



Unione
Province
d'Italia



Roma Tre



Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Il rafforzamento delle politiche del personale delle Province a supporto dei Comuni

Tavola rotonda: Accrescere le competenze amministrative attraverso nuove politiche di gestione del personale

Prof.ssa Anna Maria Biscotti
Dipartimento di Scienze Politiche
Università degli Studi Roma Tre

14 aprile 2026, 12:00- 13:30



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

PN GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

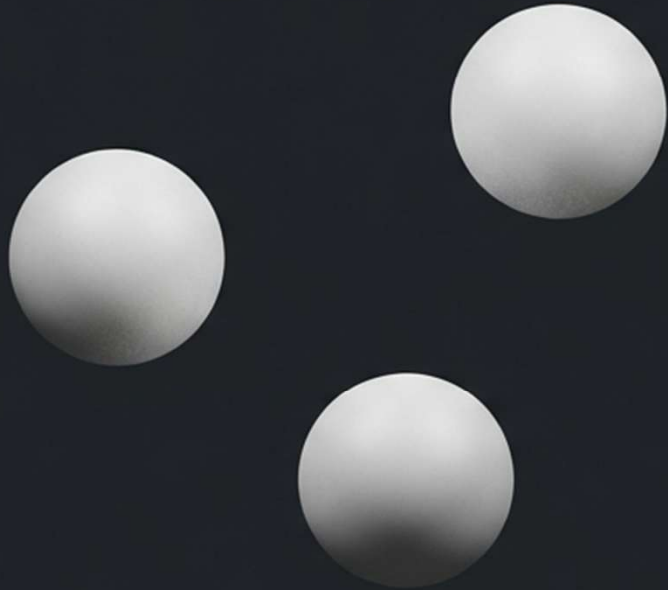
Oltre il Singolo Nodo

Dall'Apprendimento Individuale alla
Creazione di Valore Pubblico Sistemico.

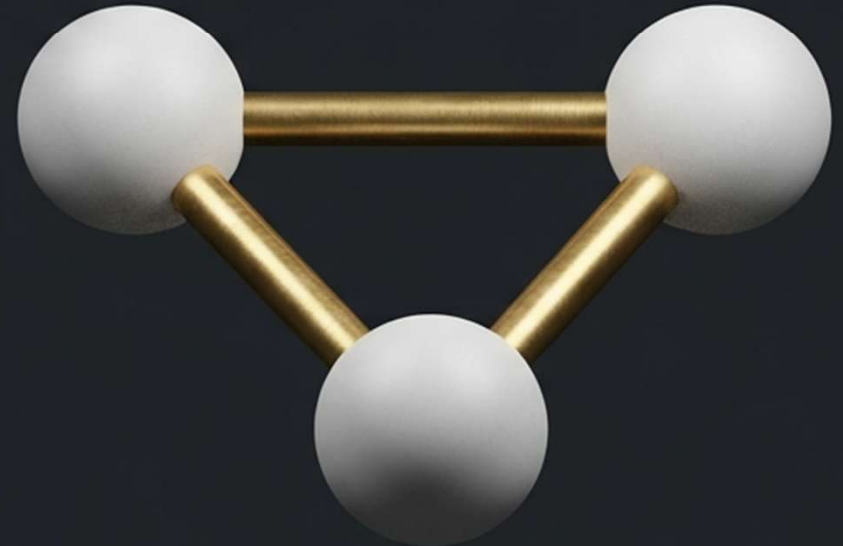


Architetture e Competenze per la Learning Organization
nella Pubblica Amministrazione.

Il Sistema Coordinato: La Natura dell'Organizzazione



L'organizzazione non è una mera somma di individui. È un ecosistema in cui persone specializzate operano in modo interconnesso per raggiungere il fine istituzionale.



