



ESPERIENZE

# Come creare valore aggiunto e lavoro di qualità

## IL PATTO PER IL LAVORO E LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE CHE CAMBIA SÉ STESSA



AUTORI

**Federico Butera**

*Professore Emerito di Scienze  
dell'Organizzazione, Presidente IRSO*

**Patrizio Bianchi**

*Professore Unesco in Education,  
Growth and Equality*

**Francesco Raphael Frieri**

*DG Risorse, Europa, Innovazione  
e Istituzioni, Regione Emilia Romagna*



IL PATTO PER IL LAVORO DELL'EMILIA-ROMAGNA è stato un caso di politica pubblica che ha attivato un percorso di collaborazione organizzata fra 50 soggetti pubblici e privati mirato a innovare e ad aumentare il valore aggiunto della Regione e a generare lavoro di qualità, ottenendo risultati tangibili. Esso è stato costituito da un insieme di programmazione regionale, di politica industriale e della scienza, di politica del lavoro e di politica formativa, sostenute da un'organizzazione collaborativa fra pubblico e privato per fare avvenire le cose.

Gli elementi distintivi sono: un'idea forte (aumentare con l'innovazione il valore aggiunto della Regione e del lavoro

dell'1,5% annuo); un obiettivo sintetico chiave (aumentare l'occupazione di almeno 100.000 unità annue e passare dall'11% al 5% di disoccupazione nell'arco del mandato); investimenti massicci in science and technology e principalmente in big data, attraendo su questa area ingenti risorse europee. Ciò è avvenuto davvero.

Tutto ciò è stato possibile adottando un inedito metodo rigoroso di *participative governance* (governo socialmente partecipato) dato da una base di consenso su una visione strategica di lungo periodo.

Il Tecnopòlo di Bologna diviene così fra i due centri di big data più potenti d'Europa. Imprese come Ferrari, Lamborghini, Ducati, IMA, Dallara, Bonfiglioli, Philip Morris, HCP nella loro autonomia imprenditoriale hanno innovato molto lavorando insieme alle università, alle scuole e ai sindacati, avvalendosi delle risorse di formazione generate dalla Regione e dall'“ombrello istituzionale” che ha consentito di potenziare la loro interazione.

La Fondazione Irso<sup>1</sup> ha condotto una ricerca sulla natura e sulle ragioni del successo di questo Patto e ha accompagnato il percorso di change management dell'organizzazione regionale.

## L'AMMINISTRAZIONE CHE CAMBIA SÉ STESSA: IL MODELLO E LE AZIONI INTRAPRESE

Uno dei numerosi fattori di successo di questa esperienza è stato che l'Amministrazione, oltre ad aver utilizzato (prima in Italia) quasi al 99% le risorse europee, ha messo in discussione sé stessa avviando un processo di cambiamento organizzativo. Le azioni attivate sono state numerose e fortemente coordinate dal vertice dell'Amministrazione e dalla Direzione Generale trasversale DGREI a cui è stata affidato il presidio e lo sviluppo dell'organizzazione, informatica, risorse umane, fondi europei.

<sup>1</sup> I risultati della ricerca condotta dalla Fondazione Irso sono in *Il Patto per il Lavoro dell'Emilia-Romagna: creazione di valore aggiunto e valorizzazione dei lavoratori*, di Federico Butera, Giorgio De Michelis, Paolo Perulli, Francesco Seghezzi, Gianluca Scarano, Introduzione di Patrizio Bianchi, postfazione di Vincenzo Colla, Il Mulino (in corso di stampa) e in *Alla Quarta Rivoluzione Industriale occorre una Pubblica Amministrazione 4.0 Il caso del Patto per il Lavoro dell'Emilia Romagna e della burocrazia regionale che ha cambiato se stessa!*, di Federico Butera, Patrizio Bianchi e Francesco Raphael Frieri, *Sviluppo&Organizzazione*, in corso di stampa.



