



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 RESTITUZIONE COLLETTIVA DEI DATI DELL'ANALISI PRELIMINARE

Inquadramento metodologico, risultati, lezioni apprese

Danila Scarozza

Esperto tematico FormezPA



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

Agenda dei contenuti

01 Metodologia e strumenti di analisi

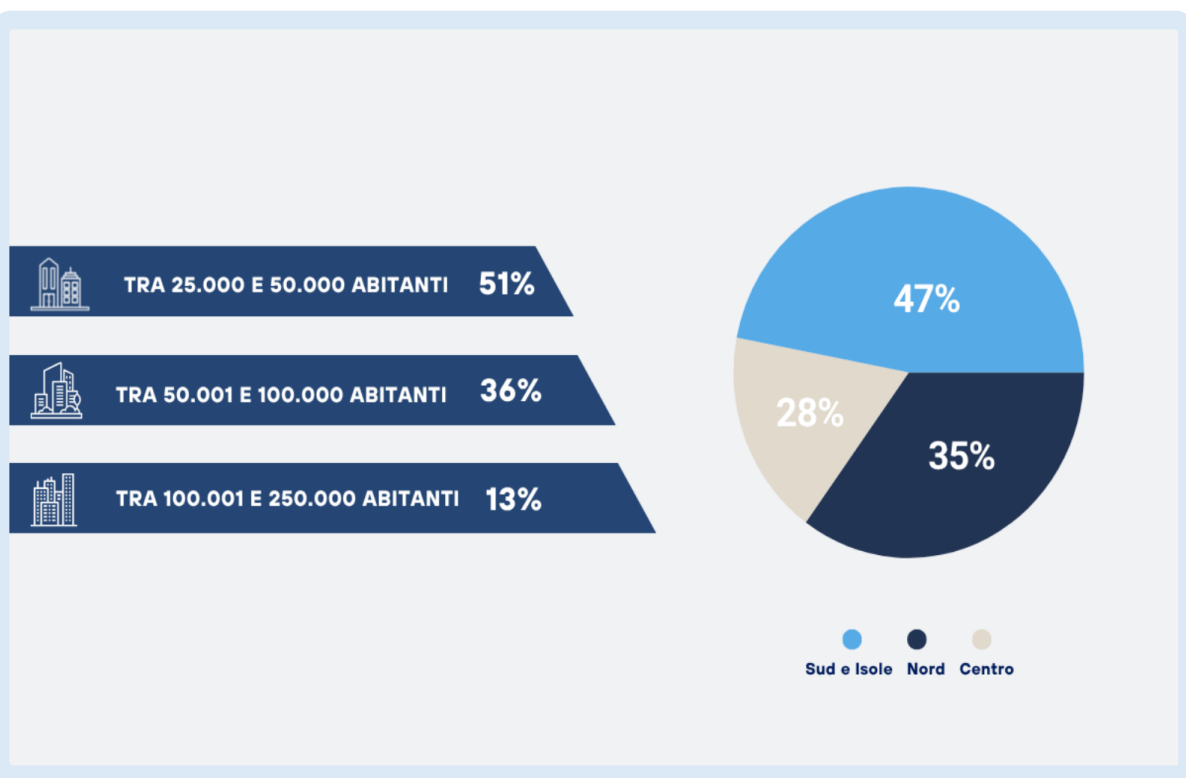
02 Risultati

03 Priorità e lezioni apprese

01

Metodologia e strumenti di analisi

Panel dei Comuni



55 enti locali aderenti su base volontaria alla sperimentazione, eterogenei per dimensioni demografiche, assetti organizzativi, ambito geografico e stato di avanzamento nei processi di valorizzazione del personale.

Panel dei Comuni/2

Questa composizione ha consentito di fotografare la **pluralità di assetti organizzativi** attualmente presenti nella PA locale, riflettendo sia le spinte evolutive verso l'innovazione, sia le difficoltà operative che condizionano l'attuazione delle politiche HR nei territori.



