione delle strategie organizzative.

La proposta

Il processo di maturità nello sviluppo delle risorse umane (HR) di un'organizzazione segue generalmente un percorso evolutivo che può essere suddiviso in più fasi. Questo percorso aiuta un'organizzazione a passare da una gestione reattiva e frammentata delle persone a una strategia HR matura, integrata e orientata al valore.

Sulla base di questa premessa, il Gruppo di lavoro si è dato l'obiettivo di progettare uno strumento di self-assessment da mettere a disposizione delle Organizzazioni (pubbliche e private) che permette di realizzare una “diagnosi” del livello di maturità delle proprie pratiche HR e consentire loro di posizionarsi e confrontare il livello raggiunto con quello delle best practices nelle seguenti sei aree d'intervento (dimensioni):

1. formazione e sviluppo,
2. diversity management,
3. benessere e sicurezza,
4. reclutamento e selezione,
5. gestione performance,
6. retribuzione e riconoscimento.

In questo modo si potrà avere un'idea concreta dei passi da intraprendere per raggiungere l'eccellenza e l'efficacia delle pratiche HR.

SCOPO

Misurare la qualità dei processi HR implementati in ciascuna organizzazione e aiutarla a comprendere a quali azioni di sviluppo poter dare priorità.

SCELTA DEL METODO

Somministrazione di un questionario, attraverso un'intervista di accompagnamento.

“Il questionario a scala Likert, se costruito in un modo particolare, può essere considerato una semplice forma di modello di maturità.”

Le domande sono semplicemente una dichiarazione di "best practice" e all'intervistato viene chiesto di valutare le prestazioni dell'organizzazione su una scala da 1 a n”.

Fraser P, Moultrie J, Gregory M, (2002)

COSTRUZIONE DELLO STRUMENTO



ELEMENTI PRINCIPALI

Livelli di maturità: distinti e misurabili

Dimensioni: aree mutuali ed esclusive, solitamente rappresentata da sottocomponenti (attività, obiettivi)

Strumenti di assessment: solitamente quantitativi (questionari, scoring models) ma anche qualitativi.

LIVELLI DI MATURITA'

1. **Iniziale.** La dimensione non è ancora presente o il suo percorso di

implementazione è agli inizi.

2. **Strutturato/limitato.** La dimensione è presente ma il suo percorso di attuazione è stato sviluppato in maniera limitata.

3. **Strategico.** La dimensione è pienamente attuata e gestita in maniera strategica.

DIMENSIONI

Sono state considerate le seguenti sei dimensioni.



CONCLUSIONI

La griglia è stata pensata e costruita come uno strumento di autodiagnosi che può essere utile ad ogni organizzazione pubblica e privata. Al momento è stata testata e migliorata sulla base della somministrazione svolta presso le organizzazioni che fanno parte del gruppo di lavoro.

L'obiettivo futuro è quello di poterla condividere e testare con più organizzazioni pubbliche e private possibili anche con lo scopo di **trovare buone pratiche per ciascuna casella** (ossia dimensione e livello di maturità) affinché le varie organizzazioni possano trarre preziosi spunti di miglioramento partendo da casi concreti e poter fare benchmarking sia tra organizzazioni delle stesse dimensioni, sia tra pubblico e privato oppure all'interno di un singolo settore.

APPENDICE

LINEE GUIDA PER APPLICARE LO STRUMENTO

Lo strumento consiste in un questionario a scala likert costruito riunendo le best practices raccolte attraverso la consultazione di metanalisi e successivo feedback ricevuto dai partecipanti al progetto seguendo le istruzioni di “*Fraser P, Moultrie J, Gregory M, (2002,...)*”.

La griglia di maturità permette di verificare il livello di maturità raggiunto dalle pratiche HR in maniera autonoma in sei dimensioni ritenute strategiche e rilevanti:

1. formazione e sviluppo
2. sicurezza e benessere
3. diversity management
4. reclutamento e selezione
5. riconoscimento e retribuzione
6. gestione delle prestazioni

L'assessment è infatti un primo passo fondamentale per programmare e scegliere a quali interventi di sviluppo dare priorità.

Formazione e sviluppo	non implementato		in parte implementato		pienamente implementato	note
	1	2	3	4	5	
Viene condotta una job task analysis sistematica per identificare i contenuti da includere nella formazione e definire standard prestazionali chiari						
Le esigenze strategiche e i fattori ambientali che possono facilitare o ostacolare la formazione vengono identificati attraverso un'analisi organizzativa, per posizionare al meglio la formazione all'interno dell'azienda e massimizzare la motivazione e il successo formativo						
Viene effettuata una person analysis per individuare chi può beneficiare maggiormente della formazione e se il contenuto o i metodi devono essere adattati a specifici gruppi di apprendimento (es. lavoratori anziani)						
Per ridurre la perdita delle competenze apprese, la formazione viene programmata in modo che i partecipanti possano applicare rapidamente quanto appreso, e viene fornita una formazione di aggiornamento quando necessario						
Le opportunità di formazione vengono comunicate con anticipo e presentate come occasioni di crescita, evidenziando fin da subito le successive attività di "follow-up"						
L'impatto della formazione è misurato valutando le capacità e i comportamenti prima e dopo il completamento del programma di training						
I percorsi formativi vengono valutati tenendo conto delle reazioni dei partecipanti (positive o negative), della loro autovalutazione riguardo la percezione di apprendimento e sull'effettiva trasposizione sul luogo di lavoro delle capacità apprese						

Il questionario: domande relative alla dimensione "Formazione e sviluppo"

COMPILAZIONE

La compilazione è semplice e intuitiva. Bisogna posizionarsi su un punteggio da 1 a 5 sulla base di quanto la domanda del questionario riflette le pratiche adottate dalla propria organizzazione.

Per il calcolo del punteggio bisogna sommare per ogni dimensione i singoli punteggi, dividerli per il punteggio massimo e moltiplicare per 100.

$$\left(\frac{\text{Punteggio totale ottenuto}}{\text{Punteggio massimo possibile}} \right) \times 100$$

Ottenuto il punteggio si potrà posizionare ogni dimensione in un intervallo che riflette il livello di maturità raggiunto dalla propria organizzazione.

Intervalli:

1. Iniziale: 0 a 40

a. la dimensione non è ancora presente o il suo percorso di implementazione è agli inizi

2. Strutturato: 41 a 79

a. la dimensione è presente ma il suo percorso di attuazione è stato sviluppato in maniera limitata

3. Strategico: 80 a 100

a. la dimensione è pienamente attuata e gestita in maniera strategica