ESPERIENZE

## IL PERCORSO

1. È stata varata una nuova macro-struttura organizzativa modellata sui programmi e sugli obiettivi e non sui classici silos strutturali-funzionali. Sono state potenziate e accorpate le agenzie dedicate all'innovazione e al territorio con la nascita di ART-ER. Sono state ridotte le Direzioni Generali da 10 a 5 corrispondenti ai principali capitoli delle politiche e ad una trasversale.
2. Nel Documento di Economia e Finanza (DEFER), che definisce il sistema di finanziamento, regolazione e promozione dei servizi che hanno impatto economico e sociale per i cittadini della Regione, viene ridisegnato il collegamento fra budget finanziario e piano delle performance, per fare avvenire davvero i programmi.
3. Viene introdotto un piano degli obiettivi di cambiamento, collegati agli obiettivi presenti nel Documento di Economia e Finanza: 30 obiettivi di cambiamento raggruppati in 5 "aree di cambiamento", ossia gli outcome di intervento sull'economia e la società del territorio della Regione, concordati nel Patto per il Lavoro: crescita e lavoro, semplificazione, efficienza e trasparenza; persone e comunità; sostenibilità; risorse dell'ente.
4. Si è agito superando comportamenti burocratici per utilizzare i Fondi europei al 99%, un fattore chiave di successo del Patto per il Lavoro.
5. È stato rivisto il sistema di valutazione delle performance in base a due criteri chiave:
  - Valorizzare gli obiettivi/progetti che discendono dagli obiettivi di cambiamento strategici.
  - Configurare obiettivi SMART (specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti, temporizzabili), in modo che contengano indicatori chiari e congrui con gli obiettivi strategici.
6. È stata condotta l'analisi organizzativa richiesta dal DL 75/2017 per definire i fabbisogni di personale, passando da un obbligo di legge a un vero programma condiviso di cambiamento organizzativo e professionale, lungo le linee guida del Ministero della PA e in particolare accrescere l'efficienza della PA, razionalizzarne i costi, realizzare la migliore utilizzazione del personale pubblico.
7. È stato delineato il sistema professionale della Regione come sistema che svolge tre funzioni convergenti: potenziare la componente umana del sistema di erogazione dei

servizi; rafforzare ampie identità professionali delle persone e l'organizzazione del lavoro; definire la base del sistema di gestione e sviluppo del personale.

8. Sono state avviate sperimentazioni di *smart working*, premiate dal Politecnico di Milano. Ad oggi gli *smart worker* sono circa 500, per due terzi donne, prevalentemente quadri.
9. Sono stati investiti oltre 1,2 milioni di euro per la formazione e valorizzazione del personale regionale raggruppabili in due macro aggregati: l'aggiornamento necessario allo svolgimento ottimale dei compiti e delle funzioni, e la formazione tesa a cambiare i paradigmi dei comportamenti organizzativi.
10. Numerosi gli investimenti di innovazione tecnologica che hanno avviato la trasformazione digitale dell'Ente. Con altre regioni d'Europa sono state avviate applicazioni sperimentali di intelligenza artificiale specifiche per la Pubblica Amministrazione.

## VERSO UN NUOVO PARADIGMA DI ORGANIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Il paradigma a cui questo progetto ha teso è quello di una "amministrazione a rete eccellente, orientata a garantire servizi". Ossia un modello proiettato ai risultati e non alle procedure, che si allontana da una struttura burocratica per divenire un nodo di servizio e di animazione di reti pubbliche e private orientate all'innovazione, a creare valore aggiunto e a valorizzazione del lavoro. Un'amministrazione tesa a ascoltare i bisogni dei cittadini e a fornire direttamente o mediamente servizi di qualità, organizzativamente agile e flessibile; che costi meno e sia integra.

Il Patto per il lavoro è stato per l'Amministrazione il driver principale per riconfigurarsi sulla base di obiettivi di trasformazione sociale di lungo periodo, oltre che fornire servizi eccellenti alle persone e alle imprese.

Il caso mostra in generale che la Pubblica Amministrazione non può cambiare solo guardando a sé stessa, sollevandosi da sola per i capelli come fece il Barone di Munchausen, ma può cambiare solo se contribuisce a cambiare l'economia e la società del territorio in cui opera. ☺



**FEDERICO BUTERA**, Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione, Università di Milano Bicocca e Roma Sapienza; Presidente IRSO-Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi. **PATRIZIO BIANCHI**, Professore Unesco in Education, Growth and Equality; già Assessore Emilia-Romagna Scuola, Formazione professionale, Università; già Rettore Università di Ferrara. **FRANCESCO FRIERI**, Direttore Generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni della Regione Emilia Romagna.