NORD		CENTRO		SUD	
FRIULI VENEZIA GIULIA TRIESTE	LOMBARDIA ABBIATEGRASSO BUCCINASCO CREMONA DESIO PADERNO DUGNANO RHO SARONNO VARESE	TOSCANA CAMPI BISENZIO CARRARA GROSSETO LIVORNO PRATO SIENA	UMBRIA GUBBIO	ABRUZZO AVEZZANO ROSETO DEGLI ABRUZZI	CALABRIA CATANZARO CROTONE REGGIO CALABRIA VIBO VALENTIA
VENETO CASTELFRANCO VENETO PADOVA			LAZIO LADISPOLI TIVOLI	CAMPANIA EBOLI PORTICI	SICILIA ADRANO BARCELLONA POZZO DI GOTTO GRAVINA DI CATANIA MONREALE SIRACUSA
LIGURIA RAPALLO		MARCHE JESI		PUGLIA BARLETTA BISCEGLIE CANOSA DI PUGLIA CERIGNOLA GALATINA MANDURIA MANFREDONIA MASSAFRA MOLFETTA PUTIGNANO TRANI	SARDEGNA ALGHERO SASSARI
PIEMONTE CARMAGNOLA MONCALIERI	EMILIA ROMAGNA CARPI CESENA FAENZA FORMIGINE SASSUOLO				

01 - RICOGNIZIONE DOCUMENTALE

Analisi preliminare degli atti di macro e micro-organizzazione degli enti

02 - GRIGLIA DI ANALISI

Somministrazione di una griglia articolata in 12 dimensioni e 47 indicatori

03 - ACCOMPAGNAMENTO

Supporto in presenza e a distanza per una compilazione partecipata e consapevole

04 - VERIFICA E VALIDAZIONE

Attenta verifica del team di esperti e restituzione firmata dai referenti degli enti per presa d'atto

PERIODO DI RILEVAZIONE:

aprile - giugno 2025

La metodologia ha combinato
dati percettivi e dati fattuali,
restituendo un insieme informativo
utile sia all'elaborazione statistica
che all'analisi interpretativa.

5 Macro dimensioni di analisi

MACRO-ORGANIZZAZIONE

- Regolamento di organizzazione
- Coordinamento e integrazione
- Gestione dei servizi

FABBISOGNO, RECLUTAMENTO E MOBILITÀ DEL PERSONALE

- Piano Triennale del Fabbisogno di Personale
- Politiche di reclutamento e mobilità

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E BENESSERE

- Lavoro agile
- Benessere organizzativo

MICRO-ORGANIZZAZIONE

- Micro-struttura organizzativa
- Sistema professionale

VALORIZZAZIONE, VALUTAZIONE, INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE

- Valorizzazione professionale
- Valutazione
- Incentivazione



Definire e comprendere le macro dimensioni



MACRO-ORGANIZZAZIONE

Riguarda l'insieme degli strumenti regolativi e dei meccanismi di coordinamento che assicurano coerenza tra la struttura dell'ente, le funzioni attribuite e la gestione dei servizi. Comprende la qualità e l'aggiornamento dei regolamenti organizzativi, la presenza di modelli di governance integrata e la capacità di pianificare in modo strategico l'assetto dei servizi



MICRO-ORGANIZZAZIONE

Analizza il livello di articolazione interna delle unità operative e la chiarezza di ruoli, responsabilità e processi. Include anche l'esistenza (o meno) di organigrammi e funzionigrammi aggiornati, la definizione dei ruoli, la mappatura delle competenze e l'adozione di un sistema professionale fondato su famiglie di ruolo e profili di competenza



FABBISOGNO, RECLUTAMENTO E MOBILITÀ DEL PERSONALE

Esamina la capacità dell'ente di programmare e rinnovare le proprie risorse umane in modo coerente con i fabbisogni organizzativi. Riguarda la qualità del Piano triennale dei fabbisogni (PTFP), le modalità di selezione e reclutamento (uso del portale InPA, concorsi competence-based) e la gestione della mobilità come leva di sviluppo e adattamento organizzativo



VALORIZZAZIONE, VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE

Valuta come l'amministrazione riconosce, misura e valorizza il contributo delle persone. Comprende la maturità dei sistemi di valutazione della performance, l'esistenza di percorsi di crescita professionale e formativa, e la coerenza dei sistemi premianti – economici e non – con gli obiettivi dell'ente e la cultura del merito



ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E BENESSERE

Riguarda il modo in cui l'ente gestisce il lavoro quotidiano e promuove condizioni favorevoli al benessere del personale. Include l'adozione di modelli flessibili (lavoro agile, conciliazione vita-lavoro), le misure di prevenzione e monitoraggio dello stress lavoro-correlato e l'impegno nel creare un ambiente basato sulla fiducia, la collaborazione e i risultati

Costruzione Indicatore Sintetico

INDICATORE DI MATURITÀ ORGANIZZATIVA

- Misura il livello di sofisticazione e di organizzazione dei processi, delle pratiche e degli strumenti di un'organizzazione, misurato dalla sua capacità di gestire efficacemente le proprie risorse (anche umane) per raggiungere gli obiettivi
- Sintetizza i valori espressi per ciascuna macro-dimensione e restituisce un quadro complessivo e sintetico dell'Ente
- Attribuisce un maggior peso alle dimensioni direttamente legate alla gestione strategica delle risorse umane (es. micro-organizzazione, sistema professionale, valorizzazione, valutazione/incentivazione), in quanto considerate leve trasformative fondamentali per il rafforzamento della capacità amministrativa

02

Principali risultati

Un quadro eterogeneo

Macro-Organizzazione

Dimensione più sviluppata grazie a un buon livello di adozione degli strumenti regolativi, organizzativi e gestionali connessi alla programmazione generale dell'ente

Micro-Organizzazione

Media complessiva più bassa a fronte di fragilità nella strutturazione dei livelli intermedi. Necessità di rafforzare la mappatura dei processi di lavoro come leva strategica

Fabbisogno e Reclutamento

Cluster intermedio con capacità di pianificazione del fabbisogno e della mobilità non sempre orientata in chiave strategica

Valorizzazione e Valutazione

Valore medio basso suggerisce che l'efficacia e l'integrazione dei processi di valorizzazione sono ancora limitati nella maggioranza dei comuni

Lavoro e Benessere

Media elevata indica che le pratiche relative al benessere e alla flessibilità lavorativa sono più consolidate e percepite con maggiore efficacia

Tre Cluster di maturità organizzativa



Assetti di Base

10 enti - Gestione HR non sempre allineata alla Riforma PA, limitata mappatura processi, sistemi valutativi prevalentemente formali.



Assetti Integrati

41 enti - Responsabilità definite, parziale mappatura processi, strumenti valutativi presenti ma non sufficientemente incisivi.



