

# Agenda Ser.co.p. 2030

*Spunti di riflessione per l'avvio di un percorso strategico di ridefinizione delle politiche di gestione delle risorse umane*



# Le ragioni del ripensamento strategico

Nel corso degli ultimi anni sono emersi una serie di fattori esogeni ed endogeni che spingono verso una ridefinizione strategica delle politiche di gestione delle risorse umane di Ser.co.p.

- Crescita delle dimensioni aziendali
- Incremento del turnover
- Difficoltà nelle procedure di reclutamento
- Sfide future

# Le ragioni del ripensamento strategico

Ser.co.p., dalla sua costituzione ad oggi, è cresciuta in modo costante ed importante, trasformandosi negli ultimi anni da una «bottega artigiana» a una «PMI» con impatti sui processi e sulle relazioni

## DIPENDENTI

(fonte: Piano programma annuali)



**31**

2008

**99**

2020



...

## VALORE DELLA PRODUZIONE

(fonte: Bilanci di esercizio Ser.co.p.)



**3**

mln

2008

**26**

mln

2020



...

SER.CO.P./IMPRESE DEL TERRITORIO



**99** / 17.468



**97** / 17.468

SER.CO.P./AZIENDE SPECIALI ITALIANE



**33** / 580



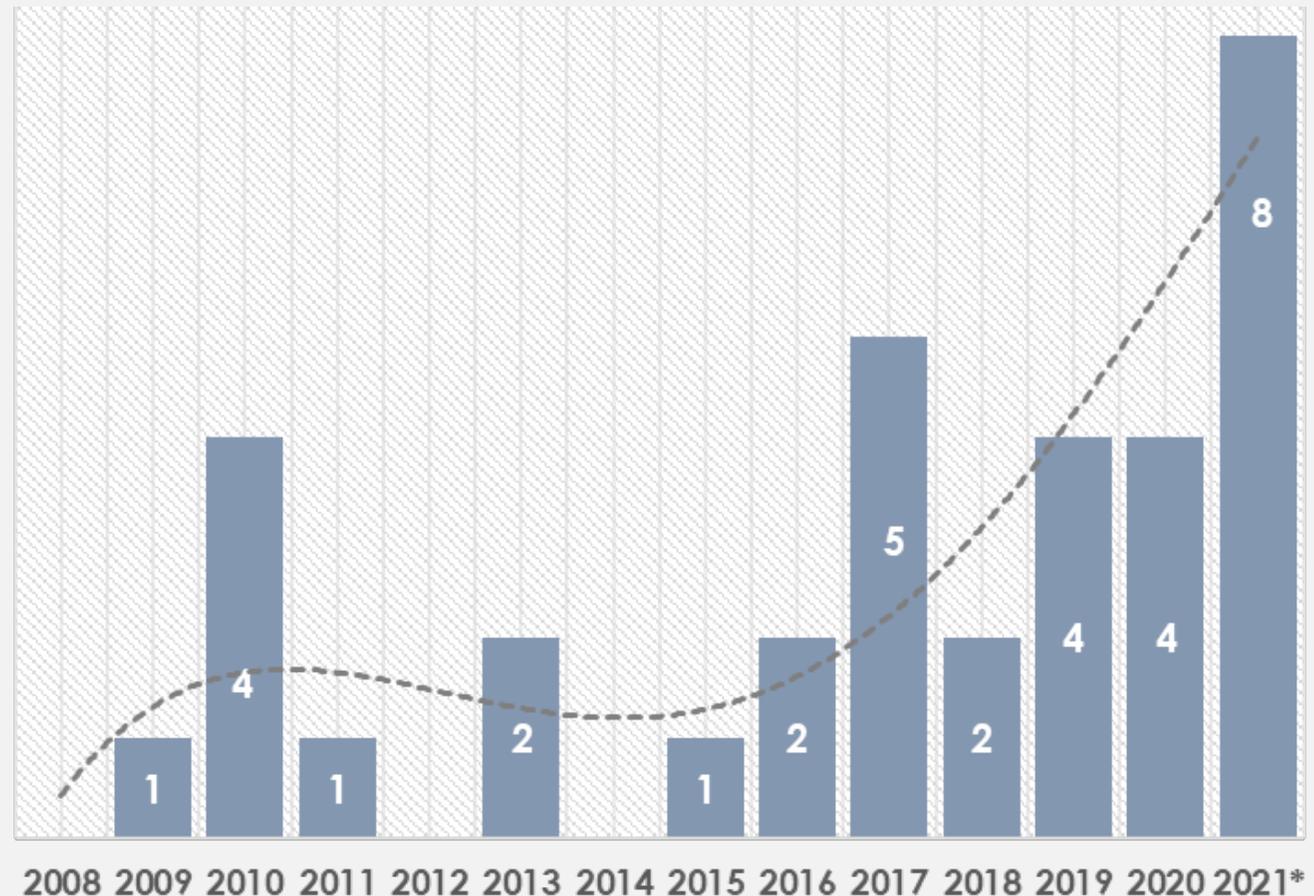
**6** / 580

(fonte: Banca dati ORBIS)

# Le ragioni del ripensamento strategico

Negli ultimi anni si sono registrate casistiche di uscita da Ser.co.p., anche di dipendenti che si consideravano fidelizzati, con ruoli di responsabilità nell'organizzazione e coinvolti in attività strategiche

## DIPENDENTI DIMISSIONARI DAL 2008 A OGGI



\* Dati 2021 aggiornati al 15/10/2021

# Le ragioni del ripensamento strategico

Le procedure di reclutamento sono sempre più frequenti e comportano un crescente onere organizzativo/temporale per tutta l'organizzazione ...

- Progressiva difficoltà di coinvolgimento del personale dedicato alle valutazioni psico-attitudinali... con maggiori fatiche a garantire il «mettere la persona giusta nel posto giusto»