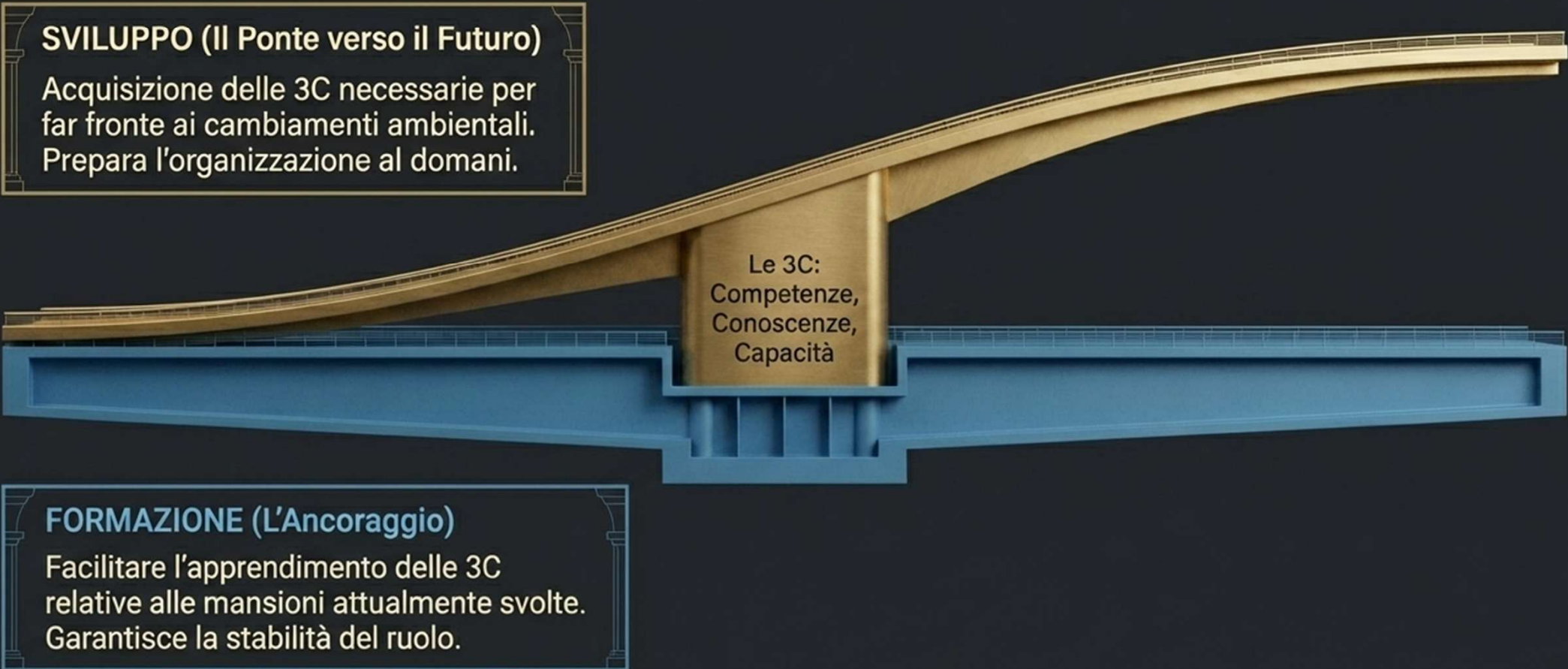
**L'obiettivo del Top Management aziendale:
Reclutare e selezionare i soggetti dotati
delle 3C necessarie a raggiungere gli
obiettivi individuati.**

Le Due Anime del Potenziamento Umano

SVILUPPO (Il Ponte verso il Futuro)

Acquisizione delle 3C necessarie per far fronte ai cambiamenti ambientali. Prepara l'organizzazione al domani.

Le 3C:
Competenze,
Conoscenze,
Capacità



FORMAZIONE (L'Ancoraggio)

Facilitare l'apprendimento delle 3C relative alle mansioni attualmente svolte. Garantisce la stabilità del ruolo.

L'Illusione Formativa: Individuo vs. Sistema

L'apprendimento individuale è una condizione necessaria, ma non sufficiente.
Il singolo non apprende quasi mai isolato dal contesto.

Apprendimento Individuale

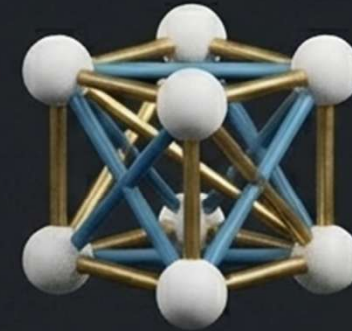


Cirscoscritto al singolo ruolo e compito.

Limitato dalle mappe cognitive personali.

Rischia di disperdersi se il membro lascia l'organizzazione.

Apprendimento Organizzativo



Diffuso e generalizzato nelle mappe cognitive dell'ente.

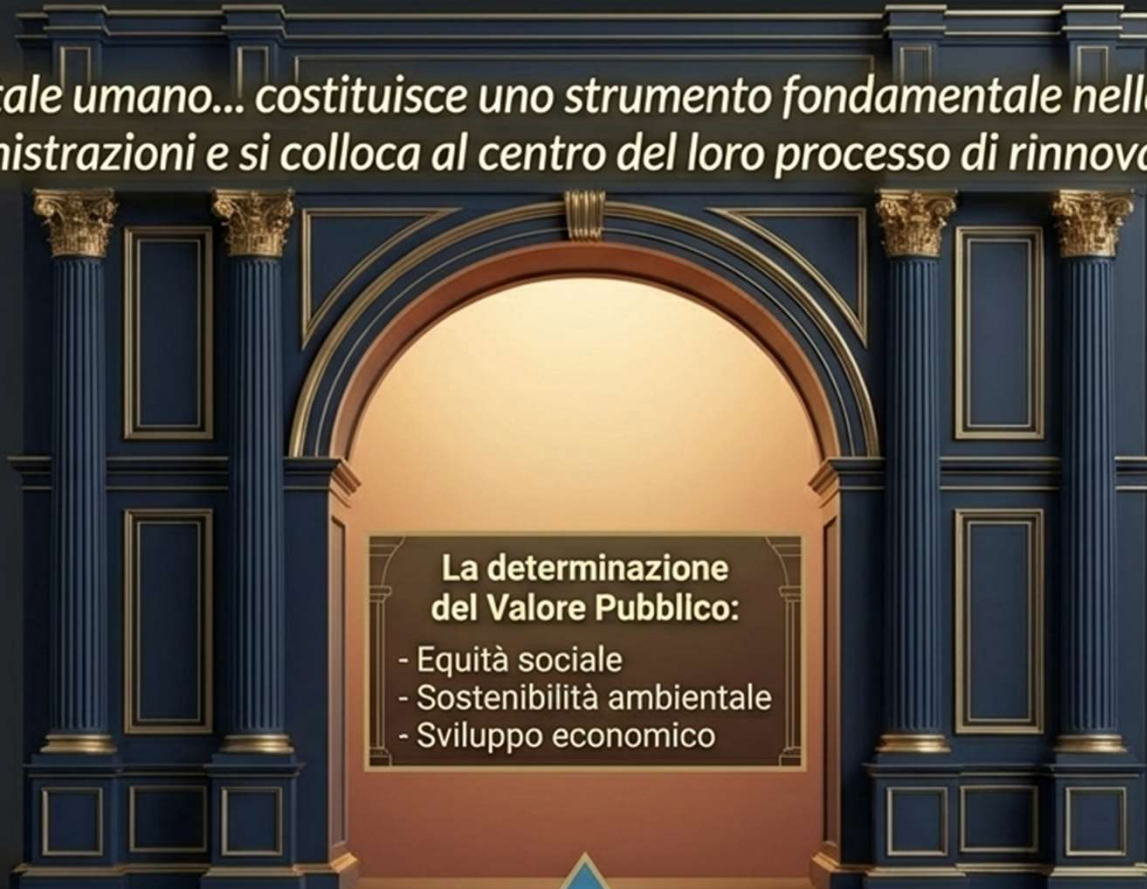
Inserito in una struttura di interazioni, comunicazioni e rapporti di potere.

Diventa Memoria Istituzionale (Organizational Learning).

L'apprendimento individuale nelle organizzazioni è, nella sua essenza, un FENOMENO ORGANIZZATIVO.

Il Mandato Istituzionale: La Direttiva Zangrillo (Gennaio 2025)

“Lo sviluppo del capitale umano... costituisce uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si colloca al centro del loro processo di rinnovamento.” (Rif. PNRR)



La determinazione del Valore Pubblico:

- Equità sociale
- Sostenibilità ambientale
- Sviluppo economico

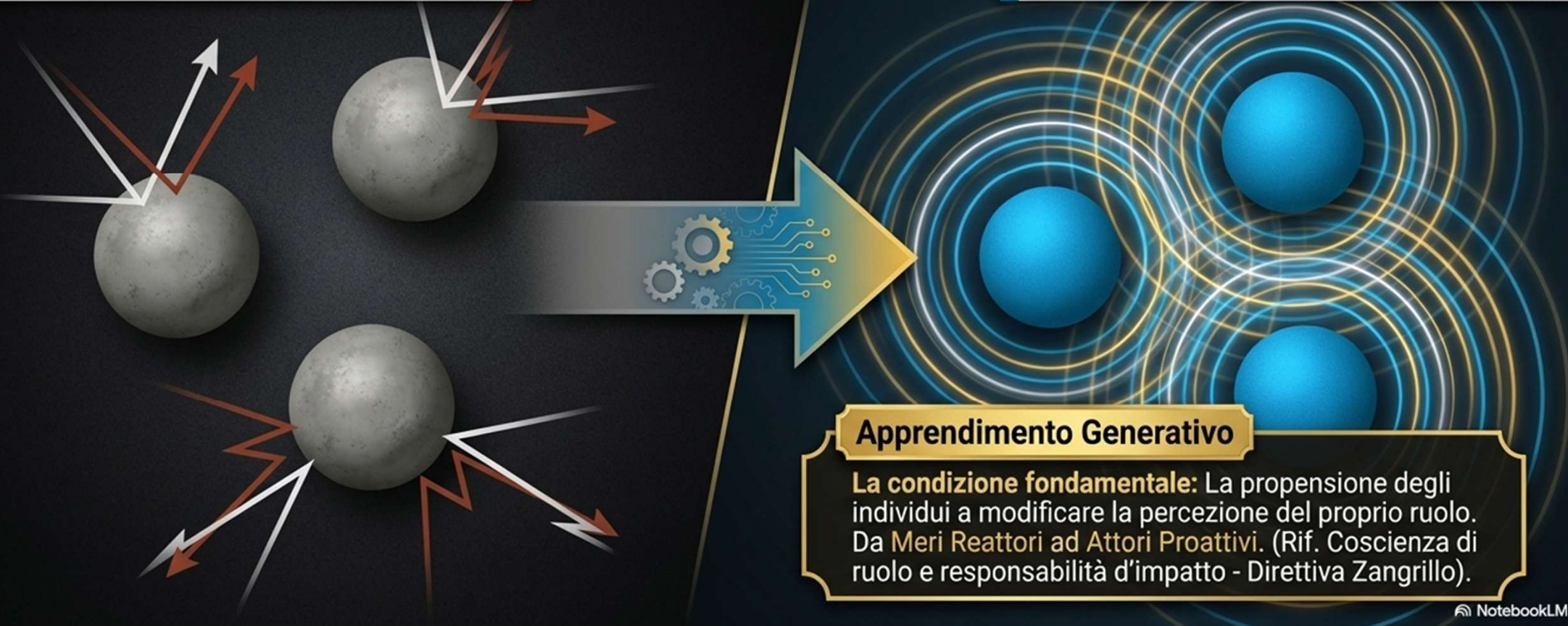
L'obiettivo: Trasformare le competenze in patrimoni dell'intera organizzazione, costruendo veri e propri sistemi di gestione delle conoscenze.

L'Architettura dell'Apprendimento: Il Modello di Peter Senge

Le **Learning Organization** sono organizzazioni in cui gli individui continuamente **espandono** le loro capacità al fine di raggiungere i risultati che desiderano e in cui imparano a vedere **l'insieme delle parti**.

Dalla reazione passiva

All'innovazione sistemica



Le 4 Discipline della Learning Organization

Principi sostanziali da interiorizzare nella vita organizzativa.

Padronanza Personale

Vivere nella ricerca dell'apprendimento continuo. Consapevolezza dei propri limiti, forte autostima e sviluppo di una vision individuale.

Modelli Mentali

Sviluppare **conversazioni costruttive**. Bilanciare la difesa delle proprie ragioni (advocacy) con l'apertura ai suggerimenti (inquiry).

Visione Comune

Incoraggiare la sperimentazione tramite processi ripetitivi e chiarezza del messaggio per suscitare entusiasmo. Oltre l'adattamento passivo.

Team Learning

Allineare le capacità per risultati condivisi. Il dialogo aperto come momento fondamentale per accedere a un'intelligenza collettiva superiore.



Dall'Individuo all'Intelligenza Collettiva

Assenza di Visione Comune

Le energie si disperdono. L'innovazione ristagna.



Attraverso il **dialogo autentico** e la rottura dei modelli mentali rigidi, un gruppo diviene aperto a un flusso di **intelligenza molto più grande** della somma delle singole parti.

Allineamento e Team Learning

Il processo per allineare e sviluppare le capacità all'interno di un team. (Senge, 1990)

Il Motore della Creazione di Valore

La mancata comprensione di questi elementi determina l'incapacità di creare valore sistemico.

Mission

L'orientamento. Una direzione, non una destinazione. Spiega il motivo per cui stiamo lavorando insieme, supportato dall'etica.

Valutazione dei Risultati

L'analisi critica del proprio operato, quantitativa e interpretativa. Supportata dal monitoraggio.

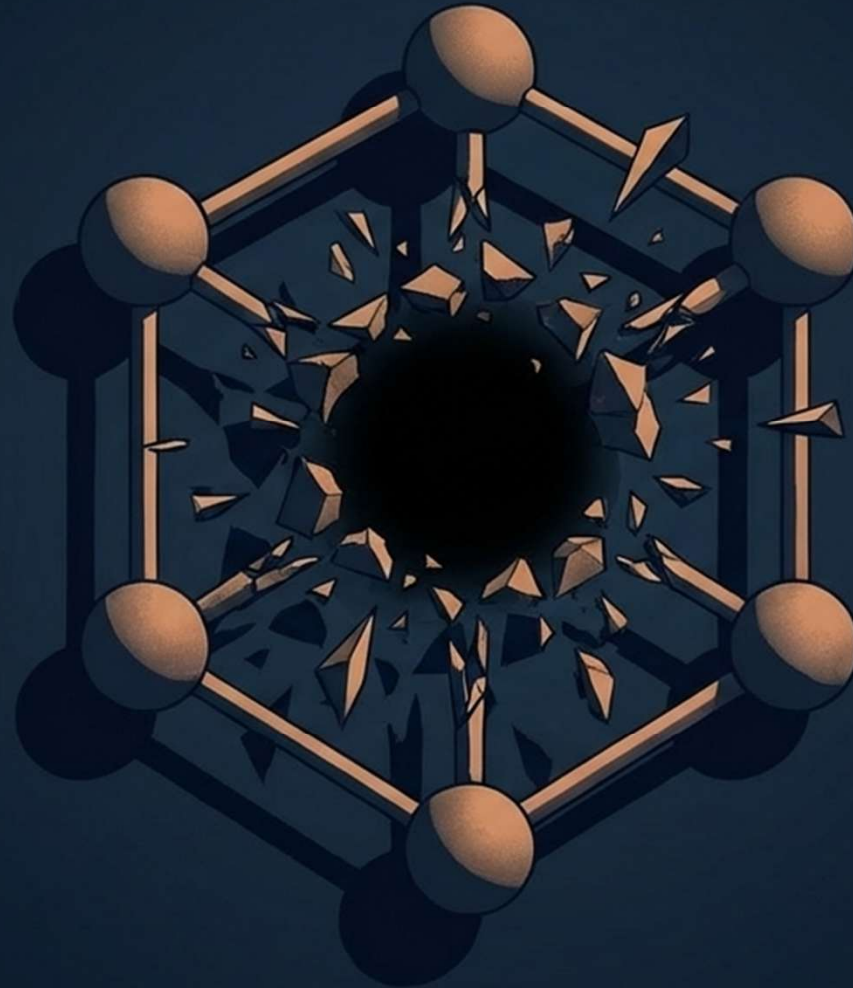
Questo ciclo continuo costruisce le fondamenta dell'Apprendimento Organizzativo.

Vision (Senge, 1990)

L'immagine o rappresentazione del futuro che cerchiamo di creare. Permette ai leader di valutare il progresso.

L'Ostacolo Silenzioso: Barriere alla Conoscenza

I processi di condivisione sono strumentali alla performance di lungo periodo. Tuttavia, barriere individuali (insicurezza, potere), sociali (diffidenza) o organizzative (ostacoli fisici/tecnologici) possono interrompere il flusso.



IL KNOWLEDGE HIDING

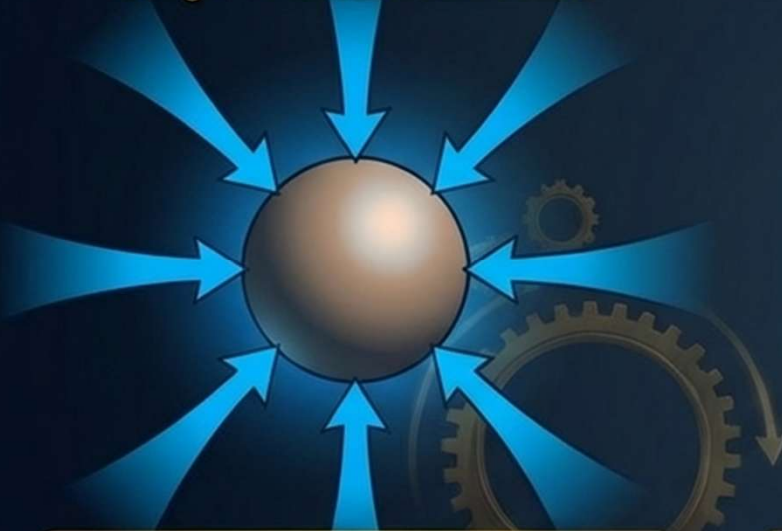
Il tentativo volontario di nascondere la conoscenza esplicitamente richiesta da un altro membro dell'organizzazione.

Un Knowledge Risk ad altissima dannosità.

La Trappola del Knowledge Hiding

Come l'accumulo individuale spegne l'ecosistema organizzativo.

Stage 1: L'Assorbimento



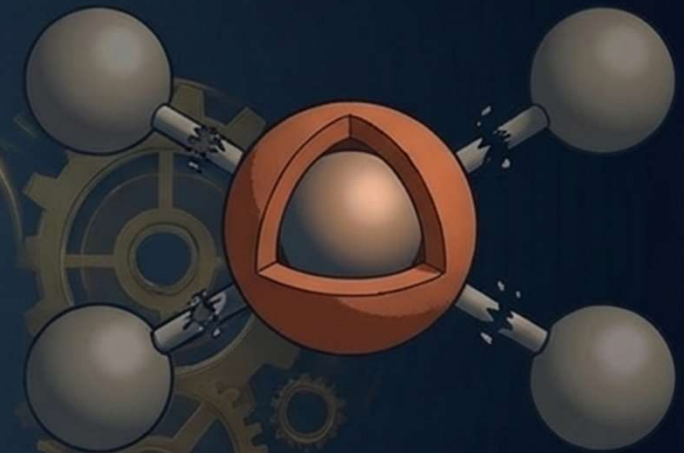
Stage 1: L'Assorbimento
Il dipendente acquisisce competenze e informazioni vitali tramite l'organizzazione.

Stage 2: Lo Scudo



Stage 2: Lo Scudo
Viene eretta una barriera intenzionale a seguito di una richiesta esplicita. La conoscenza si ferma.

Stage 3: Il Danno Sistemico



Stage 3: Il Danno Sistemico
L'interferenza nei processi di trasferimento causa un danno diretto alla creazione di Valore Pubblico. Il sistema si spegne.

Diagnostica del Rischio: I Fattori Scatenanti

Anand e Hassan (2019) identificano 4 aree critiche che innescano il Knowledge Hiding.

Personali

Tratti di personalità specifici, ricerca di posizioni di potere, o sentimenti di vendetta.

Relativi ai Colleghi

Volontà di ostacolare un collega per competizione, o (all'opposto) proteggerlo oltre misura.

Relativi all'Organizzazione

Ambiente di lavoro eccessivamente competitivo o clima non favorevole al trasferimento libero della conoscenza.

Relativi alle Mansioni

Eccessiva complessità del lavoro o tempistiche severamente stressanti.

L'Antidoto: Engagement e Responsabilizzazione

“I manager pubblici dovrebbero monitorare le relazioni interpersonali per mitigare gli effetti di comportamenti a rischio.” (Deidda Gagliardo et al., 2024)



Abattere le Barriere

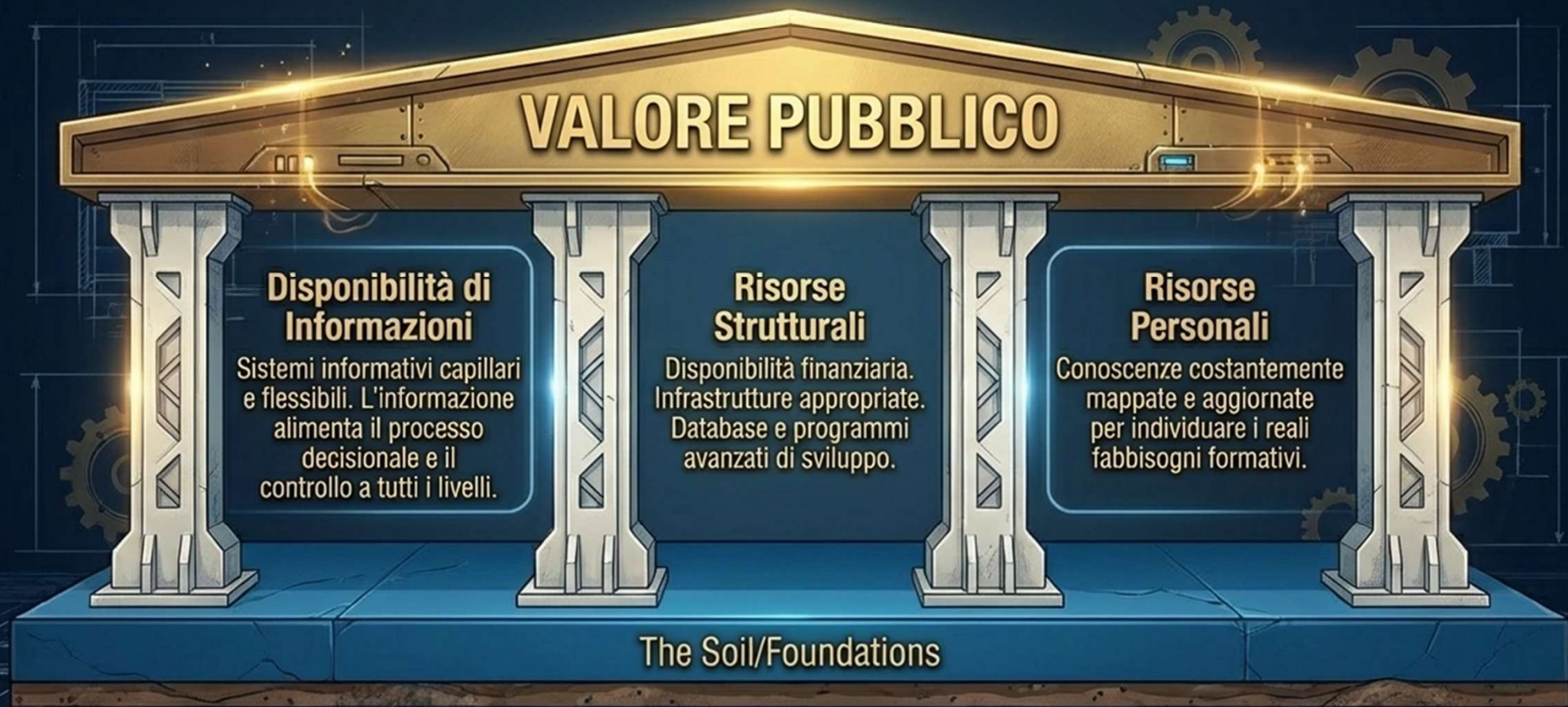
La responsabilizzazione dei dipendenti pubblici abbassa le barriere relazionali causate dal knowledge hiding.

Il Volano per il Sistema Paese

Aumentare l'engagement e la motivazione permette a dipendenti, funzionari e manager di esprimere il miglior potenziale organizzativo e individuale.

Le Fondamenta: Condizioni Organizzative Essenziali

Il supporto vitale per i processi di apprendimento e la creazione di valore.



L'Evoluzione dello Stile di Management

Dal controllo procedurale all'abilitazione sistemica.

Da: Modello Tradizionale



A: Learning Organization

Controllo rigido sui processi.

Valutazioni puramente punitive.

Decision making centralizzato e verticistico.

Operatività a Silos e competizione interna.

Autonomia di processo con obiettivi strategici chiari.

Feedback frequenti, costruttivi ed equi incentivi all'innovazione.

Decision making distribuito su più livelli.

Cooperazione aperta tra gruppi, unità e funzioni.

Mappatura del Capitale Umano

Conoscere il presente per programmare il futuro.

Le risorse personali sono il carburante dell'apprendimento organizzativo. La mappatura delle competenze esistenti è l'unico strumento oggettivo per:

- 1 Individuare il reale fabbisogno formativo.
- 2 Programmare coerentemente le attività di Formazione e Sviluppo.
- 3 Prevenire il rischio di disinteresse e impersonalità.



Il DNA delle Competenze: Le 4 Mappe

Competenze Intellettuali

Creatività, capacità critica e analitica, comunicazione, pianificazione e organizzazione.

Competenze Motivazionali

Propensione all'apprendimento continuo, perseveranza, ricerca del risultato, gestione del tempo.



Competenze Emozionali

Gestione delle proprie emozioni. Iniziativa, proattività, leadership, gestione dello stress e ottimismo.

Competenze Sociali

Integrazione nell'organizzazione. Capacità di fare squadra, impegno, rispetto e interazione fluida.

Il Sistema Operativo del Valore Pubblico

Un'architettura umana e organizzativa in perfetto allineamento.

IL PERCHÉ

La creazione di Valore Pubblico (Direttiva Zangrillo) richiede una visione sistemica, non adempimenti isolati.

IL COME

La transizione si realizza abbattendo le barriere del Knowledge Hiding tramite le Discipline di Senge e un management abilitante.

IL CHI

Il motore centrale resta la persona, le cui molteplici competenze vanno costantemente mappate, nutrite e integrate nell'intelligenza collettiva.