

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

Obiettivi, risultati e avvio del percorso di analisi organizzativa

Ilaria Massa
Formez PA

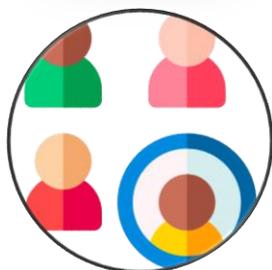


Il progetto



Obiettivo

Avviare un processo di **innovazione organizzativa** e di sviluppo di strategie di gestione delle risorse umane, accompagnando le amministrazioni nell'implementazione di azioni volte alla **semplificazione e reingegnerizzazione dei processi**, al potenziamento e consolidamento delle **competenze trasversali** del capitale umano e alla creazione di nuovi modelli di organizzazione e di lavoro, con particolare attenzione all'applicazione delle soft skill.



Target

Comuni di dimensioni medio-medio grandi con popolazione compresa tra 25.000 e 250.000 abitanti

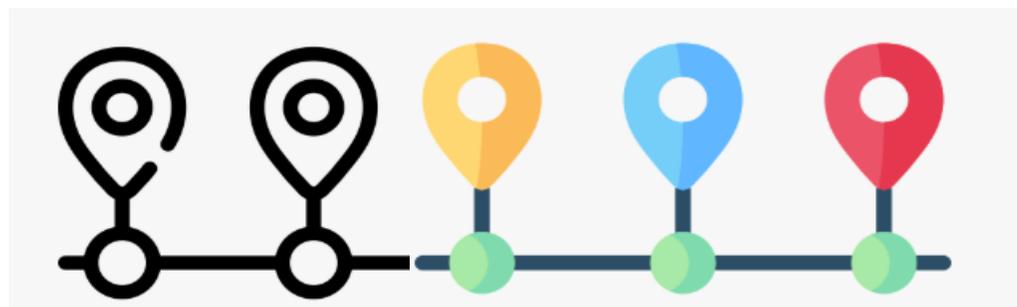
La rilevazione sulla riforma del mercato del lavoro e *capacity building*

Il progetto GRU si propone di contribuire al monitoraggio dell'attuazione della gestione strategica delle risorse umane nella pubblica amministrazione (Milestone – la M1C1-59 bis e M1C1-59 ter) [1].

Come?

Attraverso l'identificazione e la valorizzazione di un set di KPI utili a fornire un quadro dell'attuazione della Riforma e delle azioni di rafforzamento della capacità amministrativa della PA nonché, a tendere, dell'impatto delle trasformazioni e delle evoluzioni dei modelli di gestione del capitale umano pubblico.

Quando?



30/06/2024
I relazione

31/12/2024
II relazione

30/06/2025
III relazione

31/12/2025
IV relazione

30/06/2026
V relazione

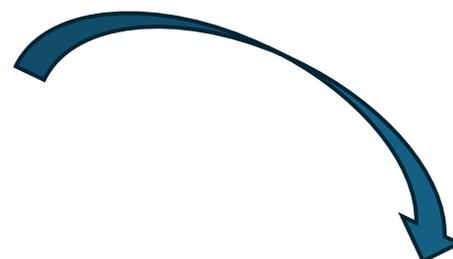
[1] https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/PNRR/M1C1-59BIS_13-11-24/Decreto_Capo_dip_KPI_nov_24.pdf

