



## 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 seconda fase di sperimentazione:  
strumenti e metodologie a supporto  
dei processi di pianificazione del  
personale**

28 aprile 2026

**Fabrizio De Angelis**

Formez PA



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica

**FORMEZ**  
AL SERVIZIO DELLA PA

# Agenda

- ✓ **Il progetto GRU in sintesi**
- ✓ **La logica di intervento del progetto GRU**
- ✓ **Gli ambiti di intervento**
- ✓ **La rilevazione KPI**
- ✓ **Le azioni di capacity building e la sperimentazione**
- ✓ **I sistemi informativi di supporto**



## Il progetto GRU in sintesi

### LE AMMINISTRAZIONI DESTINATARIE

**Comuni** con abitanti da **25 mila a 250 mila** distribuiti sull'intero territorio nazionale

### I SOGGETTI COINVOLTI

Principali referenti sono i **Responsabili della gestione delle risorse umane** dei comuni target

### LO SCOPO

sviluppare **strumenti e metodologie innovative** per avviare percorsi di **miglioramento organizzativo** in una logica per **processi** e rafforzare la propria **capacità amministrativa**.



## Gli ambiti di intervento

### RILEVAZIONE KPI

**milestone M1C1-59 bis**,  
Monitoraggio strutturato per  
**indicatori chiave (KPI)**  
declinati su **6 dimensioni**  
**rilevanti** per la gestione  
strategica HR

L'obiettivo è indirizzare  
l'attuazione delle iniziative in  
relazione ai temi delle  
competenze, della capacità  
amministrativa e della  
performance organizzativa.

### SUPPORTO METODOLOGICO E CAPACITY BUILDING

Fase1 - Intervento partecipato con gli  
Enti coinvolti, per fornire una **lettura**  
**integrata** delle caratteristiche principali  
**della struttura organizzativa**, dei **ruoli**,  
dei **processi di lavoro**

Fase 2: Sperimentare **metodologie e**  
**strumenti di analisi organizzativa** e di  
supporto alle decisioni in ambito HR.  
attraverso uno **specifico tool**  
informatico e nuovi approcci  
metodologici.

### LO SVILUPPO DI SISTEMI INFORMATIVI DI SUPPORTO DECISIONALE

Un applicativo per la gestione della  
**struttura organizzativa**, delle  
posizioni organizzative e dei ruoli,  
incardinati in una **logica per processi**

Un **cruscotto direzionale** che  
supporti le decisioni in materia di  
**risorse umane** attraverso viste  
differenziate sul **sistema dati**  
presidiato dal DFP (INPA, Syllabus,  
KPI, Conto annuale ecc)

# La logica di intervento del progetto GRU

## Divari da superare

- Gestione del personale frammentata e non strategica
- Carenza di tool digitali avanzati per RU planning
- Disomogeneità delle capacità amministrative tra enti
- Mancanza di dati comparabili e strumenti per il monitoraggio continuo della gestione RU

### Input

- Alimentazione sistema di KPI semestrali (Milestone M1C1-59 bis) per monitorare l'attuazione della Riforma nelle PA.
- **Supporto metodologico e capacity building dedicato agli enti locali medio-grandi.**

### Attività

- Monitoraggio KPI
- Analisi organizzativa preliminare
- **Mappatura delle organizzazioni as is e analisi dei processi di lavoro**
- Introduzione di modelli e **metodologie per il supporto alle decisioni, e per il change management**

### Output

- Aumento dei dati disponibili per la comparazione tra enti
- **Processi RU digitalizzati**
- Strutture RU in grado di attuare una corretta correlazione e **integrazione tra processi, profili di ruolo e competenze**
- Strutture RU in grado di **ottimizzare l'allocazione delle risorse** e migliorare l'efficienza operativa

## Outcome

- Miglioramento della qualità della gestione RU;
- **Pianificazione più accurata del fabbisogno di RU e uso più efficiente delle risorse.**
- **Omogeneizzazione delle capacità amministrative** tra enti di dimensioni simili
- Maggiore trasparenza e accountability grazie KPI.

