

Ripensare la Pubblica amministrazione

A cura di Serena Poma, borsista PoliS-Lombardia

Luogo e data 25-29 gennaio 2021 (on line)

Promotori SNA, I.I.S.A.

Relatori

Tommaso Agasisti (Politecnico di Milano)

Federico Lega (Università di Milano)

Giacomo Iacono (Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento Trasformazione Digitale)



Sintesi

▪ SESSIONE - Selezione e formazione del personale

- *Formare al management pubblico degli enti locali: competenze chiave e nuove sfide nello scenario post-Covid – Tommaso Agasisti*

Quali sono le nuove competenze per il management pubblico in tempo di COVID?

4 temi:

- ruolo del management pubblico locale nell'emergenza Covid (anche dirigenti scolastici, RSA, ospedali);
- i cambiamenti imposti dall'emergenza;
- mappa di competenze chiave che dovrebbe possedere il manager;
- nuove skills.

Nei piccoli centri la frequenza, l'intensità dei cambiamenti imposti dall'emergenza è stata diversa e perciò diversificata deve essere la risposta.

Il secondo macrotema è l'accesso ai servizi: es, il settore pubblico locale ha dei servizi che hanno bisogno di una nuova impostazione (es. servizi di assistenza agli anziani, mensa, raccolta rifiuti).

Il cambiamento degli stili di vita e di lavoro locale impone un cambiamento complessivo dell'erogazione dei servizi.

La risposta al COVID ha accelerato e reso indifferibile l'erogazione del servizio, a fronte di una maggiore personalizzazione.

Occorre che le organizzazioni pubbliche reimpostino in modo radicale le competenze del proprio personale verso le aree più critiche.

Il nuovo skills- set del management ha 4 aree tematiche:

- i) la capacità di analizzare sistematicamente la quantità di dati che arriva in continuazione;
- ii) la capacità di disegnare scenari plurimi di organizzazione dei servizi;
- iii) l'utilizzo della tecnologia;
- iv) ripensamento della tipologia e delle caratteristiche dei servizi stessi.

Una proposizione di fondo è quella di cambiare prospettiva e aggiungere alle competenze umanistiche (giurisprudenza, economia) anche competenze tecnico-scientifiche.

In conclusione, come sviluppare le competenze?

- a) selezione del personale: cambiare anche modalità di selezione (no concorso ma periodi di prova per verificare la capacità di usare sul campo le competenze);
- b) Up-Skilling: creare archi temporali legati alla formazione;
- c) Re-skilling: apprendere nuove aree di competenza.

- *Dirigere le aziende sanitarie pubbliche. Come innovare i processi di selezione, formazione e valutazione delle direzioni generali e dell'alta dirigenza e migliorarne la workability – Federico Lega*

La preselezione dei candidati potrebbe essere svolta da un'azienda privata specializzata.

Bisognerebbe saper gestire anche i colloqui e prestare attenzione alla varietà dei membri della commissione.

Pensare di introdurre blind assessment su specifici problemi così il candidato viene valutato per la competenza di ruolo e contesto → conta più che abbia un modello per gestire il lavoro che la conoscenza vera e propria.

La seconda opzione è che la pre valutazione vada fatta da aziende specializzate: i 10 nomi su cui scegliere va fatta da un'azienda e al decisore politico spetta solo la scelta finale.

Formazione:

- Riformulare i contenuti della formazione obbligatoria: sono programmi obsoleti, ci vorrebbe meno aula, e più un periodo di affiancamento e saper gestire situazioni reali.
- distinguere la formazione propedeutica da quella specifica, messa nel contesto (La formazione nel contesto è l'occasione per il team building)

Valutazione:

Non si riesce a distinguere la valutazione aziendale da quella del Direttore. Le performance aziendali sono usate per valutare il Direttore. Bisognerebbe che il direttore generale fosse valutato in base alla legacy (benessere creato, efficienza dell'ufficio, lavoro strutturato).

Bisognerebbe distinguere i risultati conseguiti dallo sviluppo generato, e gli obiettivi dei Direttori dovrebbero tenere conto anche del secondo fattore.

Si potrebbe pensare di introdurre una valutazione dal basso, dai dipendenti.

Acquisire un assessment blind dei professionisti esterni fondato sul bilancio di mandato, che quindi diano una rappresentazione oggettiva ed esterna di ciò che ha fatto un Direttore.

- *Le competenze di e-leadership per la trasformazione digitale della PA – Giacomo Iacono*

Per rimodernarsi, la pubblica amministrazione deve saper conciliare esigenze diverse, e coloro che portano queste esigenze debbono essere attivi nel processo decisionale.

L'attivazione degli stakeholder nella progettazione della soluzione può diventare una risorsa e un affinamento delle decisioni.

Un altro spunto di cambiamento è il passaggio da centro-PA a cittadino-PA.

Un altro aspetto è concepire in maniera integrata i diversi assi che si devono intersecare: i) una visione strategica degli obiettivi e una condivisione a lungo termine; ii) gli elementi di organizzazione, con un ripensamento dei processi e dell'interazione degli uffici; iii) l'interazione tra obiettivi e sistema incentivante, con una migliore misurazione delle azioni e dei progetti che si portano a termine.

Nel 2020 all'interno della iniziativa "Repubblica digitale" è stato realizzato un comitato guida con più stakeholders (imprese, istituzioni) e una organizzazione nazionale (terzo settore, imprese) nell'ambito delle competenze digitali.

Si è elaborato un progetto pratico con 4 assi di intervento (istruzione, formazione, forza lavoratrice, competenze specialistiche).

In sintesi:

- Competenze digitali per i cittadini c'è un framework riconosciuto che è il *digicomp*
- Competenze digitali per il lavoro nella PA: si è creato un syllabus che trovi un punto di definizione tra le competenze di base e quelle di leadership.

- Competenze e-leadership: 5 aree di competenza di rivisitazione delle competenze classiche della leadership: i) conoscenze digitali (capire il mondo delle tecnologie intelligenti; IoT); ii) soft skills, capacità di apprendere, adattarsi alle circostanze, ragionare su sistemi complessi); iii) leadership organizzativa, valorizzare un buona collaborazione coi lavoratori; iv) definire nuovi processi e capire come accelerarli; v) applicazione delle skills nelle singole aree (cittadinanza digitale, e-governement)

L'ultima riflessione si ricollega al come si fa formazione. La modalità più adatta è quello ibrida: laboratori, scambio di esperienze, coaching.