



LADIDATTICA

FORMAZIONE ONLINE PER LA PA

edizione 2025

POC PROGRAMMA OPERATIVO COMPLEMENTARE



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA



Ciclo di Webinar

OKR per la Trasformazione Digitale nella pubblica amministrazione
Misurare il successo in un'era di cambiamento



LADIDATTICA
FORMAZIONE ONLINE PER LA PA
edizione 2025

Andrea Tironi
William Zisa

Misurare il successo OKR e performance nella PA

Giovedì 13 febbraio 2025

OKR



Ecco come sono arrivato agli OKR!

Le 3 vie!

**Ovvero come siamo
arrivati agli OKR?**

Le 3 vie

**Via del
PNRR**

**Post PNRR:
che obiettivi?**

**Via della
tecnologia**

**AI:
che obiettivi?**

**Via della
attrattività**

**Lavoro pubblico:
che obiettivi?**

Ecco come sono arrivato agli OKR!

I miei problemi!

OKR una soluzione che ...

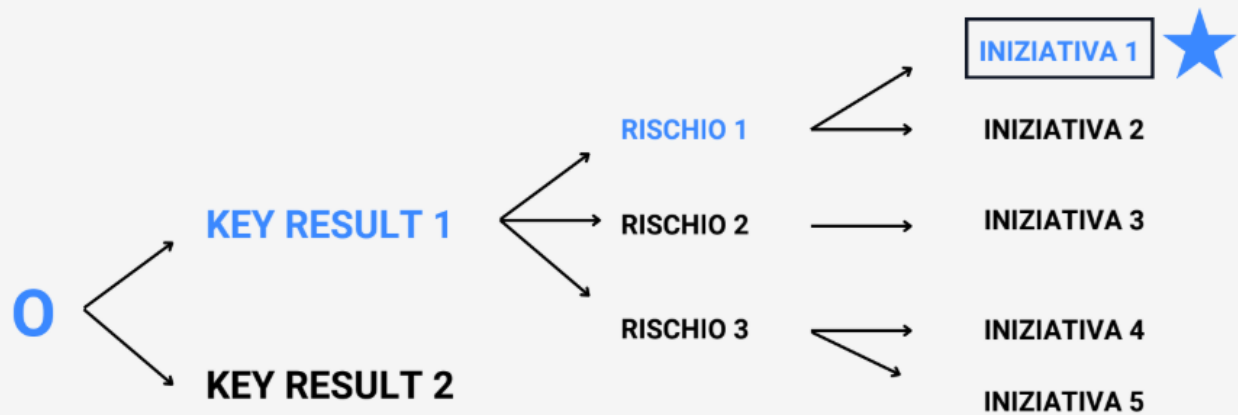
O K R

Obiettivi

Rischi

Iniziative

3. Imparate un Metodo per passare all'azione



O

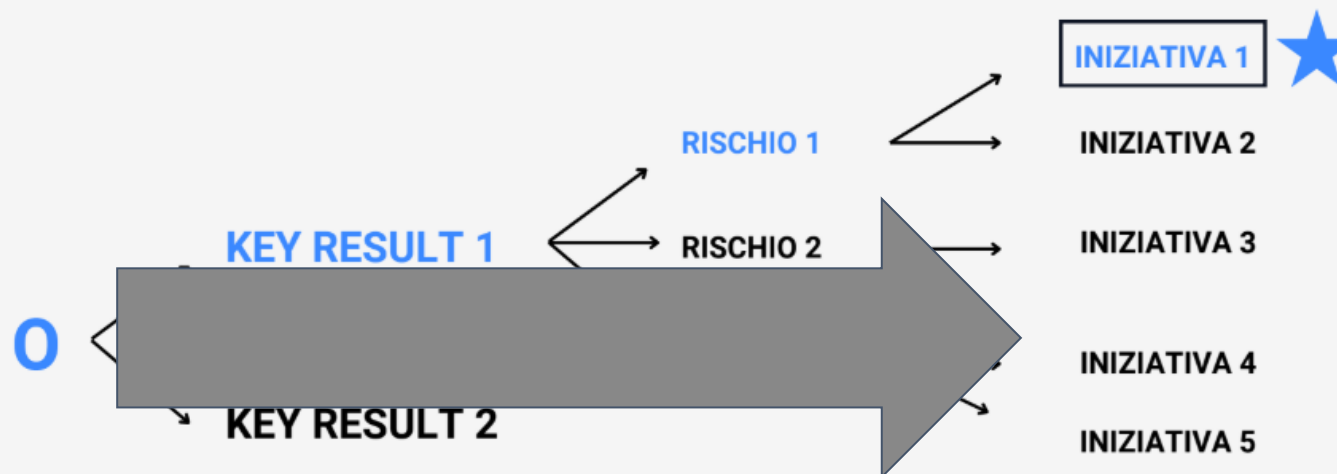
K

R

Uniscono **visione e attuazione**

(nella PA come nel privato spesso c'è scollamento tra chi fa e chi decide)

