

Risorse umane

*Dirigente Area Risorse Umane dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna:
Dott.ssa Francesca Cavallucci*

LE SCELTE ORGANIZZATIVE

L'Unione dei Comuni della Bassa Romagna gestirà le sfide da affrontare nel triennio 2026-2028, e quindi l'innovazione necessaria, ricorrendo ad un approccio improntato al change management **con riferimento all'organizzazione dell'Unione e dei Comuni aderenti**.

Il change management è essenziale per la gestione dell'innovazione, poiché assicura che i cambiamenti, specialmente quelli legati all'introduzione di nuove tecnologie o processi, siano implementati con successo e accettati dal personale. L'importanza di tale approccio è visibile su molteplici fronti:

- a) **Gestione dell'impatto umano:** l'innovazione, soprattutto quella tecnologica, richiede un cambiamento nelle abitudini e nei processi di lavoro delle persone. Il change management aiuta a gestire questo aspetto, accompagnando i dipendenti nella transizione e minimizzando le resistenze.
- b) **Implementazione efficace:** un piano di change management ben strutturato facilita l'adozione di nuove tecnologie e processi, garantendo che vengano utilizzati correttamente e che portino ai benefici attesi.
- c) **Riduzione dei rischi:** il cambiamento può portare a incertezza e ansia. Il change management aiuta a identificare e mitigare i rischi associati all'innovazione, come la perdita di produttività o l'aumento degli errori.

L'approccio basato sul change management supporta l'innovazione attraverso:

1. **Coinvolgimento attivo** dei dipendenti in tutte le fasi del processo di cambiamento, dalla pianificazione all'implementazione, aumentando il loro senso di appartenenza e riducendo le resistenze.
2. **Comunicazione chiara e** trasparente sui motivi del cambiamento, sui benefici attesi e sulle modalità di implementazione, fondamentale per ottenere il sostegno dei dipendenti.
3. **Formazione e sviluppo** del personale sulle nuove tecnologie e sui nuovi processi, fornendo loro le competenze necessarie per affrontare il cambiamento con successo.
4. **Monitoraggio del cambiamento e valutazione** dei risultati raggiunti, permettendo di apportare eventuali correzioni di rotta.

In sintesi, il change management non è solo un supporto all'innovazione, ma ne è un elemento chiave per raggiungere obiettivi strategici quale l'implementazione dell'intelligenza artificiale (AI), principale driver di cambiamento del prossimo triennio.

Change Management significa costruire un percorso di transizione che dalla situazione attuale (dove siamo) fissa un obiettivo (dove vogliamo arrivare) e una transizione (come ci arriviamo). Una metodologia efficace di Change Management deve contemplare tutti gli elementi in gioco. I pilastri sono 4, secondo il modello 4P.

- **People:** significa cambiare il *mindset* delle persone, l'aspetto più oneroso. Il change Management efficace mette infatti l'utente al centro;
- **Process:** occorre rivedere i processi in chiave moderna, efficace e digitale;
- **Platform:** serve introdurre nelle organizzazioni le tecnologie digitali a supporto della produttività, in un mondo ormai mobile;

- **Place:** ovvero ripensare i luoghi di lavoro in ottica *activity based workspace* e Smart Working.

Questo approccio porta a numerosi vantaggi, così riassumibili:

- rispetto degli obiettivi;
- rispetto dei tempi;
- rispetto del budget;
- aumento della produttività

Il panorama del Change Management è profondamente influenzato da una serie di fattori che guidano il cambiamento nelle organizzazioni. Tra i più rilevanti emergono la trasformazione digitale e l'innovazione tecnologica, l'ottimizzazione dei costi, il miglioramento della flessibilità e reattività ai cambiamenti esterni, miglioramento della capacità di attrarre, trattenere e ingaggiare le persone e mantenere competenze e professionalità competitive.

Attraverso il DUP, e per il tramite dell'approccio sopra descritto, l'Unione si impegna a consolidare e migliorare la gestione dei servizi pubblici trasferiti, orientandola al benessere dei dipendenti e alla creazione di valore pubblico per i cittadini.

In un contesto in cui risulta necessario massimizzare l'efficienza delle politiche pubbliche, **la revisione degli assetti organizzativi rappresenta il fulcro su cui si basano tutte le strategie di ottimizzazione e innovazione**, garantendo una struttura flessibile e adattabile, capace di sostenere con efficacia i processi di cambiamento e miglioramento continuo. L'Unione, quindi, si impegna a:

- Operare una **revisione continua degli assetti organizzativi** al fine di perseguire una distribuzione ottimale delle risorse. L'analisi delle risorse umane consentirà di individuare margini di miglioramento, riducendo i costi e garantendo al contempo la qualità dei servizi. Saranno adottate misure che favoriscono una gestione flessibile e integrata, rendendo l'Unione maggiormente in grado di rispondere alle nuove esigenze operative.
- Parallelamente, la **semplificazione dei processi** gestionali e l'adozione di strumenti innovativi permetteranno di snellire le procedure interne e rafforzare l'operatività. Saranno implementate soluzioni idonee a rendere i processi più rapidi e trasparenti, migliorando anche l'interazione con i cittadini.

