



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

Il framework AHP e i metodi a supporto dei processi decisionali

24 marzo 2026

Prof.ssa Roberta Costa

Università degli Studi di Roma Tor Vergata

Esperta Formez PA



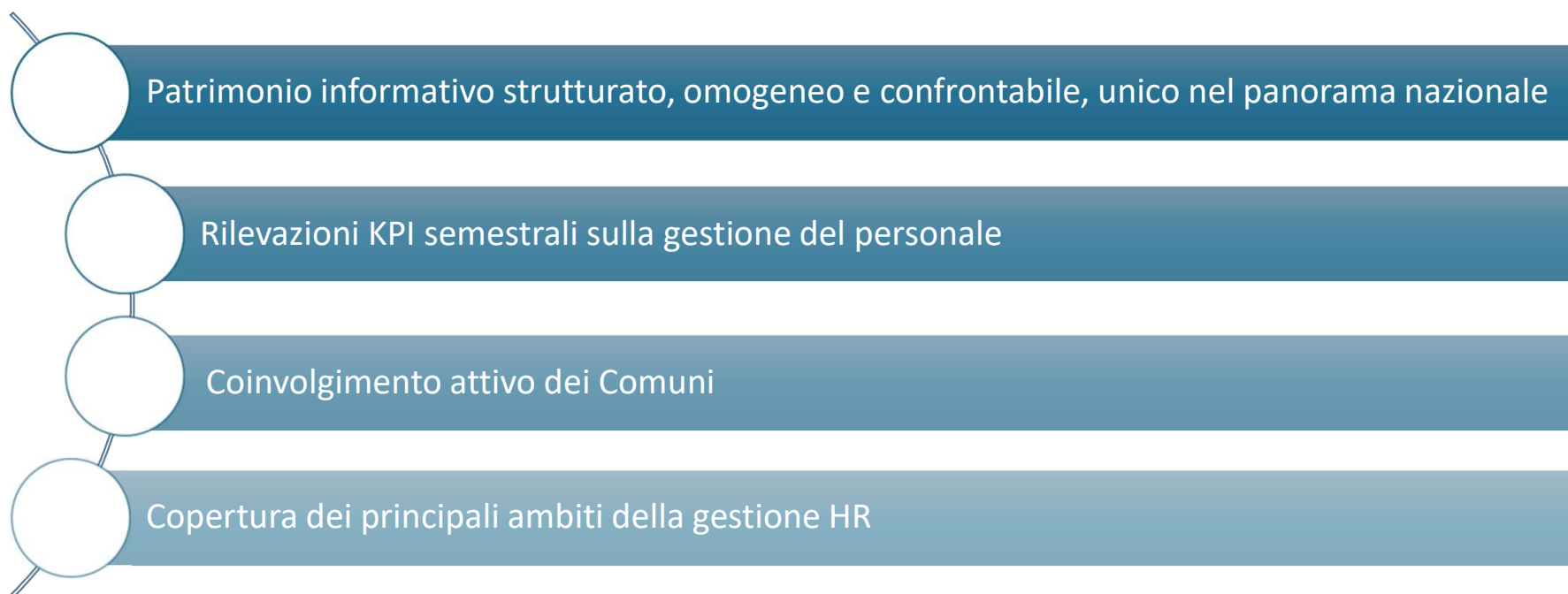
Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

Un patrimonio informativo costruito insieme



Dalla conoscenza alla decisione



Valorizzare i dati nei processi decisionali

- Base informativa già disponibile e consolidata
- Integrazione e lettura strategica
- Obiettivo di orientare le priorità di intervento
- Supporto alle scelte organizzative e gestionali



AHP-GRU: uno strumento di valorizzazione

- Integra i KPI in un quadro unitario
- Collega i KPI alle priorità dell'amministrazione
- Supporta le decisioni in modo guidato
- Non richiede competenze tecniche né attività di calcolo

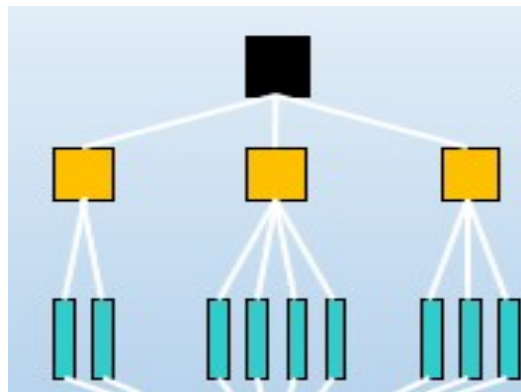
La gerarchia AHP e le priorità strategiche

- I KPI non vengono interpretati in relazione alle priorità strategiche
- Il framework Analytic Hierarchy Process (AHP) ci permette di rilevare le priorità strategiche relative ai KPI

