

GUARDARE AL DOMANI UNA NUOVA PEOPLE STRATEGY PER I DIPENDENTI PUBBLICI

Sapersi adattare a dinamiche lavorative in continua evoluzione è fondamentale per poter gestire in maniera efficace il cambiamento trasformativo nelle pubbliche amministrazioni. In questo contesto gli approcci reattivi rischiano di essere fonte di crisi e tradursi in opportunità mancate. Per guidare il cambiamento è quindi necessario investire in una visione strategica lungimirante, attuando strategie volte a rivitalizzare il ruolo dei dipendenti pubblici e guidare le organizzazioni verso la resilienza di fronte all'accelerazione del cambiamento.

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE//POLITICHE DEL PERSONALE//GESTIONE DEL PERSONALE//STRATEGIE HR//MANAGER HR



GIOVANNI VALOTTI

è Professore Ordinario del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università Bocconi.

Il personale è la risorsa più dinamica all'interno di un'organizzazione, poiché costituisce un insieme di competenze, ruoli, aspettative e motivazioni in continua evoluzione. L'organizzazione può decidere di assistere passivamente a questa trasformazione o di giocare un ruolo attivo, promuovendo e gestendo il cambiamento: nel primo caso, le organizzazioni che reagiscono tardivamente alle richieste generate dal contesto rischiano di trovarsi impreparate di fronte alle crisi e di lasciarsi scappare numerose opportunità. Al contrario, le amministrazioni che investono tempo e risorse nello sviluppo di una visione lungimirante, come nel secondo caso, si trovano nella posizione ideale per guidare il cambiamento.

Il forte radicamento nel passato e la focalizzazione sul presente che caratterizza

le politiche del personale nelle pubbliche amministrazioni può tradursi in una mancanza di lungimiranza rispetto al futuro. La capacità di guardare avanti è ciò che contraddistingue le pubbliche amministrazioni più evolute, consentendo loro di prepararsi nel presente ad affrontare il futuro, una competenza particolarmente importante in tempi di grande discontinuità come l'ultimo decennio. Da un lato, l'evoluzione tecnologica sta ridisegnando radicalmente l'accessibilità delle informazioni, i metodi di lavoro, i servizi e le competenze richieste a tutti i livelli all'interno delle amministrazioni rendendo irrealistico per le singole organizzazioni concentrare tutte le competenze necessarie internamente. D'altra parte, le dinamiche demografiche e il rapido aumento dell'aspettativa di vita spingono verso un'espansione e una trasformazione dei bisogni da soddisfare, unite a una generale aspettativa di qualità crescente tipica dei sistemi socioeconomici maturi. Queste dinamiche pongono sfide del tutto nuove all'interno delle amministrazioni, in quanto le organizzazioni storicamente caratterizzate da dipendenti con un'età media elevata invecchieranno ulteriormente e saranno chiamate a gestire significativi divari generazionali tra operatori cresciuti in contesti tradizionali e nuovi arrivati.

Gli obiettivi strategici incentrati sull'abbassamento dell'età media e dell'anzianità dei dipendenti del settore pubblico potrebbero rivelarsi determinanti per portare avanti il processo di trasformazione, facilitando così l'afflusso di persone più giovani in possesso di nuove competenze e meno costose in termini di retribuzione.

Dato questo contesto, la domanda che ci si pone è se sia concepibile che il pubblico impiego tradizionale persista in mezzo a questo vortice di cambiamenti. Indubbiamente, alcuni tratti nobili dei burocrati di vecchio stampo rimarranno importanti anche per il futuro: imparzialità, autonomia di giudizio, meticolosa aderenza agli standard e una profonda bussola etica radicata

nella fedeltà istituzionale. Tuttavia, è difficile immaginare la persistenza della rigidità e dei vincoli di un sistema occupazionale nato in epoche passate. Inoltre, l'allentamento dei vincoli tradizionali non è sufficiente: deve essere accompagnato dall'implementazione di una strategia lungimirante per le persone, da un sistema di gestione del personale moderno ed efficace, da un disegno trasformatore condiviso e da un impegno totale nella cura e nell'*empowerment* delle persone, in particolare tra i manager e i quadri. Per favorire l'innovazione, infatti, è fondamentale riconoscere la necessità di ottimizzare ogni opportunità disponibile per progettare percorsi di crescita e valorizzazione sia organizzativa sia personale. È attraverso questo approccio, piuttosto che tramite i soli grandi progetti di riforma, che possiamo elevare e rivitalizzare i dipendenti pubblici, trasformandoli da burocrati convenzionali in professionisti dedicati a servire l'interesse pubblico. All'interno di questo quadro, i contributi successivi mirano a far progredire in modo significativo l'innovazione delle strategie della gestione del personale nel settore pubblico attraverso l'adozione di un approccio *evidence-based*. Questa metodologia prevede la raccolta sistematica di dati primari da un campione indagato composto da quasi 300 organizzazioni pubbliche¹. L'obiettivo è quello di acquisire una comprensione approfondita dello stato attuale dell'arte e sviluppare proposte coerenti per cambiare le pratiche di gestione delle persone all'interno del settore pubblico italiano. In particolare, i seguenti contributi approfondiscono le caratteristiche delle funzioni e dei manager HR, che sono responsabili della progettazione e dell'implementazione efficace degli strumenti di gestione delle risorse umane, nonché le principali sfide dei sistemi di gestione delle persone che coprono l'intero ciclo di vita dei dipendenti, che vanno dalla pianificazione strategica della forza lavoro al reclutamento e alla selezione di potenziali candidati, fino alla fidelizzazione degli attuali dipendenti pubblici.

¹ Gli autori ringraziano ASMEL (Associazione per la Sussidiarietà e la Modernizzazione degli Enti Locali) per il suo supporto nella raccolta dati tra i comuni medio-piccoli.