- Crescenti oneri per il presidio delle selezioni e crescente difficoltà a individuare personale idoneo ai ruoli e alle mansioni ricercate ...
- Contesto, caratterizzato da un eccesso di domanda (da parte di PP.AA.) che rendono la ricerca è ancor più complessa (es. Assistenti sociali – Legge di bilancio 2021)

## AVVISI DI SELEZIONE PUBBLICATI

2009.....	2
2011.....	8
2013.....	1
2015.....	9
2017.....	7
2019.....	13
2021.....	15

Al 15/10/2021

# Le ragioni del ripensamento strategico

Il contesto dei servizi sociali, nei prossimi anni, sarà interessato da sfide importanti che richiederanno un ruolo proattivo e non adattivo, tra tutte il PNRR ...

## PNRR ....



**30,88**

Totale



**19,81**

Totale

... E NON SOLO\* ...

### Fondi UE 2021-27

(FESR, FSE+)

**82**  
mld

di cui...

### PON (Regioni più sviluppate)

- INCLUSIONE **1,3 mld**
- LAVORO **1,5 mld**
- SCUOLA **1 mld**
- METRO **0,9 mld**

### POR Regione Lombardia

**3,5**  
mld

## Missione 4 - Istruzione e ricerca

M4C1 - POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA DEI SERVIZI DI ISTRUZIONE: DAGLI ASILI NIDO ALLE UNIVERSITÀ **19,44**

M4C2 - DALLA RICERCA ALL'IMPRESA **11,44**

## Missione 5 - Inclusione sociale

M5C1 - POLITICHE PER IL LAVORO **6,66**

M5C2 - INFRASTRUTTURE SOCIALI, FAMIGLIE, COMUNITÀ E TERZO SETTORE **11,17**

M5C3 - INTERVENTI SPECIALI PER LA COESIONE TERRITORIALE **1,98**

# Un approccio per e verso il futuro

Il mutato contesto interno ed esterno e le sfide per il futuro hanno portato alla definizione di una proposta di approccio sulle politiche del personale basato su 5 linee strategiche strettamente interrelate tra loro:

- Mission e identità;
- Crescita e coesione;
- Attrattività;
- Fidelizzazione e turnover;
- Valore pubblico.