Goal

Criteri

Sotto-Criteri



Obiettivo: potenziare la gestione strategica delle risorse umane nei Comuni



Criteri collegati alle **6 dimensioni ufficiali** del sistema nazionale di KPI sulla gestione HR

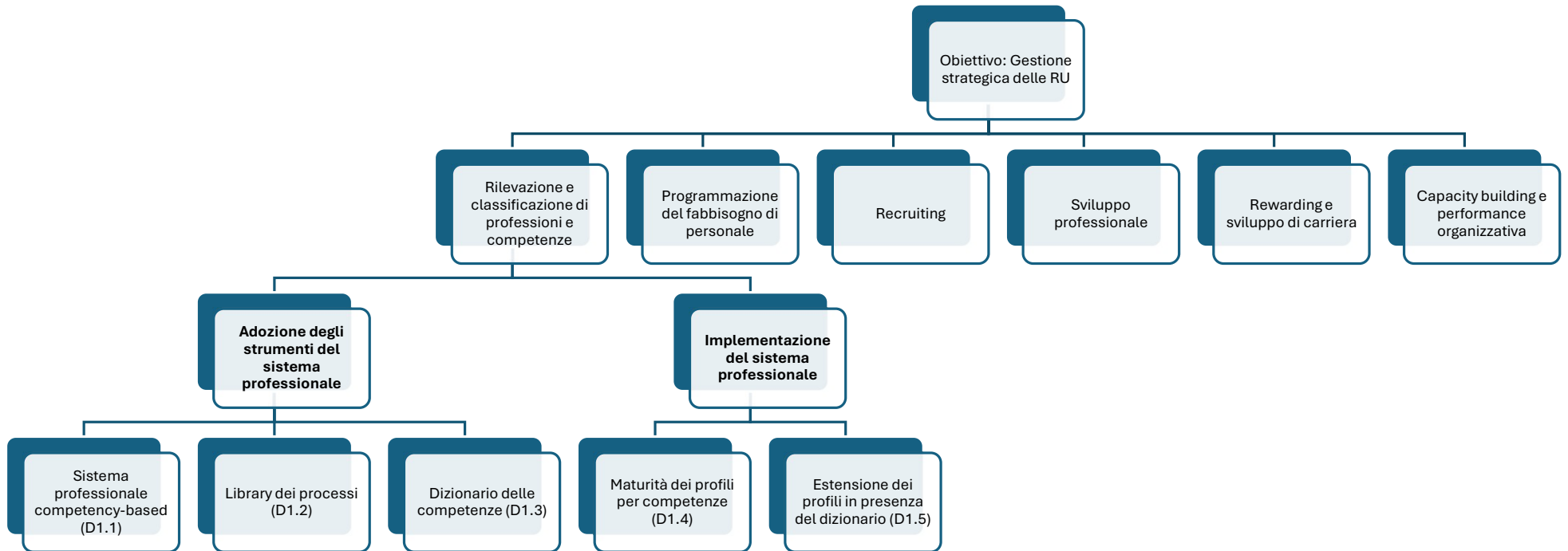


Sotto-criteri associati ai KPI, aggregati in cluster coerenti

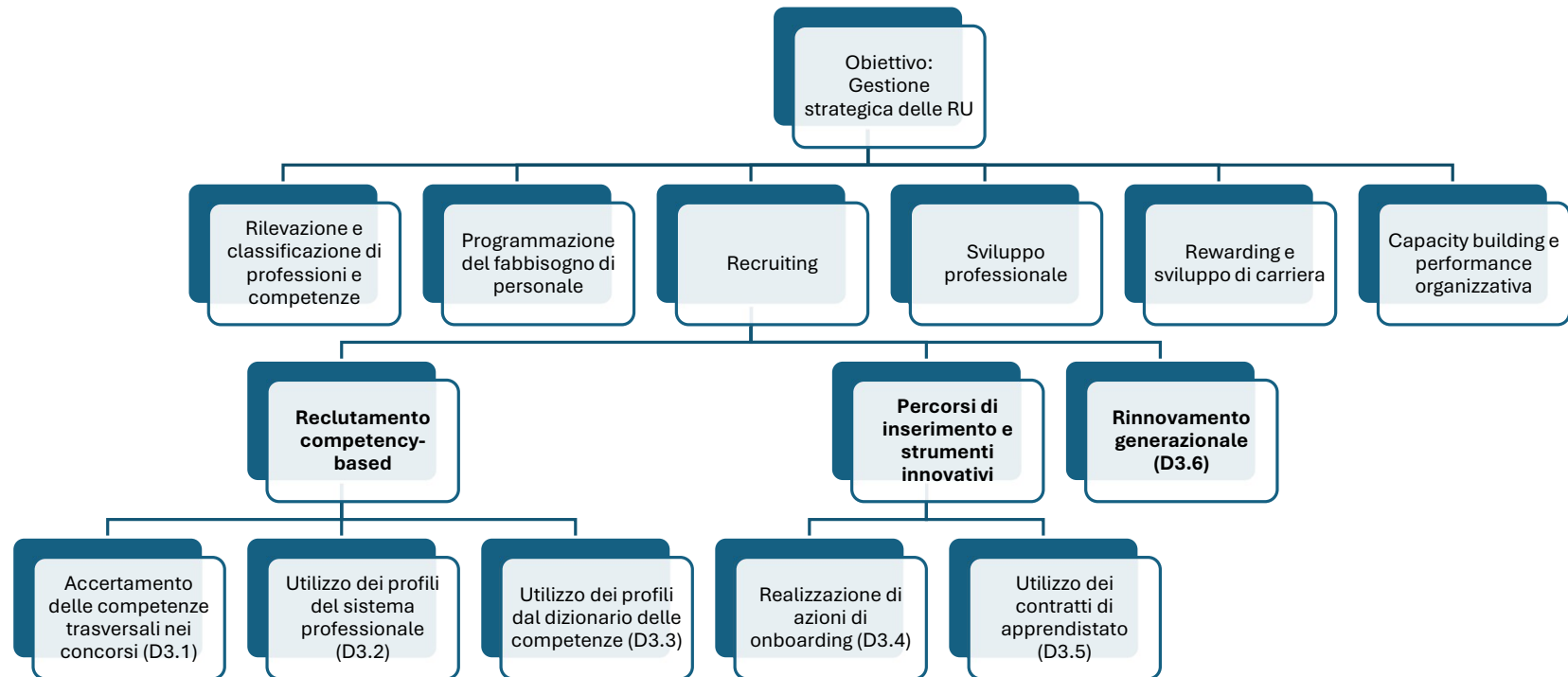
La gerarchia AHP: le sei dimensioni della rilevazione