## Impatti

- PA locale più moderna, e orientata ai risultati
- Miglioramento dei servizi pubblici territoriali e riduzione dei divari
- **Sostenibilità del cambiamento** grazie a nuovi strumenti digitali e culturali.
- **Trasformazione strutturale dell'organizzazione del lavoro**

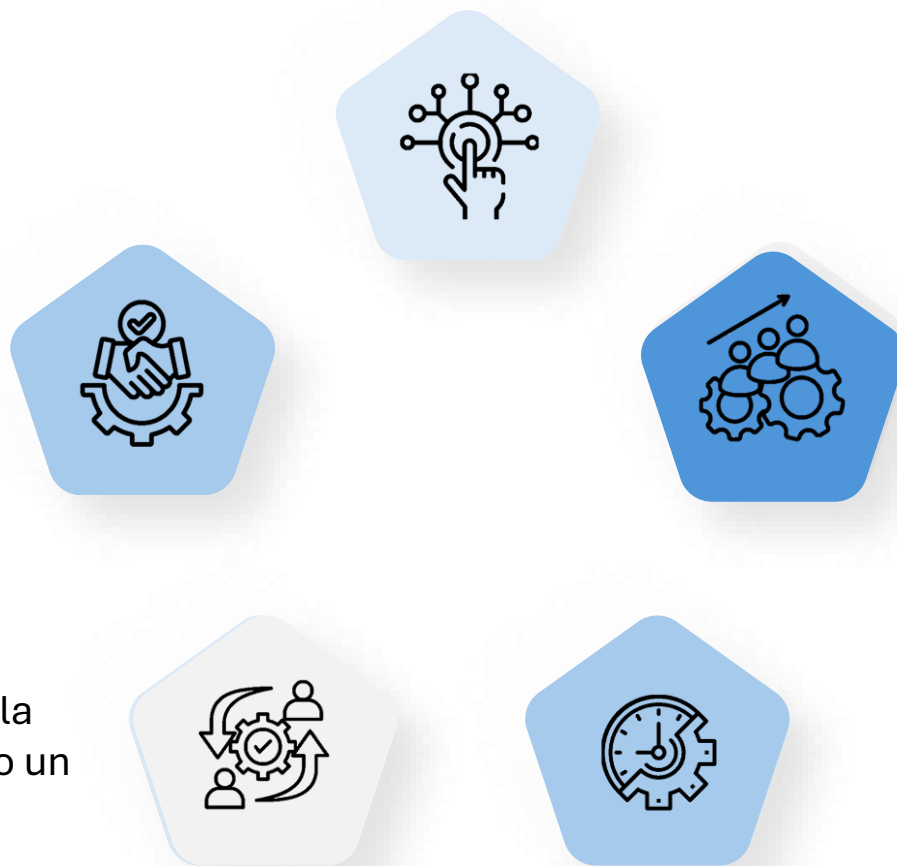
# Gli obiettivi di GRU nell'ambito della riforma del Lavoro della PA

## Adozione di piani strategici di gestione delle RU

Creare le condizioni per l'**adozione di piani strategici di gestione delle RU** con particolare attenzione ai Comuni con popolazione tra 25 e 250 mila abitanti

## Change management

Diffondere una "cultura del cambiamento" per l'evoluzione degli Enti in termini organizzativi e nuovi fabbisogni professionali con un approccio consapevole e proattivo alla transizione amministrativa, attraverso un percorso di **trasformazione organizzativa, superare la gestione tradizionale** verso un modello strategico basato sulle competenze



## Semplificazione e digitalizzazione

Promuovere e sperimentare modelli e strumenti digitali in grado di **incrementare la cultura tecnico gestionale** degli Enti migliorare l'efficienza interna, implementare il sistema professionale basato sulle competenze, assicurare l'allocazione ottimale delle risorse disponibili

## Capacity building negli enti locali

Supportare il capacity building attraverso strumenti e **modelli di governance multi-livello** per gli Enti locali

## Efficienza dei servizi

Migliorare l'assetto organizzativo al fine di **accrescere la qualità del servizio** offerto ai cittadini a livello locale e il valore pubblico generato

## Gli ambiti di intervento – la rilevazione KPI

### RILEVAZIONE KPI

**milestone M1C1-59 bis**,  
Monitoraggio strutturato per  
**indicatori chiave (KPI)**  
declinati su **6 dimensioni**  
**rilevanti** per la gestione  
strategica HR

L'obiettivo è indirizzare  
l'attuazione delle iniziative in  
relazione ai temi delle  
competenze, della capacità  
amministrativa e della  
performance organizzativa.

### SUPPORTO METODOLOGICO E CAPACITY BUILDING

Fase1 - Intervento partecipato con gli  
Enti coinvolti, per fornire una **lettura  
integrata** delle caratteristiche principali  
**della struttura organizzativa**, dei **ruoli**,  
dei **processi di lavoro**

Fase 2: Sperimentare **metodologie e  
strumenti di analisi organizzativa** e di  
supporto alle decisioni in ambito HR.  
attraverso uno **specifico tool**  
informatico e nuovi approcci  
metodologici.

### LO SVILUPPO DI SISTEMI INFORMATIVI DI SUPPORTO DECISIONALE

Un applicativo per la gestione della  
**struttura organizzativa**, delle  
posizioni organizzative e dei ruoli,  
incardinati in una **logica per processi**

Un **cruscotto direzionale** che  
supporti le decisioni in materia di  
**risorse umane** attraverso viste  
differenziate sul **sistema dati**  
presidiato dal DFP (INPA, Syllabus,  
KPI, Conto annuale ecc)

## La rilevazione KPI

La rilevazione si riferisce a sistema di monitoraggio, strutturato per **indicatori chiave (KPI)** declinati su **6 dimensioni rilevanti** per la gestione strategica HR, attraverso cui indirizzare l'attuazione delle iniziative in relazione ai temi delle **competenze**, della **capacità amministrativa** e della **performance organizzativa**.



## Gli ambiti di intervento – Il supporto metodologico

### RILEVAZIONE KPI

milestone M1C1-59 bis,  
Monitoraggio strutturato per  
**indicatori chiave (KPI)**  
declinati su **6 dimensioni**  
**rilevanti** per la gestione  
strategica HR

L'obiettivo è indirizzare  
l'attuazione delle iniziative in  
relazione ai temi delle  
competenze, della capacità  
amministrativa e della  
performance organizzativa.

### SUPPORTO METODOLOGICO E CAPACITY BUILDING

Fase1 - Intervento partecipato con gli  
Enti coinvolti, per fornire una **lettura**  
**integrata** delle caratteristiche principali  
**della struttura organizzativa**, dei **ruoli**,  
dei **processi di lavoro**

Fase 2: Sperimentare **metodologie e**  
**strumenti di analisi organizzativa** e di  
supporto alle decisioni in ambito HR.  
attraverso uno **specifico tool**  
informatico e nuovi approcci  
metodologici.

### LO SVILUPPO DI SISTEMI INFORMATIVI DI SUPPORTO DECISIONALE

Un applicativo per la gestione della  
**struttura organizzativa**, delle  
posizioni organizzative e dei ruoli,  
incardinati in una **logica per processi**

Un **cruscotto direzionale** che  
supporti le decisioni in materia di  
**risorse umane** attraverso viste  
differenziate sul **sistema dati**  
presidiato dal DFP (INPA, Syllabus,  
KPI, Conto annuale ecc)

## Supporto metodologico e Capacity building: la seconda fase

### QUALE OBIETTIVO

**Sperimentare** metodologie e strumenti di **analisi organizzativa** e di supporto alle **decisioni** in ambito **HR**.

### COME REALIZZARLO

Con il contributo operativo delle **57 amministrazioni**, già coinvolte nella precedente fase di sperimentazione, che diventano **attori chiave** per costruire modelli innovativi, attraverso uno specifico **tool informatico** e nuovi **approcci metodologici**.



## I vantaggi per le amministrazioni coinvolte

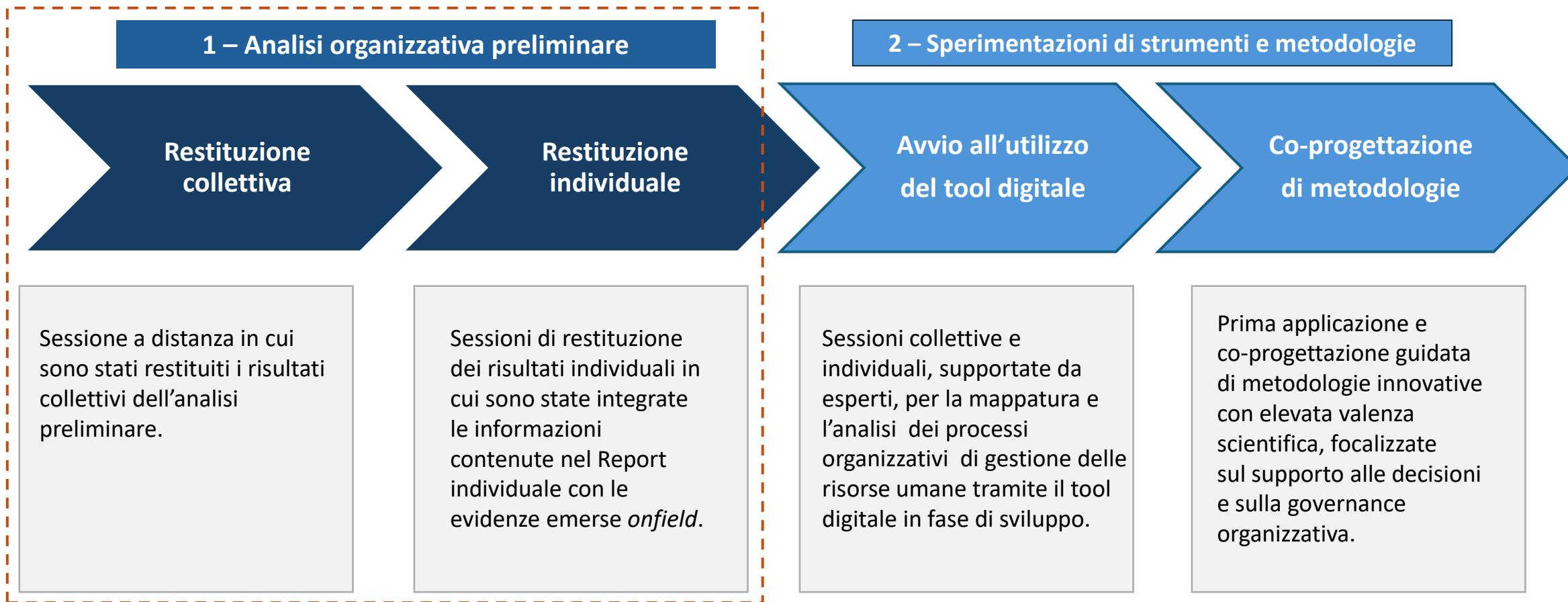


Acquisire, con il supporto del team Formez, **competenze e strumenti** per introdurre nuovi **modelli organizzativi** che leghino i **processi** di pianificazione delle risorse umane agli **obiettivi** strategici dell'ente.



Assumere un ruolo di **attore chiave** per contribuire direttamente allo **sviluppo** delle metodologie e degli **strumenti informatici** previsti.

## Le 2 fasi della sperimentazione



**Completata**

## il contenuto della sperimentazione

### Tool digitale

Sistema operativo per l'analisi organizzativa tramite la mappatura di processi e i profili di ruolo.



### AHP

Supporta le amministrazioni nei processi decisionali complessi nell'ambito della gestione strategica delle risorse umane, partendo dai KPI della riforma.



### Canvas

Modello di governance orientato al miglioramento dell'efficienza e al potenziamento della capacità di gestione del cambiamento delle amministrazioni pubbliche.



### FEMM

Studio finalizzato a individuare i possibili squilibri tra risorse impiegate, attività svolte e risultati ottenuti da un campione di enti oggetto di analisi.



Attività realizzate in  
condivisione con gli  
enti aderenti

# Attori e ruoli nella sperimentazione del tool digitale

La sperimentazione si fonda sulla **collaborazione** tra diversi attori, ciascuno con responsabilità definite per garantire il successo del percorso.



## Comuni

- Costituiscono il **gruppo** di lavoro interno.
- Individuano i **processi** da mappare e mettono a disposizione la documentazione necessaria.
- Utilizzano il tool **in autonomia** e con il supporto degli esperti/TFT
- Assicurano la **correttezza** e l'**affidabilità** delle informazioni.



## Task Force Territoriali (TFT)

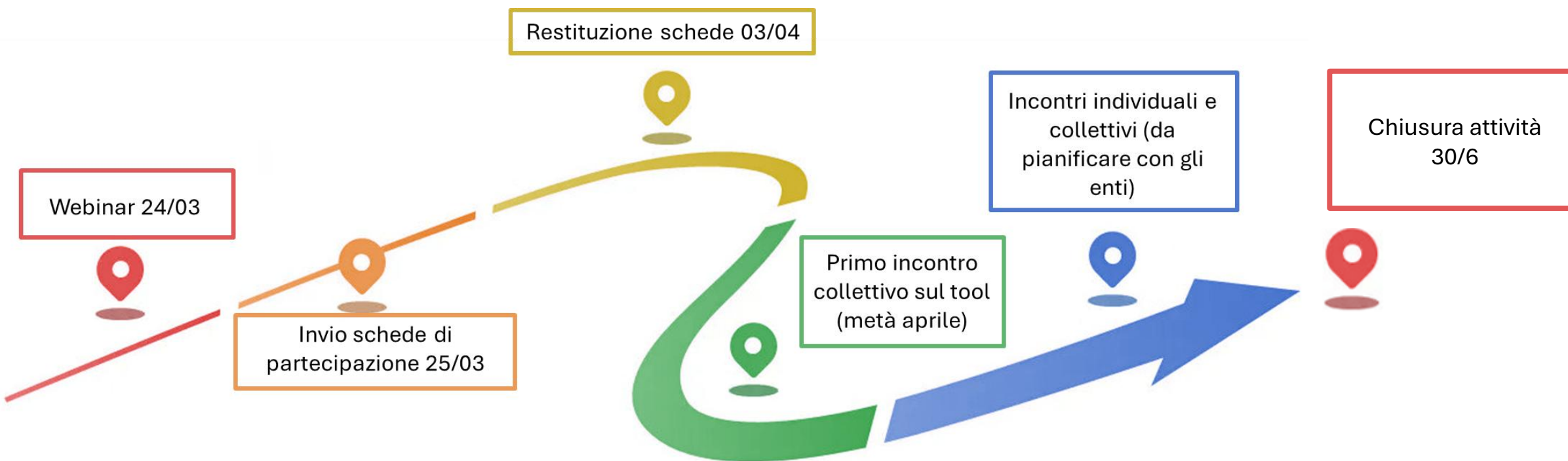
- **Pianificano** le attività e organizzano gli incontri.
- **Supervisionano** la raccolta e il caricamento delle informazioni organizzative e di base.
- **Forniscono supporto** tecnico e operativo.
- **Non si sostituiscono** all'Ente nel lavoro di mappatura.



## Esperti Tematici

- Offrono **supporto metodologico** e presidiano la **qualità** e la **coerenza** dei dati inseriti.
- Identificano **processi candidabili** ad alimentare il «catalogo dei processi», costituito da modelli standard disponibili nel tool.
- **Non svolgono** un ruolo di **ispezione** o **valutazione**.

# Timetable delle attività



## Gli ambiti di intervento – I sistemi informative (SSD)

### RILEVAZIONE KPI

milestone M1C1-59 bis,  
Monitoraggio strutturato per  
**indicatori chiave (KPI)**  
declinati su **6 dimensioni**  
**rilevanti** per la gestione  
strategica HR

L'obiettivo è indirizzare  
l'attuazione delle iniziative in  
relazione ai temi delle  
competenze, della capacità  
amministrativa e della  
performance organizzativa.

### SUPPORTO METODOLOGICO E CAPACITY BUILDING

Fase1 - Intervento partecipato con gli  
Enti coinvolti, per fornire una **lettura**  
**integrata** delle caratteristiche principali  
**della struttura organizzativa**, dei **ruoli**,  
dei **processi di lavoro**

Fase 2: Sperimentare **metodologie e**  
**strumenti di analisi organizzativa** e di  
supporto alle decisioni in ambito HR.  
attraverso uno **specifico tool**  
informatico e nuovi approcci  
metodologici.