Semplificazione dei processi, revisione degli assetti organizzativi e introduzione di nuove tecnologie e processi richiedono, come precedentemente citato, una particolare attenzione al ruolo della formazione. Nell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna **la formazione è concepita come asse portante della strategia di sviluppo del capitale umano**. Conformemente ai principi della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, l'ente lega la formazione professionale dei dipendenti alla produzione di valore pubblico e alla qualità dei servizi; pertanto, l'Unione attribuisce un ruolo non formale ma sostanziale all'obbligo individuale di almeno **40 ore annue di formazione** previsto dall'anzidetta direttiva, obiettivo che concorre direttamente alla valutazione della performance dirigenziale. Per garantire un monitoraggio puntuale, l'Unione ha implementato il gestionale presenze-assenze, consentendo ai dirigenti di rilevare tempestivamente eventuali scostamenti rispetto ai target formativi previsti.

Indipendentemente dal ruolo del change management sul mindset del personale in servizio, l'amministrazione si trova a fronteggiare due fenomeni contrapposti, quello del ricambio

generazionale e quello dell'allungamento dell'età pensionabile, dovendo porre particolare attenzione al mantenimento della qualità dei servizi e delle competenze del personale. Le principali direttive che saranno perseguite per rafforzare l'attrattività dell'Ente sono quindi le seguenti:

1. **Attrazione dei giovani talenti:** l'Unione punta a promuovere partnership con scuole e università locali per favorire l'inserimento di giovani talenti. L'obiettivo è costruire un ambiente di lavoro che favorisca lo sviluppo e la valorizzazione dei talenti emergenti.
2. **Competency-based recruitment:** il sistema di gestione del personale sarà basato sulle competenze, con un focus su soft skills e meta-competenze, seguendo i principi delineati dal CCNL Funzioni Locali.
3. **Valutazione e sviluppo delle competenze:** verranno implementate metodologie di reclutamento basate su assessment delle competenze, e percorsi formativi specifici per responsabili e nuovi assunti.
4. **Age management:** è un approccio strategico per valorizzare e gestire efficacemente le diverse generazioni di lavoratori presenti nella loro forza lavoro. Si tratta di un insieme di politiche e pratiche che mirano a riconoscere, adattare e utilizzare al meglio le competenze e le potenzialità di ogni individuo, indipendentemente dalla sua età anagrafica, attraverso la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, riconoscendo e rispettando le diverse esigenze e aspettative dei lavoratori di diverse età, promuovendo un clima di lavoro positivo e collaborativo che favorisca lo scambio intergenerazionale. In sintesi, l'age management è un approccio proattivo che mira a creare una forza lavoro più coesa, produttiva e motivata, sfruttando appieno il potenziale di ogni individuo, indipendentemente dalla sua età.

Parallelamente al rafforzamento dell'attrattività dell'Unione, risulta necessario attuare politiche in grado di potenziare il senso di appartenenza e la motivazione al pubblico servizio dei dipendenti:

1. Il **senso di appartenenza** è un elemento chiave per creare un'organizzazione coesa e resiliente. Favorire un ambiente in cui i dipendenti si sentano valorizzati, coinvolti nelle decisioni e parte integrante della *mission* istituzionale è essenziale al fine di ridurre il turnover. Attraverso iniziative di team building, riconoscimento del merito e tramite una comunicazione interna trasparente, l'Unione mira a rafforzare la cultura organizzativa e a promuovere un forte legame tra i collaboratori e l'ente.
2. Parimenti, un **ambiente lavorativo inclusivo**, che riconosca e valorizzi il contributo di ciascun dipendente, è essenziale per promuovere la partecipazione attiva e generare una maggiore dedizione al lavoro, riducendo il turnover e migliorando la produttività.
3. Infine, l'Unione intende promuovere la **motivazione** dei dipendenti, che risulta essere essenziale per garantire prestazioni elevate e raggiungere gli obiettivi organizzativi. Ciò può avvenire attraverso la creazione di un ambiente di lavoro stimolante che incoraggia la crescita personale e professionale, attraverso politiche di riconoscimento, sviluppo delle competenze e opportunità di carriera.