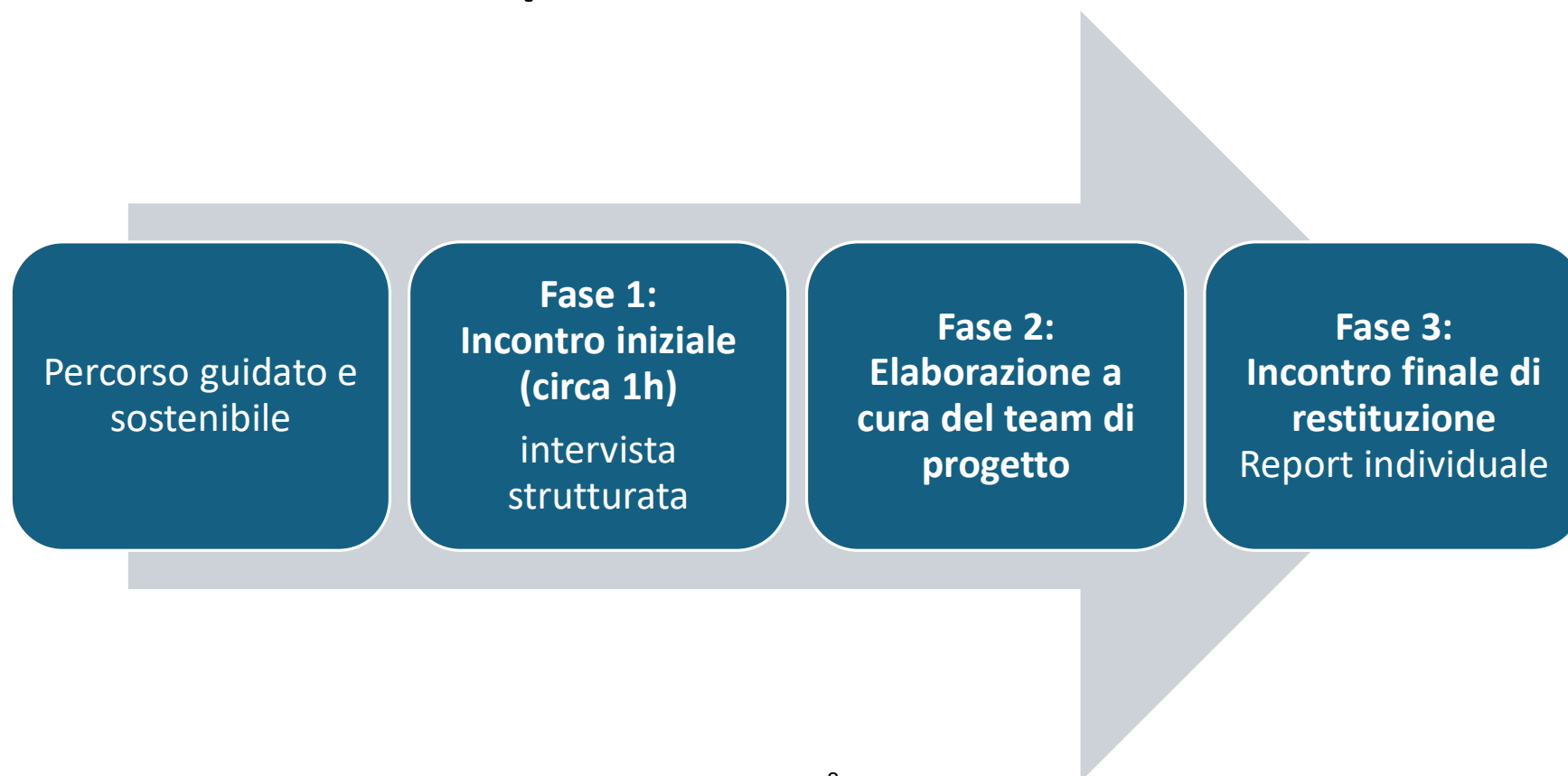
La gerarchia AHP



La gerarchia AHP

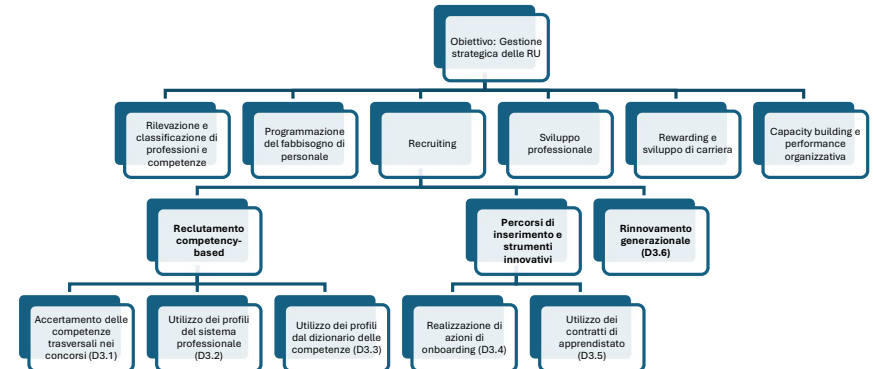


Come funziona la sperimentazione




Fase 1: Le interviste

Domanda 8										
Con riferimento alla dimensione 'C3 – Recruiting' quale fra i due criteri proposti si ritiene sia più rilevante? E di quanto?										
Si inserisca una X tanto più spostata verso un criterio quanto più lo si ritiene rilevante.										
	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 più importante
										moderatamente più importante
										da moderatamente a fortemente più importante
										fortemente più importante
										da fortemente a nettamente più importante
										nettamente più importante
										da nettamente a estremamente più importante
										estremamente più importante
C3.1 — Reclutamento competency-based										X
C3.1 — Reclutamento competency-based									X	
C3.2 — Percorsi di inserimento e strumenti innovativi										
C3.2 — Percorsi di inserimento e strumenti innovativi										
C3.3 — Rinnovo generazionale										
C3.3 — Rinnovo generazionale										
C3.2 — Percorsi di inserimento e strumenti innovativi										



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

Fase 2: un esempio di output per un Comune partecipante

	DIMENSIONI (CRITERI DI LIVELLO 2)	PESO LOCALE DIMENSIONI	CRITERI (SOTTOCRITERI DI LIVELLO 3)	PESO LOCALE CRITERI
	C1 — Rilevazione e classificazione di professioni e competenze	18,67%	C1.1 — Adozione degli strumenti del sistema professionale	80,00%
			C1.2 — Implementazione del sistema professionale	20,00%
	C2 — Programmazione del fabbisogno di personale	3,32%	C2.1 — Riduzione della dipendenza dal turnover	70,09%
			C2.2 — Qualificazione delle assunzioni	5,62%
			C2.3 — Coerenza tra programmazione e attuazione	24,30%
	C3 — Recruiting	34,18%	C3.1 — Reclutamento competency-based	15,15%
			C3.2 — Percorsi di inserimento e strumenti innovativi	63,01%
			C3.3 — Rinnovo generazionale	21,84%
	C4 — Sviluppo professionale	6,96%	C4.1 — Allineamento tra assessment e formazione	16,67%
			C4.2 — Orientamento della formazione alle competenze trasversali	83,33%
C5 — Rewarding e sviluppo di carriera	22,10%	C5.1 — Integrazione competenze-performance	73,34%	
		C5.2 — Cultura del riconoscimento non monetario	6,75%	
		C5.3 — Partnership per lo sviluppo professionale	19,91%	
OBIETTIVO — Potenziare la gestione strategica delle risorse umane nei Comuni	C6 — Capacity building e performance organizzativa	14,76%	C6.1 — Inclusione e struttura demografica	23,02%
			C6.2 — Struttura e stabilità dell'organico	4,01%
			C6.3 — Sviluppo e valorizzazione interna	40,46%
			C6.4 — Innovazione tecnologica e digitalizzazione HR	28,98%
			C6.5 — Innovazione tecnologica e apertura organizzativa.	3,52%

Un esempio di output per un Comune partecipante

SOTTOCRITERI DI LIVELLO 4		PESO LOCALE SOTTOCRITERI	ELEMENTI (SOTTOCRITERI DI LIVELLO 5)		PESO LOCALE ELEMENTI	ELEMENTI FOGLIA		PESO GLOBALE ELEMENTI FOGLIA
C1.1.1	Adozione del sistema professionale competency-based	13,83%				C1.1.1	Adozione del sistema professionale competency-based	2,07%
C1.1.2	Adozione della library dei processi	6,39%				C1.1.2	Adozione della library dei processi	0,95%
C1.1.3	Adozione del dizionario delle competenze	79,78%				C1.1.3	Adozione del dizionario delle competenze	11,92%
C1.2.1	Maturità dei profili per competenze	25,00%				C1.2.1	Maturità dei profili per competenze	0,93%
C1.2.2	Estensione dei profili in presenza del dizionario					C1.2.2	Estensione dei profili in presenza del dizionario	2,80%
C2.1.1	Riduzione della dipendenza dal turnover rispetto alla programmazione	33,33%				C2.1.1	Riduzione della dipendenza dal turnover rispetto alla programmazione	0,78%
C2.1.2	Riduzione dell'incidenza del turnover sulle assunzioni realizzate	66,67%				C2.1.2	Riduzione dell'incidenza del turnover sulle assunzioni realizzate	1,55%
C2.2	Qualificazione delle assunzioni					C2.2	Qualificazione delle assunzioni	0,19%
C2.3.1	Assessment delle competenze nel triennio	80,00%				C2.3.1	Assessment delle competenze nel triennio	0,65%
C2.3.2	Percentuale di assunzioni totali su assunzioni programmate	20,00%				C2.3.2	Percentuale di assunzioni totali su assunzioni programmate	0,16%
C3.1.1	Accertamento delle competenze trasversali nei concorsi	77,31%				C3.1.1	Accertamento delle competenze trasversali nei concorsi	4,00%
C3.1.2	Utilizzo dei profili del sistema professionale	9,29%				C3.1.2	Utilizzo dei profili del sistema professionale	0,48%
C3.1.3	Utilizzo dei profili dal dizionario delle competenze	13,40%				C3.1.3	Utilizzo dei profili dal dizionario delle competenze	0,69%
C3.2.1	Realizzazione di azioni di onboarding	16,67%				C3.2.1	Realizzazione di azioni di onboarding	3,59%
C3.2.2	Utilizzo dei contratti di apprendistato	83,33%				C3.2.2	Utilizzo dei contratti di apprendistato	17,95%
C3.3	Rinnovo generazionale					C3.3	Rinnovo generazionale	7,47%
C4.1	Allineamento tra assessment e formazione					C4.1	Allineamento tra assessment e formazione	1,16%
C4.2	Orientamento della formazione alle competenze trasversali					C4.2	Orientamento della formazione alle competenze trasversali	5,80%
C5.1	Integrazione competenze-performance					C5.1	Integrazione competenze-performance	16,21%
C5.2	Cultura del riconoscimento non monetario					C5.2	Cultura del riconoscimento non monetario	1,49%
C5.3	Partnership per lo sviluppo professionale					C5.3	Partnership per lo sviluppo professionale	4,40%
C6.1.1	Incidenza delle donne sul personale TI	60,26%	C6.1.3.1	Incidenza del personale con età inferiore a 35 anni	12,98%	C6.1.1	Incidenza delle donne sul personale TI	2,05%
C6.1.2	Incidenza delle donne con ruolo dirigenziale	8,23%	C6.1.3.2	Incidenza di EQ/EP con età inferiore a 35 anni	75,92%	C6.1.2	Incidenza delle donne con ruolo dirigenziale	0,28%
C6.1.3	Composizione e rinnovamento generazionale dell'organico	31,50%	C6.1.3.3	Riduzione dell'età media del personale	11,10%	C6.1.3.1	Incidenza del personale con età inferiore a 35 anni	0,14%
C6.2.1	Riduzione del tasso di posti vacanti del personale non dirigente	73,34%				C6.1.3.2	Incidenza di EQ/EP con età inferiore a 35 anni	0,81%
C6.2.2	Riduzione del tasso di posti vacanti del personale dirigente	6,75%				C6.1.3.3	Riduzione dell'età media del personale	0,12%
C6.2.3	Riduzione dell'intensità del turnover	19,91%				C6.2.1	Riduzione del tasso di posti vacanti del personale non dirigente	0,43%
C6.3.1	Intensità delle progressioni nelle aree	75,00%				C6.2.2	Riduzione del tasso di posti vacanti del personale dirigente	0,04%
C6.3.2	Intensità delle progressioni tra le aree	25,00%				C6.2.3	Riduzione dell'intensità del turnover	0,12%
C6.4.1	Incidenza dei contratti flessibili	27,69%				C6.3.1	Intensità delle progressioni nelle aree	4,48%
C6.4.2	Incidenza delle giornate lavorate in modalità agile	42,21%				C6.3.2	Intensità delle progressioni tra le aree	1,49%
C6.4.3	Incidenza del personale in lavoro agile	7,42%				C6.4.1	Incidenza dei contratti flessibili	1,18%
C6.4.4	Incidenza delle donne in lavoro agile	22,69%				C6.4.2	Incidenza delle giornate lavorate in modalità agile	1,81%
C6.5.1	Innovazione tecnologica e digitalizzazione	16,67%	C6.5.1.1	Incidenza dei processi semplificati e/o digitalizzati	54,99%	C6.4.3	Incidenza del personale in lavoro agile	0,32%
			C6.5.1.2	Innovazione tecnologica in ambito HR	20,98%	C6.4.4	Incidenza delle donne in lavoro agile	0,97%
			C6.5.1.3	Dotazione tecnologica per la collaborazione	24,02%	C6.5.1.1	Incidenza dei processi semplificati e/o digitalizzati	0,05%
C6.5.2	Apertura e mobilità interistituzionale	83,33%	C6.5.2.1	Incidenza del personale comandato OUT	16,55%	C6.5.1.2	Innovazione tecnologica in ambito HR	0,02%
			C6.5.2.2	Incidenza del personale comandato IN	60,98%	C6.5.1.3	Dotazione tecnologica per la collaborazione	0,02%
			C6.5.2.3	Mobilità volontaria esterna	22,47%	C6.5.2.1	Incidenza del personale comandato OUT	0,07%
						C6.5.2.2	Incidenza del personale comandato IN	0,26%
						C6.5.2.3	Mobilità volontaria esterna	0,10%

Gap analysis sui KPI: esempio

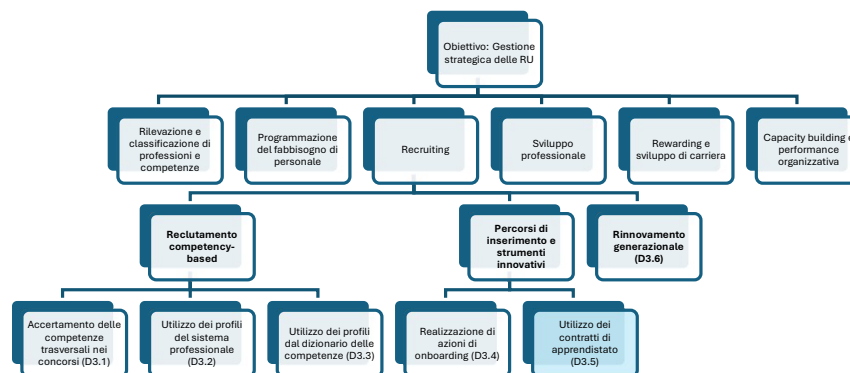
Il sottocriterio: C.2.2 Utilizzo dei contratti di apprendistato.

$KPI_{media} = 4\%$; $KPI_{Comune X} = 2\%$

$$Gap_{assoluto,C3.2.2} = KPI_X - KPI_{media} = 0,02 - 0,04 = -2\%$$

$$Gap_{rel,C3.2.2} = \frac{KPI_X - KPI_{media}}{KPI_{media}} = \frac{0,02 - 0,04}{0,04} = -50\%$$

Analisi strategica dei KPI: esempio



C3 — Recruiting	34,18%	C3.1 — Reclutamento competency-based	15,15%
		C3.2 — Percorsi di inserimento e strumenti innovativi	63,01%
		C3.3 — Rinnovamento generazionale	21,84%
C3.1.1 - Accertamento delle competenze trasversali nei concorsi	77,31%	C3.1.1 - Accertamento delle competenze trasversali nei concorsi	4,00%
C3.1.2 - Utilizzo dei profili del sistema professionale	9,29%	C3.1.2 - Utilizzo dei profili del sistema professionale	0,48%
C3.1.3 - Utilizzo dei profili dal dizionario delle competenze	13,40%	C3.1.3 - Utilizzo dei profili dal dizionario delle competenze	0,69%
C3.2.1 - Realizzazione di azioni di onboarding	16,67%	C3.2.1 - Realizzazione di azioni di onboarding	3,59%
C3.2.2 - Utilizzo dei contratti di apprendistato	83,33%	C3.2.2 - Utilizzo dei contratti di apprendistato	17,95%
		C3.3 — Rinnovamento generazionale	7,47%

Lettura strategica dei KPI: esempio

$$\text{Gap}_{\text{strategico}(X,i)} = \frac{KPI_{X,i} - KPI_{\text{media},i}}{KPI_{\text{media},i}} \cdot \frac{w_{X,i}}{w_{\text{media},i}}$$

$$KPI_{\text{media}} = 4\%; KPI_{\text{Comune X}} = 2\%$$

$$w_{\text{media},C.2.2} = 10\%; w_{X,C3.2.2} = 0,3418 \times 0,6301 \times 0,8333 = 17,95\%$$

$$\text{Gap}_{\text{strategico}X,C3.2.2} = \frac{(0,02 - 0,04)}{0,04} \times \frac{0,1795}{0,1} = (-0,50) \times 1,795 = -0,6485 = -89,75\%$$

Interpretare i KPI in chiave strategica

La gap analysis diventa un indicatore di allineamento o disallineamento strategico.

Il gap non esprime più soltanto quanto il Comune si discosta dalla media, ma misura anche la perdita o il guadagno di valore strategico rispetto al profilo di riferimento:

- se un Comune performa male in un ambito strategicamente prioritario, la criticità viene amplificata;

- se performa male in un ambito marginale, la criticità viene attenuata;

- se performa bene in un ambito strategicamente prioritario, l'effetto positivo viene valorizzato.

Indici globali di performance strategica

Una sintesi coerente degli scostamenti strategicamente rilevanti:

$$IPS_X = \sum_{i=1}^n \text{Gap}_{\text{strategico}(X,i)}$$

dove la sommatoria dei gap strategici relativi al Comune X è estesa a tutti i KPI considerati nel framework AHP-GRU

La stessa formulazione può essere applicata a sottoinsiemi di KPI appartenenti a specifici criteri o sottocriteri, consentendo il calcolo di misure di performance strategica parziali e coerenti con la struttura gerarchica del framework.

Valori positivi dell'IPS indicano una performance complessiva superiore

Benefici per il Comune: perché partecipare alla sperimentazione

- Migliorare la qualità delle decisioni
- Utilizzare i dati in modo strategico
- Individuare con chiarezza le priorità di intervento
- Orientare le azioni verso il massimo impatto
- Contribuire alla costruzione di un modello replicabile per le amministrazioni

Gestione Risorse Umane

Modelli Organizzativi

Il Public Administration Governance Canvas

Uno strumento operativo per il Comune

- Rappresenta in modo integrato:
 - attività
 - decisioni
 - dati
 - competenze
 - risultati

Costruiamo il Canvas insieme

- Selezione di **2 servizi chiave**
- Analisi di:
 - fasi operative reali
 - decisioni ricorrenti
 - dati utilizzati (e mancanti)
 - competenze coinvolte
- Collegamento **tra decisioni e risultati**

Consapevolezza che i risultati dipendono dalle **decisioni** quotidiane

- Canvas è una mappa operativa che rende le decisioni:
 - esplicite
 - analizzabili
 - migliorabili