3. Imparate un Metodo per passare all'azione

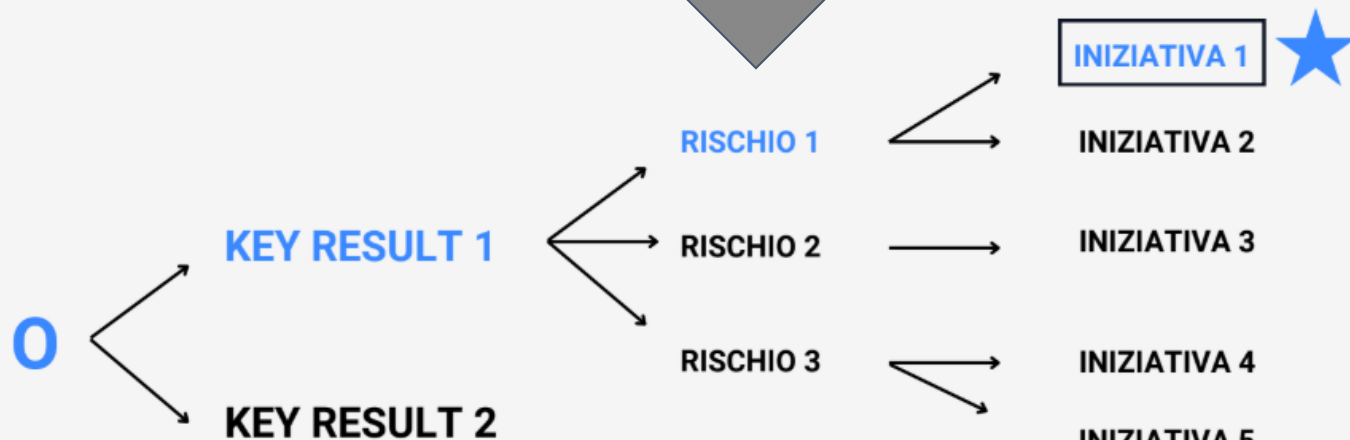


O

K

R

3. Imparate un Metodo per passare all'azione



Mi aiutano a prevedere i rischi in percorsi agili di esecuzione

O

K

R

Gli Obiettivi servono a:

Motivare

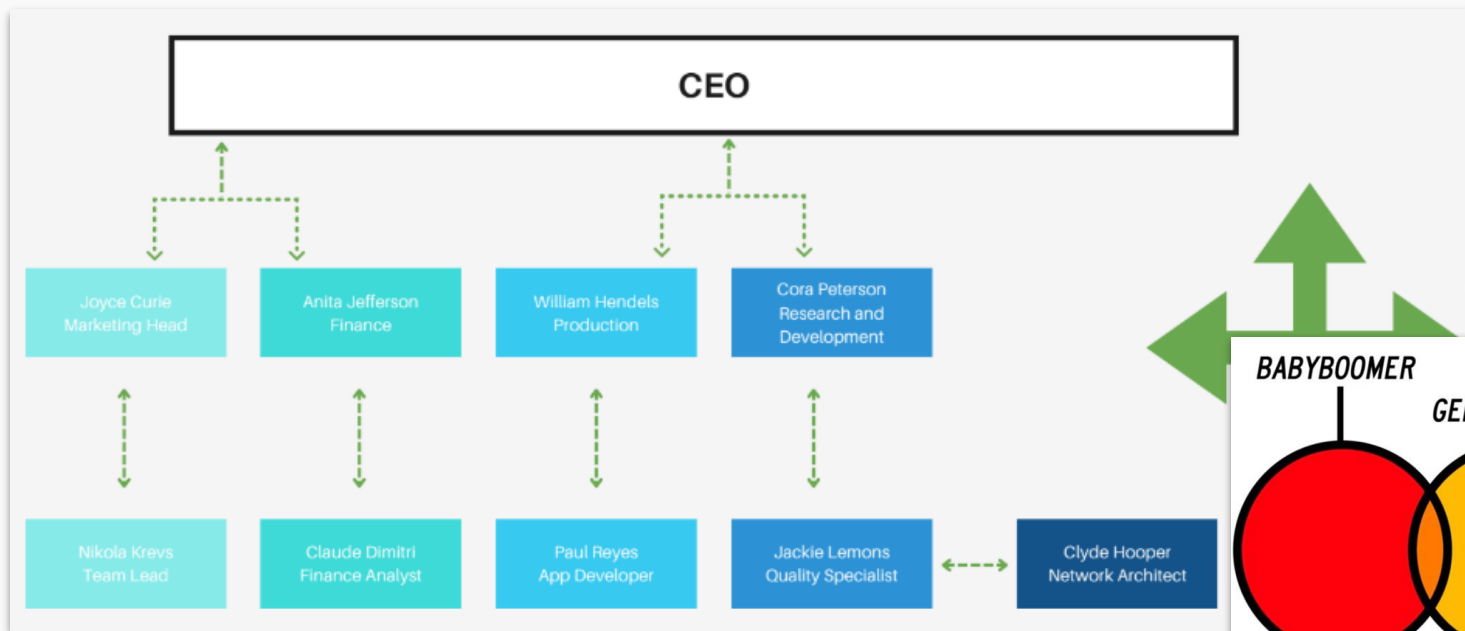
Allineare

Farci migliorare

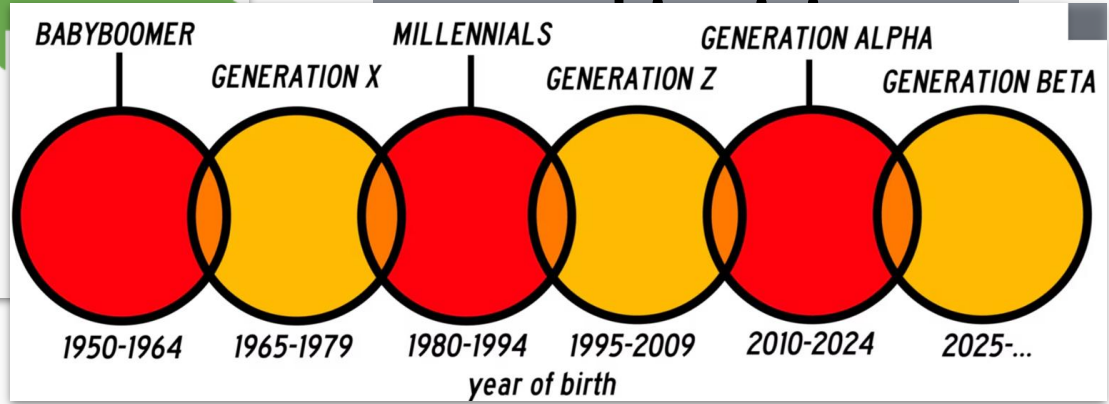
**Coinvolgono le
persone nella
definizione degli
obiettivi**

(le persone sono il centro di
organizzazioni di servizi
come ad esempio le PA)

O K R



Coinvolgono le persone nella definizione degli



Organigramma risale attorno al 1870

Le basi degli OKR

Tre trucchi:

Dividete sempre
Objectives da Key
Results

Ragionate per
probabilità e non
per punti fissi

Imparate un metodo
per passare
all'azione
velocemente

1. Dividete sempre Objectives da Key Results

OKR

MOTIVAZIONE

+

MISURAZIONE

RENDERE IL MIO COMUNE
PIU' DIGITALE E VICINO AI
CITTADINI

N. DI UTILIZZATORI NEL SITO E
NELL'APP DEL COMUNE = 1.000
ENTRO 31/12/25

Quando fissi un obiettivo,
punta alla Luna

**Accende
il fuoco!**

KPI ci danno **indicazione di dove andare**
Semplificare nel mondo del “misuriamo tutto”

2. Definite degli Intervalli di Successo



PREVISIONE

+

TARGET

IL RISULTATO PIU'
PROBABILE

N. DI UTILIZZATORI = 700
ENTRO 31/12/25

IL MASSIMO POSSIBILE
(LA LUNA)

N. DI UTILIZZATORI = 1.000
ENTRO 31/12/25

Il concetto di successo diventa **continuo** e non discreto, oltre che continuativo

2. Definite degli Intervalli di Successo



PREVISIONE

+

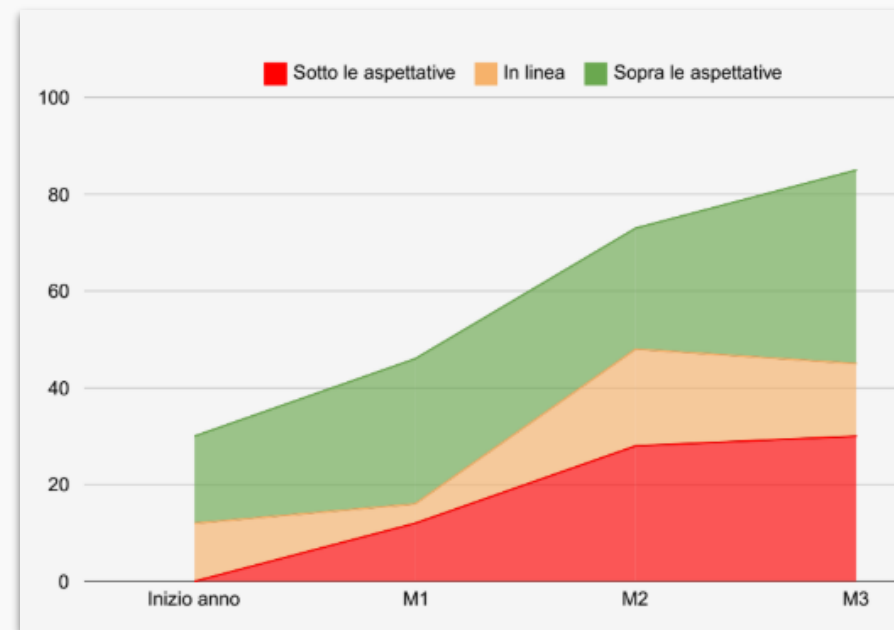
TARGET

IL RISULTATO PIU' PROBABILE

N. DI UTILIZZATORI = 700
 ENTRO 31/12/25

IL MASSIMO POSSIBILE (LA LUNA)

N. DI UTILIZZATORI = 1.000
 ENTRO 31/12/25



2. Definite degli Intervalli di Successo



PREVISIONE

+

TARGET

IL RISULTATO PIU'
PROBABILE

N. DI UTILIZZATORI = 700
ENTRO 31/12/25

IL MASSIMO POSSIBILE
(LA LUNA)

N. DI UTILIZZATORI = 1.000
ENTRO 31/12/25



Il concetto di successo diventa continuo e non discreto, oltre che **continuativo**

Obiettivi Rilassanti !?!?!?!?

2. Definite degli Intervalli di Successo



PREVISIONE

+

TARGET

IL RISULTATO PIU'
PROBABILE

N. DI UTILIZZATORI = 700
ENTRO 31/12/25

IL MASSIMO POSSIBILE
(LA LUNA)

N. DI UTILIZZATORI = 1.000
ENTRO 31/12/25

**Gli Obiettivi NON servono a
valutare le Persone**

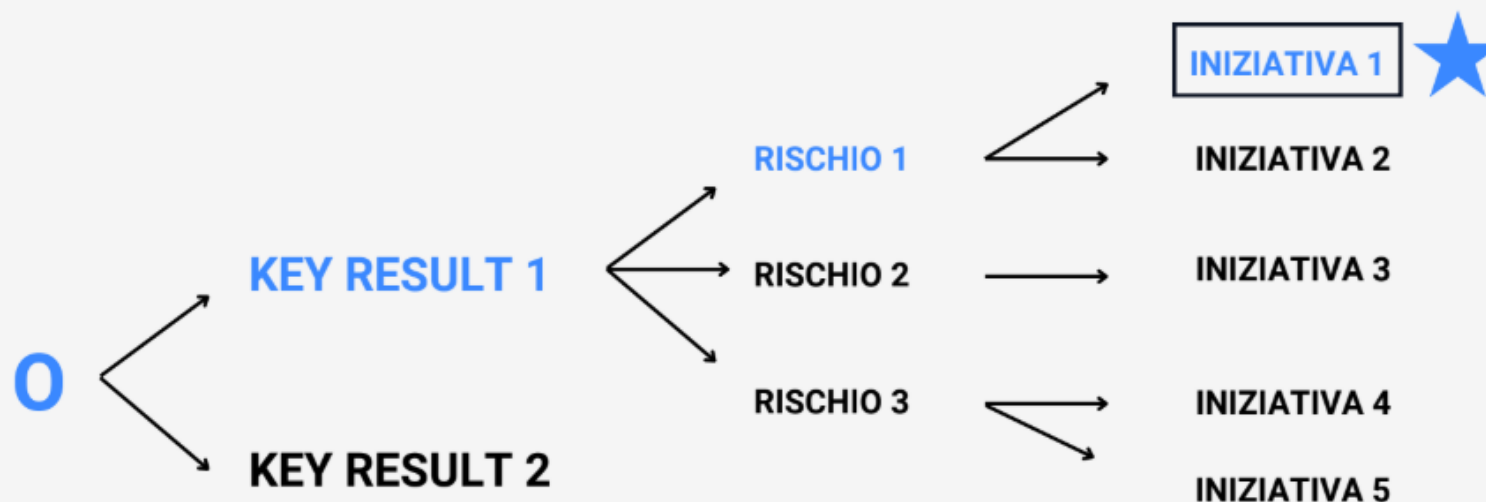
Obiettivo sfidante non prevede come unico risultato il 100%
(riduzione “ansia del 100%”)

Gli obiettivi **tentati** mi identificano
(in un mondo complesso con obiettivi multidimensionali anche
obiettivi raggiunti parzialmente possono essere successi)

La **misurazione della persona** è separata dai risultati organizzativi
perchè noi siamo solo uno dei fattori che danno i risultati

Mi sveglio la mattina più felice perchè ho obiettivi sfidanti creati
da me (achievers hanno bisogno di obiettivi sfidanti per sentirsi
vivi)

3. Imparate un Metodo per passare all'azione



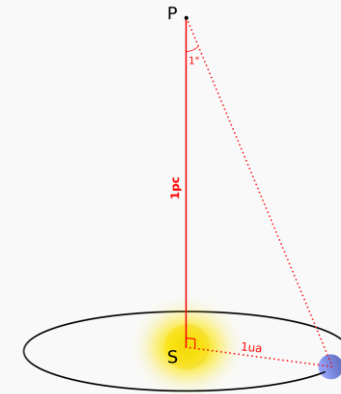
**Fuoco acceso con strategia ma rimane acceso se
passi alle iniziative**

Distanza tra strategia ed azione

Privato

Pubblico

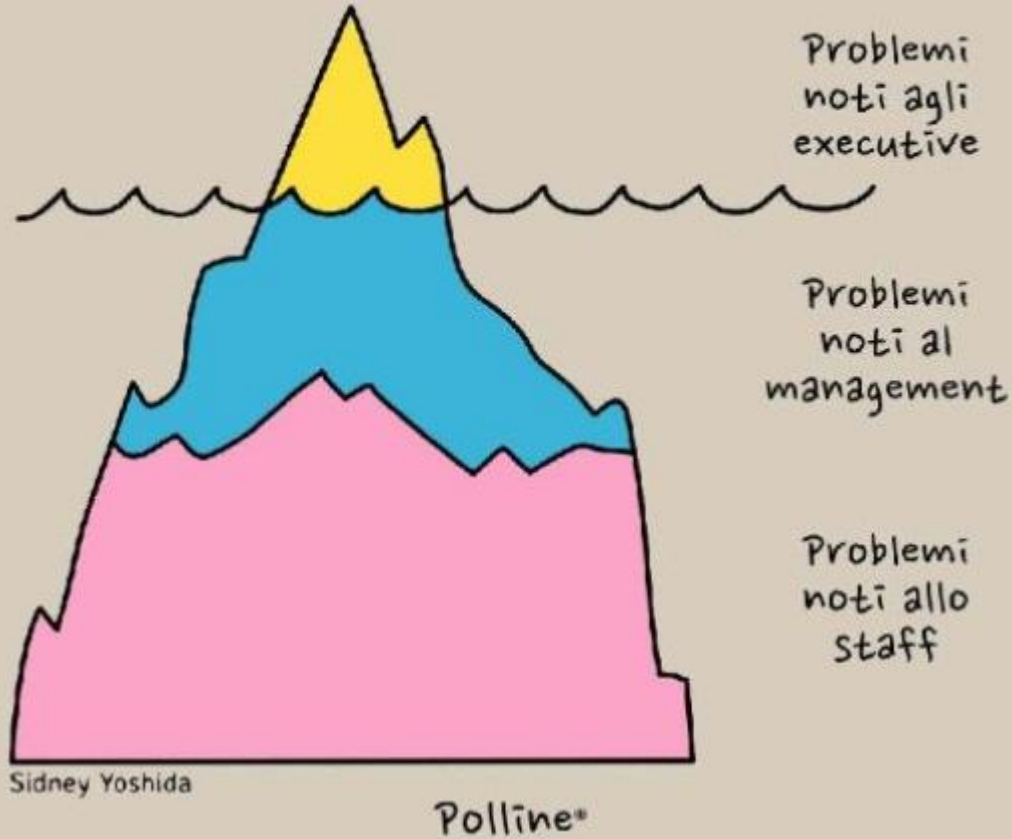
Cosa il mio boss vuole che faccia



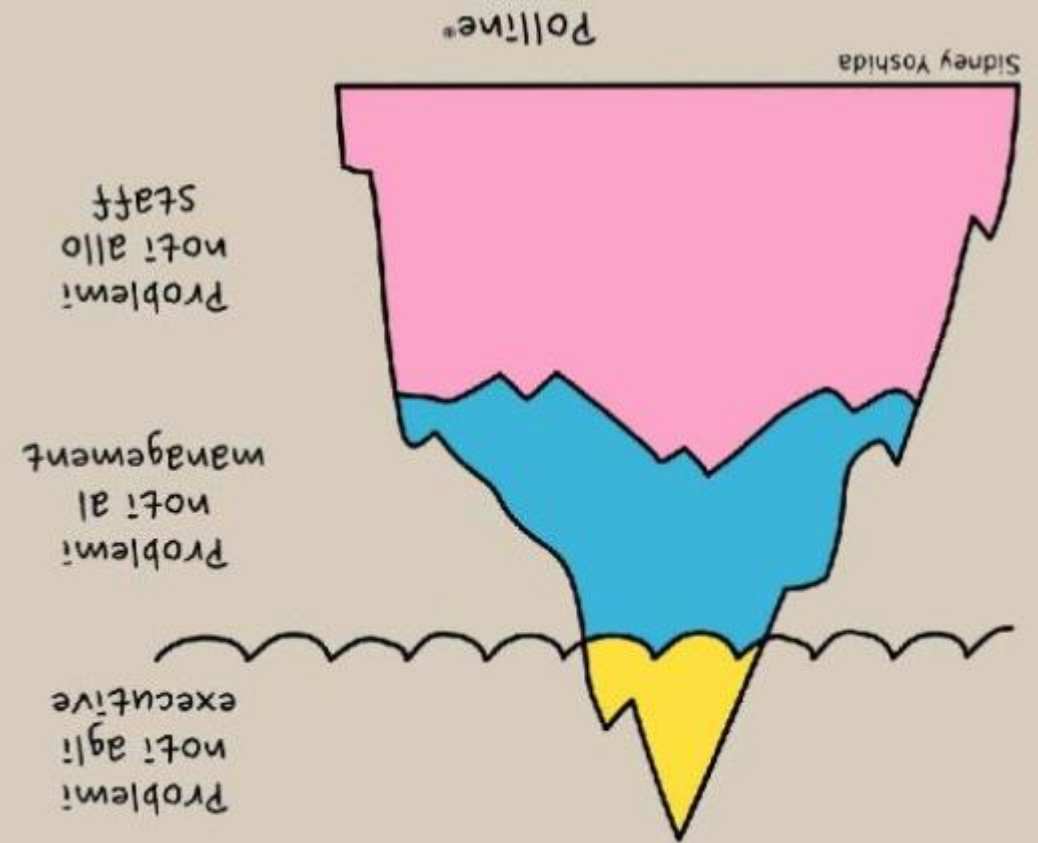
1 parsec

Cosa io faccio

L'iceberg dell'ignoranza



L'iceberg dell'ignoranza



Privato

Cosa il mio boss vuole che faccia

OKR

Pubblico

Cosa io faccio

Framework delle 4 vie

Le 4 vie

Processi e
Procedure
(via del
PNRR)

Interoperabilità
(via del PNRR)

Cultura
del dato
(via del
PNRR)

Automazione (via del PNRR)

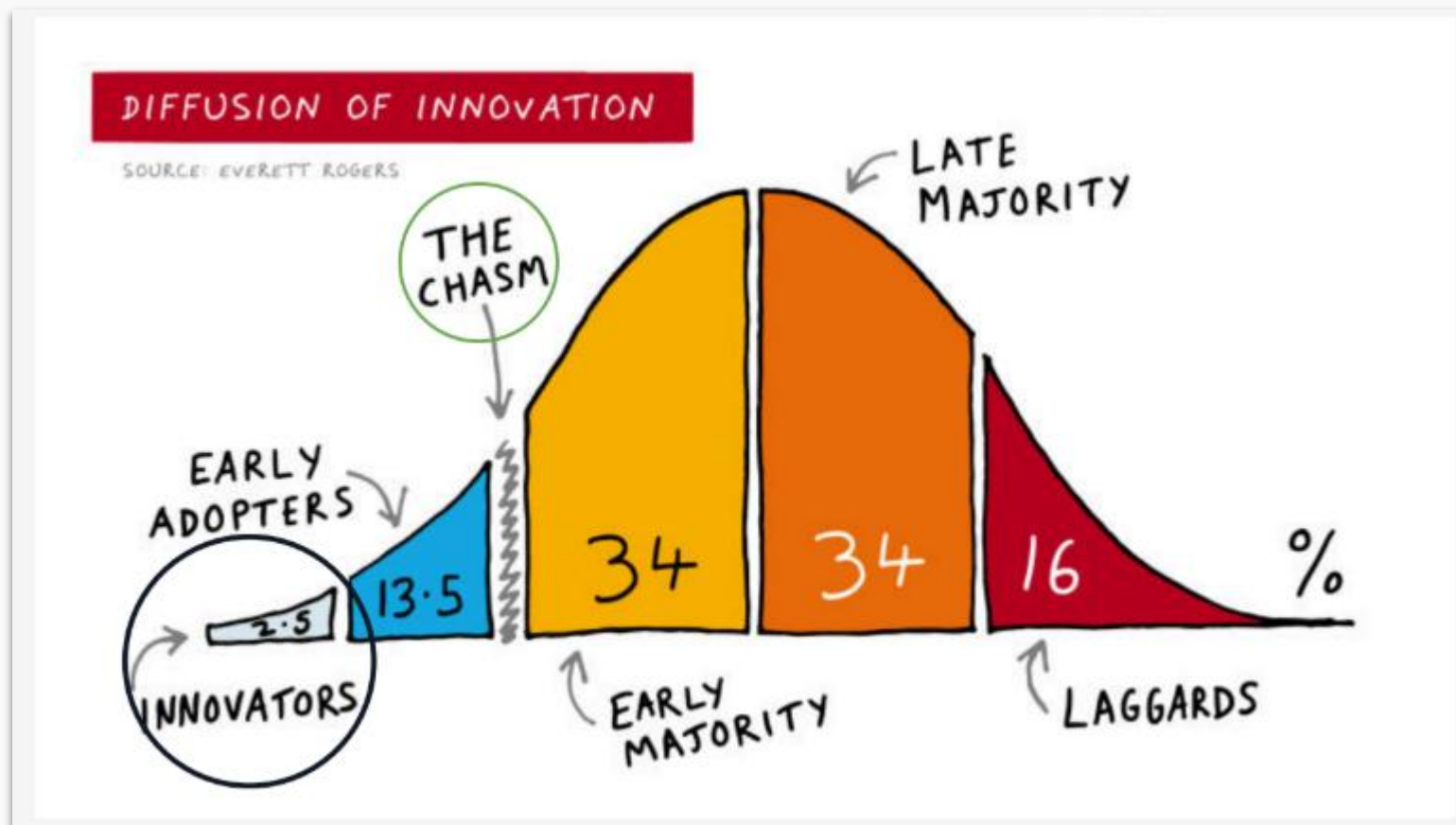
Persone, Gestione del cambiamento
(via dell'Attrattività)

L'AI viene dopo (via della Tecnologia)

Via degli OKR

E' facile?

Early Adopters



Richiede Pazienza

(nella società del tutto e subito)

Richiede Fatica

(nella società del comodo e veloce)



Richiede di partire da sé stessi

(nella società rumore e della mancanza di silenzio e noia)

Richiede Spinta

(provare per poi coinvolgere)

Del resto se siamo qui un motivo ci sarà no?

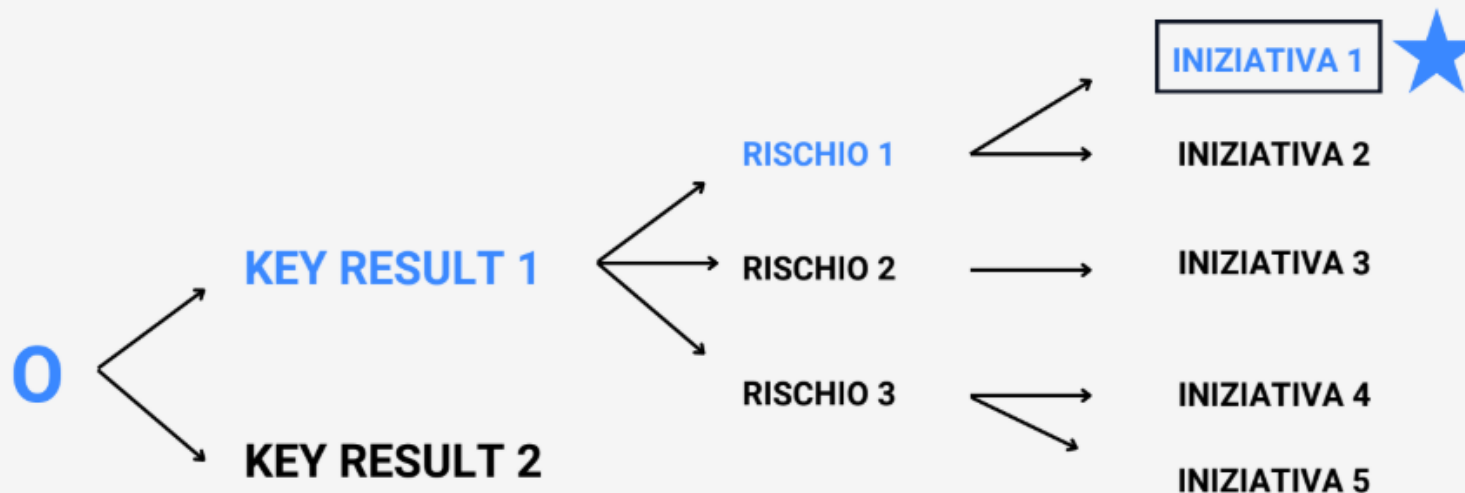
Stiamo così bene dove siamo?

Quindi provare a cambiare è un “costo davvero così alto”
rispetto a rimanere dove siamo?

Mal che vada avremo provato ;)

Del resto non è nemmeno troppo difficile!

3. Imparate un Metodo per passare all'azione



Quindi proviamo!

L'applicazione degli OKR nella Pubblica Amministrazione può essere applicata a diversi temi tipici della Pa, come, ad esempio, **l'impiego delle piattaforme abilitanti come PagoPA o appIO**, l'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale come i chatbot e altre iniziative digitali che stanno caratterizzando il nostro periodo storico.

I webinar guideranno i partecipanti nella valutazione dell'impatto delle iniziative del PNRR, assicurandone la sostenibilità e l'utilizzo concreto. Inoltre, offriranno una panoramica su metodologie e strumenti per pianificare **l'impiego di eventuali avanzi del PNRR o di nuovi fondi regionali, nazionali ed europei**.

La digitalizzazione, infatti, non si esaurisce con il PNRR: **l'AI sta aprendo nuove opportunità e spingendo verso ulteriori sviluppi**.

<https://miro.com/app/board/uXjVLh89pEU=/>

Ora tocca a te!

La **cultura** (e le **strategie implementative**, aggiungo) si mangia(no) la strategia a colazione.

P. Drucker

Obiettivo Chiave (OKR)

Nel primo post, il descrittivo con una frase l'obiettivo di questa Strategia. Nel secondo scrivi l'indicatore scelto per misurarlo + il numero target da raggiungere + la data entro cui raggiungerlo (es. "marginale = 100 entro 31/12").