Le rilevazioni KPI: le innovazioni intercorse per i destinatari del progetto GRU



La prima rilevazione

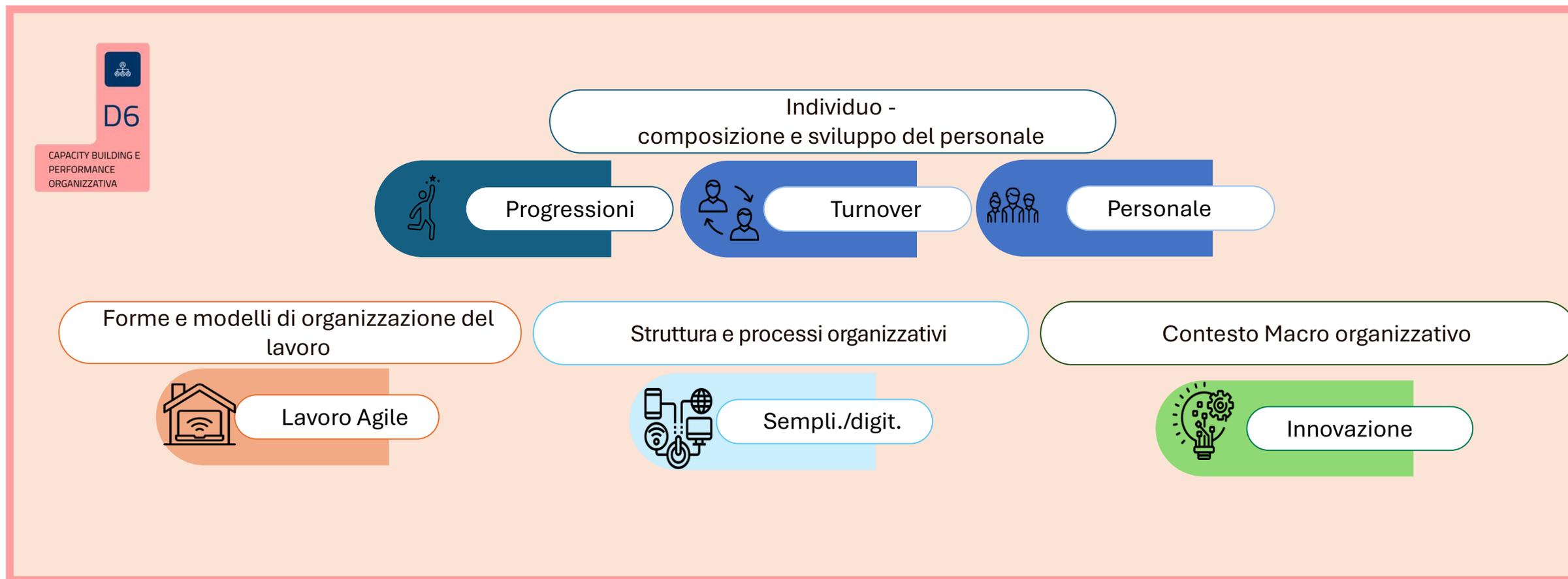
Focus esclusivo sul pillar D6 Capacity building e performance organizzativa. I partecipanti sono stati 51 enti.



La seconda rilevazione

Raccolta informazioni relative a tutti i pillar, ampliato set KPI per pillar D6. I rispondenti sono stati 102 enti.

La composizione del Pillar D6 – capacity building e performance organizzativa



Risultati valorizzazione KPI 1/2

6.1 Semplificazione e/o digitalizzazione processi	52,1%
6.2 Composizione dei lavoratori per genere	D: 58,8% / U: 41,2%
6.18 Donne con ruolo manageriale/dirigenziale	37,2%
6.3 Composizione dei lavoratori per età	50,7
6.14 Rilevazione personale < 35 anni	8,4%
6.15 Rilevazione personale EQ – EP < 35 anni	1,3%
6.4 Tasso di posti vacanti personale non dirigente	5,8%
6.5 Tasso di posti vacanti personale dirigente	21,2%
6.6 Tasso di turnover complessivo	13,1%

L'analisi degli indicatori nelle amministrazioni comunali evidenzia alcuni riscontri significativi. La **semplificazione e la digitalizzazione dei processi** mostra risultati positivi, la maggior parte dei processi delle amministrazioni sono stati oggetto di reingegnerizzazione. In termini di **composizione del personale invece vi sono alcune ombre**: nel complesso le donne sono la maggioranza, ma nei ruoli dirigenziali si fermano al 37,2%; la distribuzione per **età evidenzia un'età media elevata, sopra i 50 anni, con una presenza di under 35 pari all'8,4% del personale totale**. Aree di miglioramento emergono anche dal **tasso di posti vacanti**, che per i dirigenti è generalmente elevato.

Risultati valorizzazione KPI 2/2

6.7 Tasso di progressione nelle aree	7,2%
6.8 Tasso di progressione tra le aree	2,6%
6.9 Lavoro flessibile	3,5%
6.10 Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa (gg in lavoro agile)	3,3%
6.11 Risorse umane in lavoro agile	16,9%
6.12 Risorse umane donne in lavoro agile	21,1%
6.16 Mobilità esterna temporanea (out)	0,4%
6.17 Mobilità esterna temporanea (in)	0,2%
6.13 Innovazione tecnologica ambito HR	21,8%
6.19 Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	93 dot. (57% enti)

La **progressione nelle aree e tra le aree** registra valori prevalentemente bassi con poche eccezioni virtuose. I lavoratori con contratto di **lavoro flessibile pesano il 3,5% del personale in servizio**. L'adozione del **lavoro agile** risulta essere limitato, le giornate lavorate in tale modalità sono per il complesso dei comuni il 3,3% delle giornate lavorate in totale. Il personale in lavoro agile sfiora appena il 17%, è più frequente tra il personale femminile.

La **mobilità esterna** risulta essere poco diffusa. Il **tasso di innovazione digitale** in ambito HR, misurato dall'introduzione di nuovi gestionali e software rispetto a quelli già in uso, si attesta intorno al 22%. I Comuni che dispongono di strumenti tecnologici per la collaborazione e il coordinamento sono il 57%.