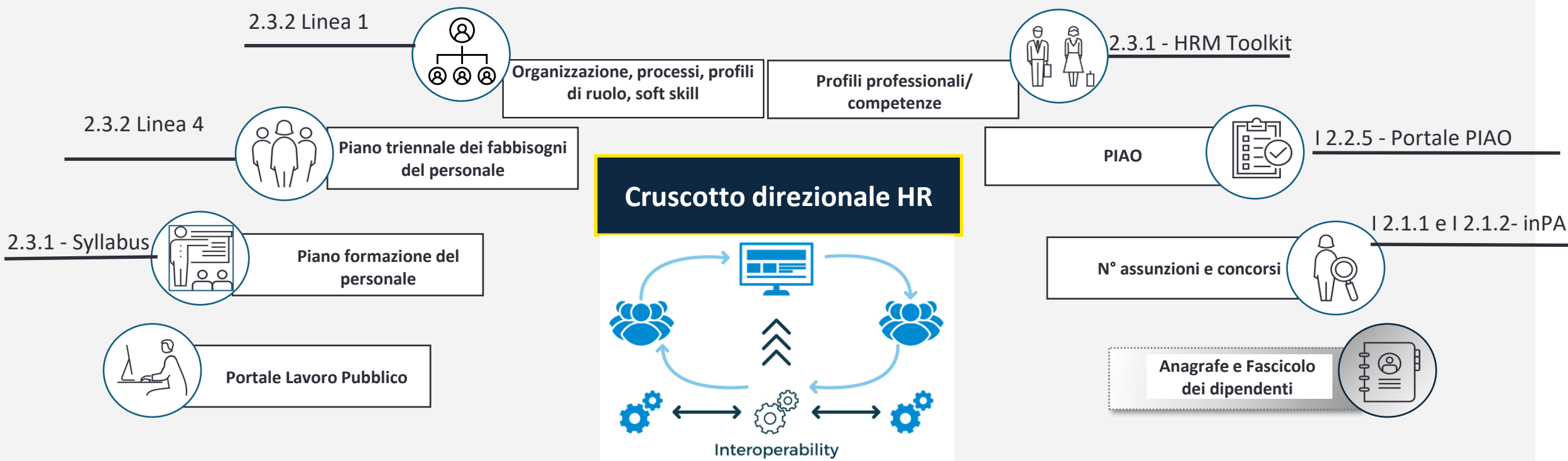
### LO SVILUPPO DI SISTEMI INFORMATIVI DI SUPPORTO DECISIONALE

Un applicativo per la gestione della  
**struttura organizzativa**, delle  
posizioni organizzative e dei ruoli,  
incardinati in una **logica per processi**

Un **cruscotto direzionale** che  
supporti le decisioni in materia di  
**risorse umane** attraverso viste  
differenziate sul **sistema dati**  
presidiato dal DFP (INPA, Syllabus,  
KPI, Conto annuale ecc)

# Il Cruscotto Direzionale HR

La realizzazione e l'implementazione di un cruscotto direzionale unico garantirebbe la disponibilità di un quadro costantemente aggiornato dei diversi processi HR monitorati. Il cruscotto potrebbe essere alimentato dalle base dati in ambito HR gestite dal DFP già in essere o di prossima attuazione.



## Il Cruscotto Direzionale HR

I pillar tematici rappresentano le dimensioni di analisi a supporto della gestione strategica delle risorse umane volta ad innovare i modelli organizzativi, valorizzare il capitale umano e migliorare l'efficienza della Pubblica Amministrazione.



Ciascun ambito avrà funzionalità dedicate nel Cruscotto HR:

- **Rappresentazione situazione as-is** per ciascun pillar tramite KPI.
- **Gap Analysis** rispetto ai valori target per PA e DFP.
- **Analisi avanzate e suggerimenti strategici** per la gestione e valorizzazione del capitale umano.

**Il Cruscotto HR supporterà i Responsabili HR delle amministrazioni e il DFP nella lettura integrata dei dati, nella definizione di interventi mirati e nell'attuazione della strategia nazionale di sviluppo del capitale umano della PA.**

# Grazie dell'attenzione



Innovazione organizzativa e strategie  
di gestione delle risorse umane



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica

FORMEZ  
AL SERVIZIO DELLA PA

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