RENDERE IL MIO COMUNE PIU' DIGITALE E VICINO AI CITTADINI

1

N. DI UTILIZZATORI NEL SITO E NELL'APP DEL COMUNE = 1.000 ENTRO 31/12/25

Primo rischio

Descrivi il primo rischio da evitare per raggiungere quel target

In pochi conoscono l'esistenza dell'app

2

Secondo rischio

Descrivi il secondo rischio da evitare per raggiungere quel target



3

Terzo rischio

Descrivi il terzo rischio da evitare per raggiungere quel target



4

Prima soglia di allerta (KPI)

Stabilisci indicatore e soglia di allerta sul primo rischio (es. vendite < 500)

download mensili dell'app < 100

5

Seconda soglia di allerta (KPI)

Stabilisci indicatore e soglia di allerta sul secondo rischio (es. NPS < 9)



7

Terza soglia di allerta (KPI)

Stabilisci indicatore e soglia di allerta sul terzo rischio (es. costi > 400)



9

Prima iniziativa

Descrivi un'azione per evitare il primo rischio. Meglio se inizia con un verbo e una periodicità (es. "Pubblicare ogni 3 giorni...")

Pubblicizzare l'app 1 volta al mese nei social del Comune

6

Seconda iniziativa

Descrivi un'azione per evitare il secondo rischio. Meglio se inizia con un verbo e una periodicità (es. "Controllare ogni mese...")



8

Terza iniziativa

Descrivi un'azione per evitare il terzo rischio. Meglio se inizia con un verbo e una periodicità (es. "Discutere ogni spesa...")



10



CONCLUSIONI

Nuovo modo di vedere il lavoro

Le 4 vie

Processi e Procedure
(via del PNRR)

Interoperabilità
(via del PNRR)

Cultura del dato
(via del PNRR)

Automazione (via del PNRR)

Persone, Gestione del cambiamento
(via dell'Attrattività)

L'AI viene dopo (via della Tecnologia)

Via degli OKR



[Enrico Zanieri](#)

Dal culto alla cultura del lavoro...

Chi ha iniziato a lavorare nel secolo scorso (o anche a inizio millennio), ha vividi ricordi di quando le aziende erano luoghi in cui la nostra **manodopera veniva scambiata con stipendi e bonus** in un rapporto in cui l'unica leva era quella della **motivazione estrinseca**.

Erano altri tempi, puntavamo al benessere e prendevamo per buoni **modelli che consideravamo validi perché avevano originato il boom economico** (permettendo a operai e classi emergenti di comprare case al mare, andare in vacanza e far studiare i propri figli).

Un senso di speranza nel futuro e di prospettiva teneva la fiammella accesa: l'equazione "se prendi una laurea avrai un futuro garantito" sembrava mantenere la sua validità, ed eravamo tutti convinti che ingegneri, medici, avvocati ed economisti, avrebbero continuato ad essere le assi portanti dell'economia di un paese in crescita.

In questo scenario le motivazioni per legarci a un lavoro, erano abbastanza forti da spingerci a servire un'**organizzazione con la massima efficienza possibile**: senza discutere gli ordini, senza porsi il dubbio se le cose potessero essere fatte meglio, e senza avere brama di cambiare le cose o ambire a "lavorare" per qualcosa di diverso dalla retribuzione o dalla carriera.

Poi, a un certo punto, qualcosa è cambiato.

E' venuto a mancare quel "patto sociale" che aveva tenuto in piedi il legame fra persone e aziende.

Le prospettive di un futuro migliore sono sparite, la crisi ha fatto il resto e la rivoluzione tecnologica ha contribuito ulteriormente a quel **senso di smarrimento** che si prova quando non si vedono possibilità alternative o chance di sopravvivenza in un mondo sempre più competitivo.

Contestualmente, è venuto a mancare un "**senso di scopo**": moltissime persone si sono disaffezionate alla propria professione e si è alleggerito il peso specifico che questa ha assunto nelle nostre vite, imponendo di fatto un cambio radicale di modelli, di abitudini e di politiche organizzative.

Dallo smartworking a una nuova leadership, oggi si richiede una ridefinizione del patto lavorativo: un cambio radicale che conceda più autonomia alle persone, che promuova l'ascolto attivo delle esigenze di tutti, che sappia ispirare attraverso una gestione trasparente e autentica e che sappia ridare quella motivazione che ci siamo persi per strada (a prescindere dalla generazione di appartenenza).

Passare insomma dal "culto" del lavoro (come lo definisce [Riccardo](#) in questo libro), a una nuova cultura contemporanea che ci faccia vivere la nostra professione non più solo come qualcosa di "necessario" al nostro sostentamento, ma **anche come veicolo di realizzazione personale, strumento per esprimere le nostre capacità e luogo in cui creare, insieme agli altri, un mondo migliore**.

Una sfida tanto difficile quanto necessaria per non abbassare ulteriormente quella percentuale che vede soddisfatte del proprio lavoro, meno di una persona su dieci.



Come “senso di scopo” la PA è **MOLTO** più forte del privato.

Che sia questa la leva da utilizzare per attrarre i talenti della PA, unita al **coinvolgimento** e ad **obiettivi sfidanti** dati dagli **OKR**?



Il “senso di scopo” va trasmesso da:

- vecchie a nuove generazioni
- da **strategia** a **iniziative**

O K R

Q&A