L'avvio della sperimentazione

Percorso di analisi organizzativa – obiettivi

- Le evidenze emerse dal monitoraggio dei KPI hanno consentito di orientare le attività progettuali dedicate all'analisi dell'organizzazione e delle competenze nell'ottica di perseguire la migliore ottimizzazione degli obiettivi della Riforma.
- Il percorso di analisi dell'organizzazione è stato pianificato allo scopo di approfondire/migliorare le leve ritenute strategiche per l'implementazione di nuovi modelli di gestione del personale pubblico e promuovere l'adozione di una strategia unitaria e integrata di gestione delle risorse umane, a partire dal ricorso a un modello di gestione del capitale umano basato sulla centralità delle competenze.



Percorso di analisi organizzativa – obiettivi

Supportare le amministrazioni comunali in un percorso di **analisi dei sistemi organizzativi** al fine di effettuare una valutazione della macro e micro organizzazione relativa a:

 Analisi della struttura organizzativa, delle risorse umane e strumentali, dei carichi di lavoro delle professionalità delle unità organizzative

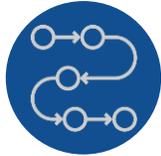
 Descrizione e rappresentazione dei ruoli organizzativi *as is*

 Mappatura dei processi di lavoro esistenti

 Analisi dei livelli di collaborazione e coordinamento tra le diverse unità organizzative dell'Ente comunale

 Analisi della flessibilità organizzativa e della capacità dell'Ente di adattarsi ai cambiamenti interni ed esterni

Il modello di riferimento



Mappatura dei processi organizzativi al fine di identificare le leve di azione per riorientare in chiave strategica alcune delle fasi e/o attività più rilevanti svolte dall'ente nell'ambito della gestione delle risorse umane



Sviluppo di un set chiaro e accessibile di:

- tecniche e strumenti utili a definire **i processi dell'ente e i profili di ruolo ad essi associati**,
- strumenti digitali per l'assessment del personale in servizio e per la valutazione delle capacità e attitudini dei candidati per le **procedure di selezione**



Disseminazione di casi di buona implementazione della riforma e delle soluzioni innovative amministrative adottate dagli enti comunali in linea con gli obiettivi del programma di riforma correlati alla gestione strategica delle risorse umane e al rafforzamento della capacità amministrativa

Percorso di analisi organizzativa e mappatura delle competenze – Metodologia di intervento

1°

Fase

L'intervento è rivolto in una prima fase di sperimentazione a un panel di Comuni selezionati con criteri qualitativi e nel rispetto della loro distribuzione dimensionale e territoriale.

Le attività saranno caratterizzate da un costante confronto con le direzioni responsabili dell'organizzazione e del personale e altre figure apicali dell'Ente con i quali saranno condivisi gli obiettivi dell'intervento, le metodologie e gli strumenti digitali da implementare.

L'intervento sarà supportato da metodologie solide e verificate in grado di accompagnare le amministrazioni nella progettazione e implementazione di processi di *change management*, tra cui le matrici AHP.

2°

Fase

La seconda fase si propone di dare più ampia diffusione alle metodologie e agli strumenti digitali sperimentati attraverso diverse modalità integrate tra loro:

- Azioni di disseminazione asincrona e sincrona (Webinar)
- Accompagnamento in presenza e distanza (Laboratori territoriali)
- Incontri in modalità one to one.

I fase: la modalità di azione

A supporto del percorso di sperimentazione sono state costituite delle **task force** aventi il compito di fornire assistenza e accompagnamento ai Comuni per l'implementazione del modello di intervento e nell'utilizzo degli strumenti digitali messi a disposizione dal progetto.

Le task force sono al loro interno strutturate su due *livelli*:



Le **task force operative** che affiancheranno i referenti degli enti in presenza e che metteranno in contatto gli enti con le task force degli esperti tematici.



Le **task force** composte da **esperti tematici** competenti in materia di organizzazione e gestione delle risorse umane offriranno supporto per mezzo di appuntamenti dedicati, visite in loco, momenti di confronto, anche prevedendo il coinvolgimento di più enti.

Gli strumenti in sintesi

APPLICATIVI/PORTALI PRINCIPALI

SCHEDE KPI E
REPORT

GRIGLIA DI ANALISI

TOOL PER ANALISI
ORG.VA

Hub riforma PA

CRUSCOTTO DIREZIONALE HR

SCHEDE KPI E REPORT: nell'ambito del progetto GRU è stato sviluppato un tool CRM per la raccolta dei dati di monitoraggio KPI nel periodo giugno 2024 – giugno 2025, per l'erogazione di assistenza alle amministrazioni coinvolte.

GRIGLIA DI ANALISI: sistema di raccolta dati digitalizzato per la comprensione e mappatura dei contesti organizzativi di un panel degli enti territoriali coinvolti nella fase di sperimentazione.

TOOL PER ANALISI ORG.VA: Il tool permette di acquisire le informazioni relative alla struttura organizzativa con l'indicazione delle relazioni tra le diverse unità organizzative, la mappatura dei processi chiave dell'Ente associati alle unità organizzative di riferimento e ai profili/famiglie professionali / profili di ruolo.

CRUSCOTTO DIREZIONALE HR:



Progetto GRU

Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

Grazie per l'attenzione!

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