# Ridefinizione della mission e dell'identità aziendale in ottica partecipata



## Sub-Obiettivi strategici



**Ridefinizione e condivisione** a tutti i livelli **della/delle mission** di Ser.co.p.



**Ricostruzione della relazione strategica** con il middle management (resp. di servizio)



**Recupero della coesione tra le persone e tra le comunità di lavoro**



## Strumenti

- Percorso partecipato come prosecuzione di quello avviato precedentemente al cambio istituzionale, coinvolgendo i responsabili di servizio;
- Momenti di costruzione/rafforzamento accompagnato di team building
- Comunicazione a supporto dell'engagement costruttivo dei dipendenti (da comunicazione a partecipazione) ...



# Crescita e coesione quali driver per lo sviluppo delle persone e dei servizi



## Sub-Obiettivi strategici



**Costruzione di percorsi di confronto e circolazione delle competenze** multidisciplinari interne ed esterne



**Costruzione di comunità trasversali di lavoro sulla base delle competenze al fine di esprimere il potenziale delle persone**



## Strumenti

- Momenti di formazione/autoformazione e informazione sulle competenze sviluppate dal personale Ser.co.p.;
- Rassegne stampa tematiche.
  
- **Dimensione del singolo** (test attitudinali, mappatura delle competenze, ...)
- **Dimensione aziendale** (progetti trasversali, sviluppo servizi innovativi, eventuali, incentivi premiali a trasversalità, ...)



# Garantire l'attrattività di Ser.co.p. nel mercato del lavoro



## Sub-Obiettivi strategici



**Reclutamento «anticipato»** delle risorse con maggiore potenziale e con motivazione verso i servizi alla persona (con enfasi alla territorialità)



Attivazione di leve e di strumenti per **essere «competitivi» sul mercato del** lavoro rispetto a PP.AA. E privati



## Strumenti

- Attivazione di canali di ingresso «universitari» (tirocini, call for thesis, borse di studio, incentivi a studenti lavoratori).
- Attivazione di canali privilegiati di collaborazione con Atenei.
  
- Smart working;
- Digitalizzazione (cloud);
- Welfare aziendale;
- Piani di carriera;
- Immagine sostenibile dell'azienda;
- Modalità di selezione innovative;
- ...



# Fidelizzare i dipendenti in servizio e presidiare proattivamente il turnover



## Sub-Obiettivi strategici

 **Fidelizzare in dipendenti in servizio**, ponendoli al centro della mission e dell'identità aziendale

 **Presidiare proattivamente il turnover e i percorsi di carriera**



## Strumenti

- Attivazione di percorsi finalizzati a far comprendere il piano strategico di sviluppo aziendale e la centralità di tutti i dipendenti (anche quelli in periferia)
- Prevedere strumenti a supporto delle decisioni che accompagnino i Comuni a crescenti deleghe in materia SSB (disincentivando situazioni ibride)
- Mappatura delle aspettative di crescita professionale e personale;
- Percorsi di accompagnamento alla responsabilità in connessione a percorsi individuali di sviluppo;
- Incentivi a percorsi di formazione dei collaboratori (piani di successione, shadowing, ...)



# Preparazione alle sfide future in ottica di creazione del valore pubblico



## Sub-Obiettivi strategici

 **Avvio di un cambio di paradigma** nella progettazione e erogazione dei servizi orientato alla **creazione di valore pubblico (focus sul lungo periodo)** oltre che su efficacia ed efficienza.

 **Messa in discussione dei modelli operativi ordinari**, con modelli innovativi (sviluppo di capacità critica e di innovazione)

 Creare le condizioni aziendali per **rispondere alle esigenze programmatiche future e alle sfide (PNRR)**, con il coinvolgimento degli stakeholder



## Strumenti

- Piano delle valutazioni sul valore pubblico creato e sull'impatto dei servizi
- Costruzione di modelli finalizzati a massimizzare il valore pubblico verso cui tendere anche attraverso momenti di confronto e formazione (che coinvolgano anche il network) su esperienze e best-practices
- Sviluppo e potenziamento di competenze nel campo della progettazione e programmazione partecipata con il network di riferimento ...