Come funziona la sperimentazione

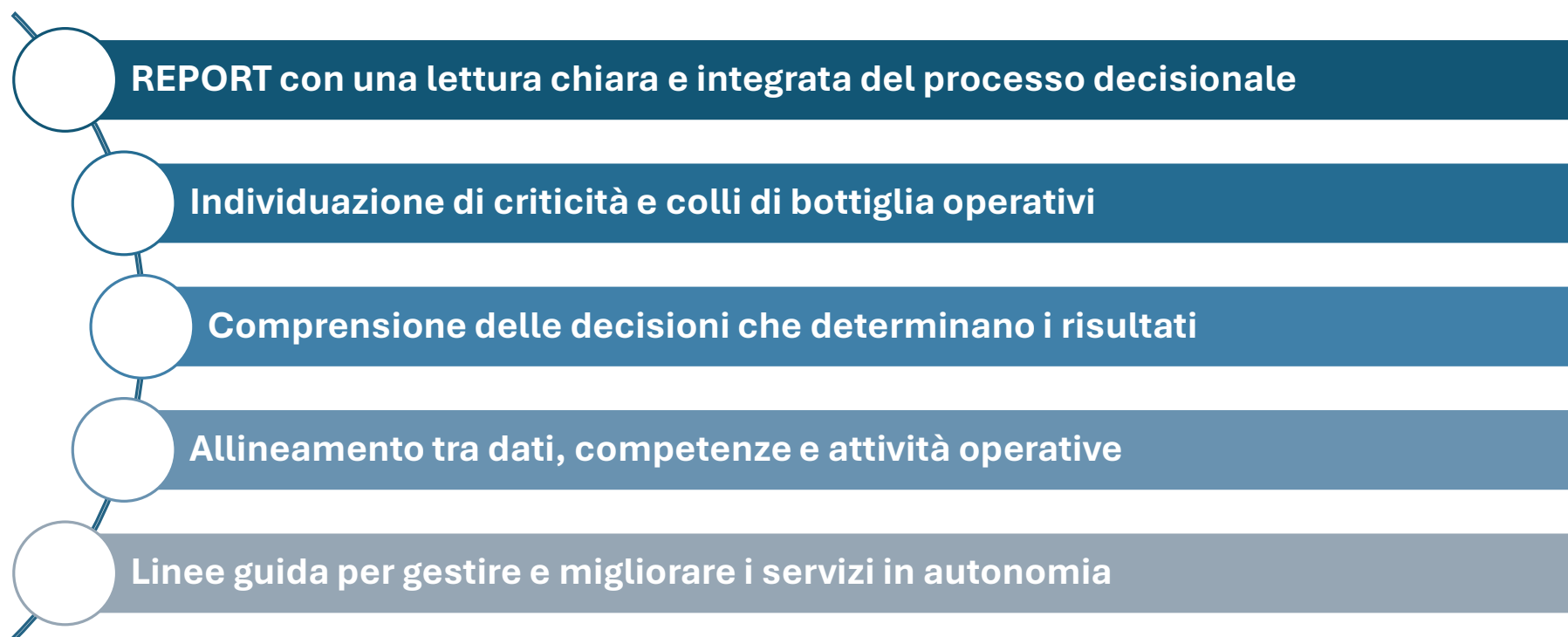
Più sessioni di lavoro : interviste strutturate sui servizi

- Analisi condivisa del funzionamento reale
- Individuazione di **decisioni non formalizzate**
- Analisi dei dati utilizzati e delle criticità

Incontro finale

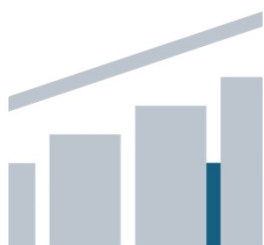
- Restituzione strutturata dei risultati
- Durata: circa **1 ora** (in presenza o a distanza)

Il valore del Governance Canvas per il Comune



Framework esplorativo multi-metodo per l'analisi organizzativa e gestionale degli enti territoriali (FEMM)

Analisi dei Comuni basata su dati pubblici



Fonti

- Analisi dei Comuni attraverso dati già disponibili
- Banche dati nazionali (MEF, ISTAT, ecc.)
- Dati su personale, bilanci, attività e contesto



Variabili

- **Risorse** → personale, competenze, spese
- **Risultati** → capacità amministrativa, gestione, performance
- **Contesto** → caratteristiche del territorio e dei cittadini

Fasi dell'analisi

Prima fase: mappatura e lettura comparativa

- Analisi attraverso indicatori che consentono di:
 - posizionare ogni ente rispetto agli altri,
 - evidenziare differenze e specificità,
 - individuare situazioni che meritano approfondimento.
- Questa fase ha una funzione **esplorativa e descrittiva**

Seconda fase: individuazione di squilibri

- Comuni confrontati in peer group omogenei per individuare situazioni in cui:
 - si utilizzano più risorse a fronte di risultati simili o inferiori,
 - emergono possibili squilibri organizzativi o rigidità,
- Analisi di possibili **eccessi o carenze di risorse (slack organizzativo)**

Terza fase: interpretazione delle configurazioni organizzative

- Analisi integrata di risorse, risultati e contesto per capire:
 - quali combinazioni sono associate a determinati risultati
 - quali assetti risultano più coerenti con il contesto
 - dove si trovano eventuali disallineamenti
- L'attenzione è sulle **configurazioni complessive**, non sui singoli indicatori

I benefici per il Comune

REPORT con una
lettura chiara e
comparativa
della propria
situazione

Individuazione di
criticità e
squilibri
organizzativi

Confronto con
Comuni
realmente
comparabili

Supporto
concreto alle
decisioni
organizzative

Linee Guida e
strumenti per
replicare le
analisi

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