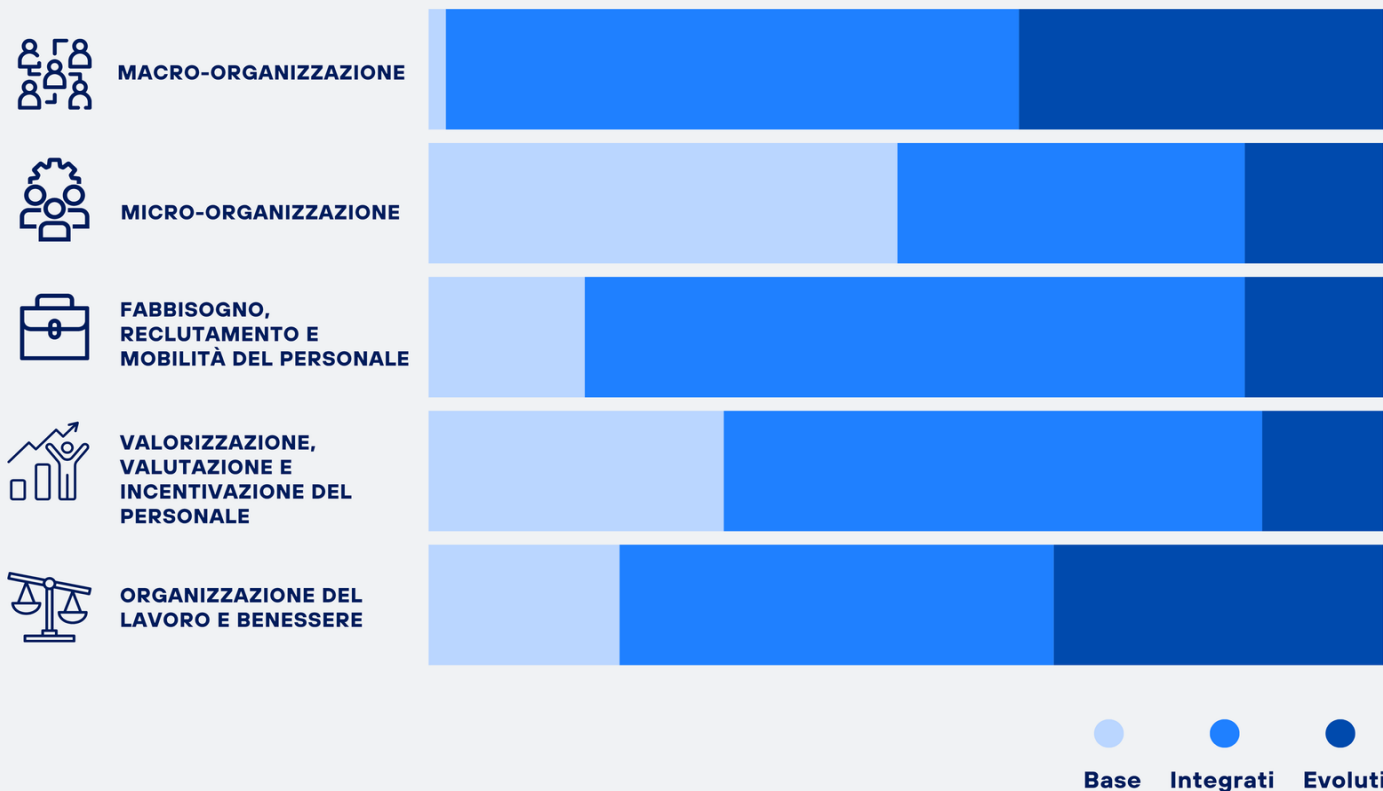
Assetti Evoluti

4 enti - Processi pienamente mappati e digitalizzati, profili professionali coerenti, sistemi di valutazione multidimensionali.



L'intento non è stilare classifiche, ma supportare percorsi di rafforzamento della capacità amministrativa e allineamento normativo.

NUMEROSITÀ DEGLI ENTI PER CLUSTER (BASE, INTEGRATI, EVOLUTI)



Il posizionamento di alcuni enti nelle fasce più alte (es. cluster evoluti), non corrisponde necessariamente a un livello avanzato di sviluppo organizzativo su tutte le macro-dimensioni.

03

Lezioni apprese

Lo sviluppo organizzativo (compreso lo sviluppo dei sistemi e delle politiche di gestione delle risorse umane) resta un percorso diseguale, in cui l'adempimento normativo costituisce una condizione necessaria ma non sufficiente

Le priorità



Assetti di Base

- Migliore strutturazione dei processi di lavoro, dei ruoli e delle responsabilità per un sistema professionale basato sulle competenze
- Difficoltà di adozione di un piano triennale dei fabbisogni del personale coerente con la programmazione dell'Ente



Assetti Integrati

- Integrare il sistema professionale con i processi di pianificazione, selezione, formazione e valutazione
- Assetti micro-organizzativi da implementare per una pianificazione e organizzazione del personale in chiave strategica



Assetti Evoluti

- Innovare, sperimentare e diffondere modelli avanzati di gestione/ valorizzazione del personale, rafforzando la coerenza e l'integrazione con l'organizzazione

- ✓ Sul fronte più organizzativo è prioritario costruire sistemi strutturati di mappatura di processi, ruoli e competenze a cui ancorare lo sviluppo organizzativo e il sistema professionale
- ✓ Sul fronte gestione delle persone, i sistemi e le pratiche di valorizzazione e valutazione del personale restano ancorati prevalentemente ad approcci tradizionali e poco innovativi

Grazie per l'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