L'Unione si impegna a consolidare ulteriormente le politiche atte a favorire il benessere organizzativo: il well-being del personale è infatti la condizione necessaria al successo di qualunque altra politica organizzativa. In questo senso, le principali azioni che l'Unione intende intraprendere sono le seguenti:

1. L'utilizzo del **lavoro agile**, seguendo le linee guida del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), e di altre modalità di lavoro flessibile atte a favorire un migliore equilibrio tra vita personale e professionale, incrementando al contempo la produttività e l'efficacia organizzativa. Lo scopo ultimo è quello di creare un ambiente di lavoro orientato ai risultati, che consenta ai dipendenti di gestire il proprio tempo con maggiore autonomia, riducendo lo stress lavoro correlato e migliorando il benessere complessivo.

2. Il potenziamento delle politiche di **welfare aziendale**, orientate al miglioramento della qualità della vita lavorativa. Attraverso gli strumenti di welfare aziendale i dipendenti avranno l'opportunità di curare il proprio benessere fisico e psicologico, contribuendo a un ambiente di lavoro più sano e sostenibile. Queste misure sono anche in grado di rafforzare il legame tra l'ente e i dipendenti, aumentandone il coinvolgimento attivo.
3. La promozione attiva di un ambiente di lavoro accogliente, in cui ogni individuo sia valorizzato e rispettato. Particolare attenzione sarà posta sulla **prevenzione di qualsiasi forma di discriminazione**, con iniziative volte a sensibilizzare i dipendenti sulla diversità e l'inclusività. Le politiche di pari opportunità saranno integrate da azioni positive, declinate nel PIAO, volte a favorire l'uguaglianza di genere e l'inclusione di gruppi sottorappresentati. Saranno, inoltre, promossi percorsi formativi e campagne di sensibilizzazione per garantire un ambiente di lavoro sicuro, equo e inclusivo per tutti i dipendenti.

L'approccio basato sul change management, finalizzato a potenziare il benessere dei lavoratori, l'innovazione gestionale e, da ultimo, il valore pubblico prodotto verso la cittadinanza, risulta essenziale anche per garantire una efficace **integrazione dell'Intelligenza Artificiale (AI) nella gestione delle risorse umane**: tale integrazione rappresenta non solo una tendenza emergente, ma una vera e propria rivoluzione. L'AI, con le sue capacità di apprendimento e analisi, offre opportunità inedite per ottimizzare i processi di selezione, gestione e sviluppo del personale, promettendo di trasformare il settore HR in modi prima impensabili. Attraverso strumenti predittivi e analitici avanzati, infatti, l'AI consente un approccio più oggettivo e strategico alla valorizzazione del capitale umano, contribuendo significativamente all'efficienza organizzativa e allo sviluppo sostenibile delle organizzazioni.

Si intende avviare fin dal 2026 la realizzazione di un progetto pilota, finalizzato allo sviluppo di un **“chatbot”** basato sull'intelligenza artificiale, concepito per rispondere in maniera efficace e puntuale alle domande dei dipendenti relative alla gestione del rapporto di lavoro, con particolare riferimento ai quesiti legati a presenze e assenze.

Tale iniziativa, attraverso la sperimentazione interna, si configura peraltro come **potenziale modello di riferimento per futuri progetti** che l'Unione della Bassa Romagna vorrà rivolgere verso l'utenza esterna, migliorando così l'interazione digitale e l'efficienza operativa degli enti coinvolti dell'Ente nel suo complesso.

In prospettiva, l'AI nella gestione delle risorse umane apre nuovi orizzonti anche rispetto alla formazione del personale, rendendo possibile la creazione di percorsi formativi personalizzati che si adattano alle esigenze e alle competenze di ogni singolo dipendente, nonché rispetto allo sviluppo a lungo termine del personale, offrendo strumenti per monitorare le prestazioni, rilevare potenziali aree di miglioramento e progettare piani di sviluppo che tengono conto delle aspirazioni individuali, delle competenze esistenti e delle necessità aziendali, promuovendo una cultura del miglioramento continuo.

L'Unione intende quindi avvalersi dell'**intelligenza artificiale per l'individuazione di percorsi formativi** che, in coerenza con quanto previsto nel PIAO a seguito della rilevazione del fabbisogno formativo, siano rispondenti alle esigenze concrete dei dipendenti.

Al netto delle evidenti possibilità di ottimizzazione operativa, quindi, l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna intende utilizzare l'AI per creare un approccio alla gestione delle risorse umane che, lungi dall'essere meramente meccanico, risulti più umano e inclusivo, consentendo a ogni dipendente di mostrare il proprio valore e crescere all'interno dell'organizzazione.