

Progetto GRU

Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

PNRR Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 – Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Investimento 2.3 -Competenze e capacità amministrativa

Sub-investimento 2.3.2 - Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro

**La trasformazione organizzativa delle
pubbliche amministrazioni -
Modelli gestionali per il rafforzamento
delle capacità istituzionali e di governo
del cambiamento**

Prof.ssa Roberta Costa

Dipartimento di Ingegneria dell'Impresa

Università degli Studi di Roma Tor Vergata



 **Finanziato
dall'Unione europea**
NextGenerationEU

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

**PIANO NAZIONALE DI
RIPRESA E RESILIENZA**
#NEXTGENERATIONITALIA

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

Il valore generato dalla fase di analisi GRU

- Le attività condotte su 55 Comuni, presentate nelle sessioni precedenti, hanno prodotto tre risultati fondamentali:
- **Una fotografia organizzativa** articolata su dimensioni chiave della gestione HR.
- **Una classificazione** (Evoluti, Integrati, Di base) utile a orientare l'accompagnamento.
- **Un insieme strutturato di KPI**, articolati nelle 6 dimensioni della milestone M1C1–59bis, che rappresentano il primo tentativo nazionale di standardizzazione della gestione HR.
- Questi elementi costituiscono la base di un sistema decisionale, ma non sono ancora **un sistema decisionale unificato**.
- È proprio qui che interviene la metodologia **AHP (Analytical Hierarchy Process)**, non come strumento tecnico isolato, ma come **architettura metodologica unificante**.

La sfida metodologica

- Il sistema HR nella PA è un sistema ad **alta complessità**
 - Il sistema HR è eterogeneo, regolato e multidimensionale
 - I KPI descrivono il funzionamento, ma non definiscono le priorità
 - I dati sono eterogenei, spesso difficilmente confrontabili
 - Priorità non evidenti
 - Mancano pesi, criteri e relazioni tra dimensioni
 - Serve un metodo che ordini, pesi e connetta le evidenze
- Necessità di un **framework unificante**
- La metodologia **AHP (Analytical Hierarchy Process)** permette di trasformare la complessità in una gerarchia leggibile

L'AHP come architettura metodologica unificante

L'AHP permette di:

- costruire una **gerarchia logica** del problema → Obiettivo, Criteri, Sotto-criteri;
- creare **coerenza interna** tra indicatori o dimensioni che altrimenti rimarrebbero paralleli;
- integrare i dati raccolti nella sperimentazione con le esigenze strategiche degli enti;
- collegare domini diversi: es. competenze, performance, digitalizzazione, reclutamento;
- attribuire **pesi oggettivi** ai fattori critici, superando la percezione soggettiva non strutturata.

È un metodo perfetto per gestire decisioni strategiche in sistemi pubblici complessi perché unisce:

- rigore matematico,
- trasparenza decisionale,
- adattabilità ai contesti,
- replicabilità del metodo,
- capacità di supportare decisioni collegiali.

La gerarchia dell'AHP per GRU

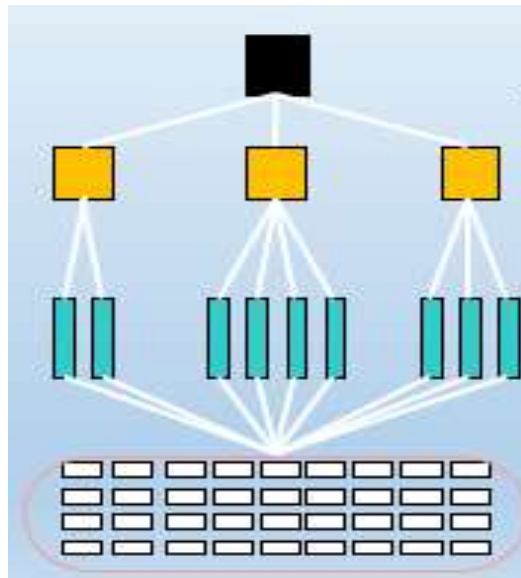
- Le componenti della gerarchia sono:

Goal

Criteri

Sotto-Criteri

Alternative



Obiettivo: potenziare la gestione strategica delle risorse umane nei Comuni



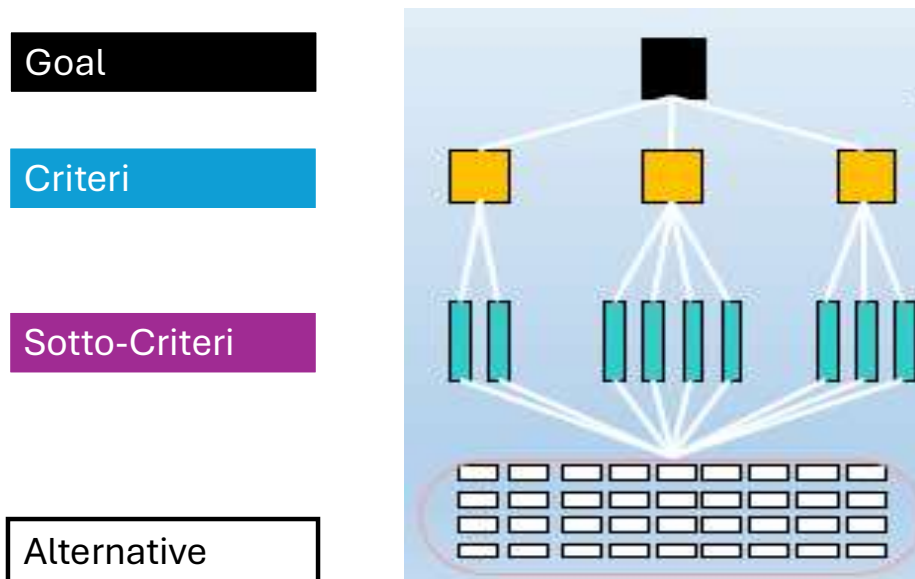
Alternative = Comuni: confrontare diversi comuni per identificare quelli con la migliore gestione delle risorse umane.



Criteri = le 6 dimensioni ufficiali del sistema nazionale di indicatori sulla gestione HR
n sotto-criteri derivati dal questionario KPI, aggregati in cluster coerenti

Le componenti dell'AHP

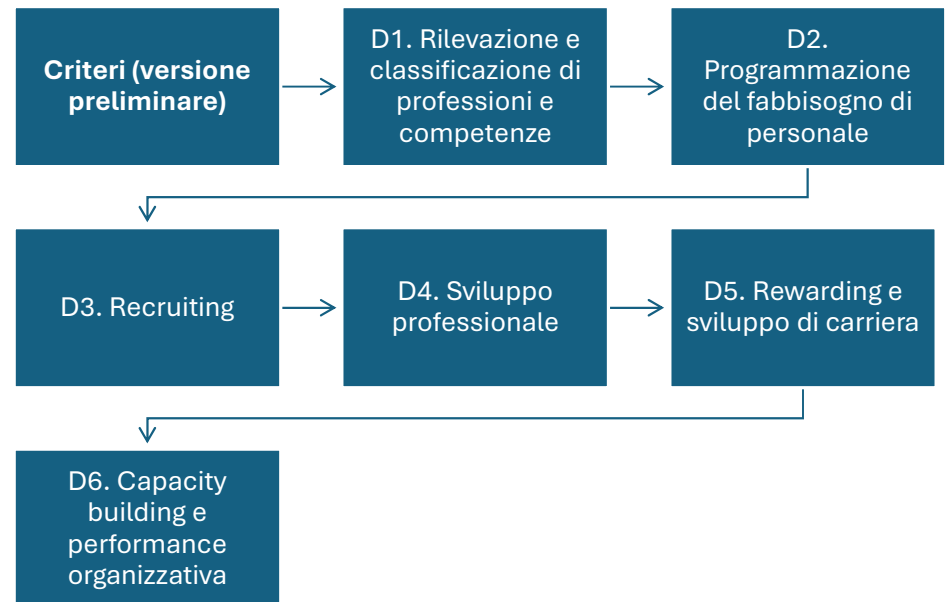
- Le componenti della gerarchia sono:



Obiettivo: potenziare la gestione strategica delle risorse umane nei Comuni

6 criteri (dimensioni KPI)

n sotto-criteri derivati dal questionario KPI, aggregati in cluster coerenti



I confronti a coppie

Il cuore del metodo è il **confronto a coppie** (“pairwise comparison”), con cui gli esperti valutano **quanto un elemento è più importante dell’altro** rispetto al livello superiore.

Esempio: Tra i criteri «D3. Recruiting» e «D4. Sviluppo professionale», quale ritenete più importante per il raggiungimento dell’obiettivo «potenziare la gestione strategica delle risorse umane nei Comuni», e di quanto? Indicate l’intensità della preferenza utilizzando la scala da 1 a 9 di Saaty.

Valore	Significato
1	uguale importanza
3	moderatamente più importante
5	fortemente più importante
7	nettamente più importante
9	estremamente più importante
2-4-6-8 sono valori intermedi	

I giudizi linguistici

	estremamente più importante	da nettamente a estremamente più importante	nettamente più importante	da fortemente a nettamente più importante	fortemente più importante	da moderatamente a fortemente più importante	moderatamente più importante	da ugualmente a moderatamente più importante	uguale importanza	da ugualmente a moderatamente meno importante	moderatamente meno importante	da moderatamente a fortemente meno importante	fortemente meno importante	da fortemente a nettamente meno importante	nettamente meno importante	da nettamente a estremamente meno importante	estremamente meno importante	
Rilevazione e classificazione delle competenze										X								Programmazione del fabbisogno
Rilevazione e classificazione delle competenze													X					Recruiting
Rilevazione e classificazione delle competenze									X									Sviluppo del personale
Programmazione del fabbisogno										X								Recruiting
Programmazione del fabbisogno									X									Sviluppo del personale
Recruiting					X													Sviluppo del personale

Attraverso le risposte si costruire la matrice di confronto a coppie AHP per assegnare pesi relativi ai criteri e sottocriteri.

I pesi dei criteri

Un esempio dei pesi relativi ai criteri.

Nel contesto della gestione delle risorse umane nella PA, le alternative possono essere:

Comuni: confrontare diversi comuni per identificare quelli con la migliore gestione delle risorse umane.

Dipartimenti: confrontare i dipartimenti interni di una stessa amministrazione per misurare l'efficacia della gestione del personale.

Aree: analizzare diverse aree di una stessa amministrazione per identificare le più performanti.

E i pesi dei criteri e dei sottocriteri permettono di dare una valutazione unificate dei KPI raccolti

Criterio principale	Peso globale
Rilevazione e classificazione di professioni e competenze	0,15
Programmazione del fabbisogno di personale	0,20
Recruiting	0,12
Sviluppo professionale	0,18
Rewarding e sviluppo di carriera	0,20
Capacity building e performance organizzativa	0,15

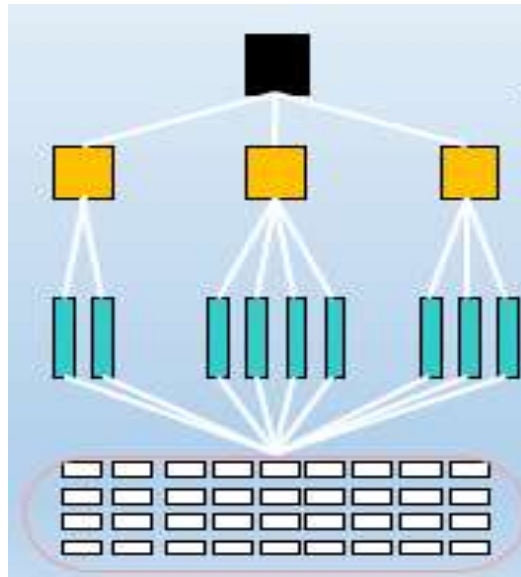
Perché AHP+TOPSIS

Goal

Criteri

Sotto-Criteri

Alternative



TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) è un **metodo multicriterio** che valuta le alternative in base alla loro distanza dalla soluzione ideale e da quella anti-ideale.

TOPSIS offre diversi vantaggi rispetto ad AHP:

- Gestisce **un numero elevato di alternative**, mentre AHP diventa poco pratico in presenza di molte opzioni.
- Classifica le alternative in modo quantitativo, fornendo un'indicazione chiara su quali unità abbiano **le migliori o peggiori performance nella gestione delle risorse umane**.
- Produce un **ranking oggettivo** delle unità di analisi (es. Comuni)
- Identifica vicinanza alle **migliori pratiche**

AHP+TOPSIS completa il quadro traducendo le priorità in un **ranking operativo**.

Conclusione

- L'obiettivo è quello di:
 - ottenere una **classificazione delle unità** in base alla loro performance
 - selezionare dei benchmark e **migliori pratiche**
 - evidenziare le **aree di criticità** per le unità meno performanti
- **AHP unifica**
 - struttura la complessità
 - integra KPI e analisi
 - rende leggibili le priorità
- **TOPSIS confronta**
 - traduce pesi e KPI in un ranking
 - individua leve di miglioramento
 - orienta decisioni operative

Piano di lavoro

	ott-25	nov-25	dic-25	gen-26	feb-26	mar-26	apr-26	mag-26	giu-26
WP1 Avvio del progetto AHP GRU									
WP2 Disegno della gerarchia									
WP3 Rilevazione dei giudizi									
WP4 Elabotazioni AHP + TOPSIS									
WP5 Trasferimento competenze e toolkit operativo									
WP6 Consegna finale									

Progetto GRU

Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

PNRR Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 – Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Investimento 2.3 -Competenze e capacità amministrativa

Sub-investimento 2.3.2 - Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro

