

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

Il progetto GRU. Obiettivi, aree di indagine e strumenti della fase di sperimentazione

Ilaria Massa
Formez PA



 **Finanziato
dall'Unione europea**
NextGenerationEU

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

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

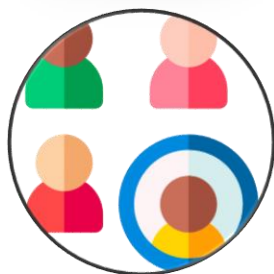

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

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 dell'organizzazione del capitale umano e alla creazione di nuovi modelli di organizzazione e di lavoro.



Target

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



01

Obiettivi della prima fase di sperimentazione degli strumenti di analisi organizzativa

In cosa consiste la sperimentazione?



COS'È

- Un momento utile all'ente per fotografare in autonomia l'As is della propria organizzazione
- Un esercizio di sintesi per individuare in modo efficace possibili aree di miglioramento
- Un'occasione per aggiornarsi rispetto alle ultime previsioni normative
- Un percorso di co-progettazione di nuovi strumenti a supporto della gestione strategica delle risorse umane



COSA NON È

- Non è un benchmarking tra enti
- Non è una valutazione dell'amministrazione
- Non crea graduatorie
- Non attribuisce voti

I Benefici attesi per la PA

Fotografia dell'As /s dell'ente



**Ottimizzazione delle risorse
attraverso piani di *change
management***

**Definizione di *best practices*
attraverso l'analisi aggregata
dei risultati**

**Utilizzo di strumenti che
si è contribuito a
progettare**

Percorso di analisi organizzativa– 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.

La sperimentazione è in corso. In questa fase iniziale si sta provvedendo a mappare i modelli organizzativi grazie al confronto e allo scambio con le direzioni responsabili dell'organizzazione e del personale e altre figure apicali dell'Ente. L'obiettivo è quello di raccogliere delle prime informazioni utili alla mappatura dell'attuale modello organizzativo.

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.

Percorso di analisi organizzativa– la raccolta di informazioni

A supporto del percorso di sperimentazione le **task force costituite stanno fornendo** assistenza e accompagnamento ai Comuni per l'implementazione del modello di intervento, utilizzando gli strumenti digitali messi a disposizione dal progetto.

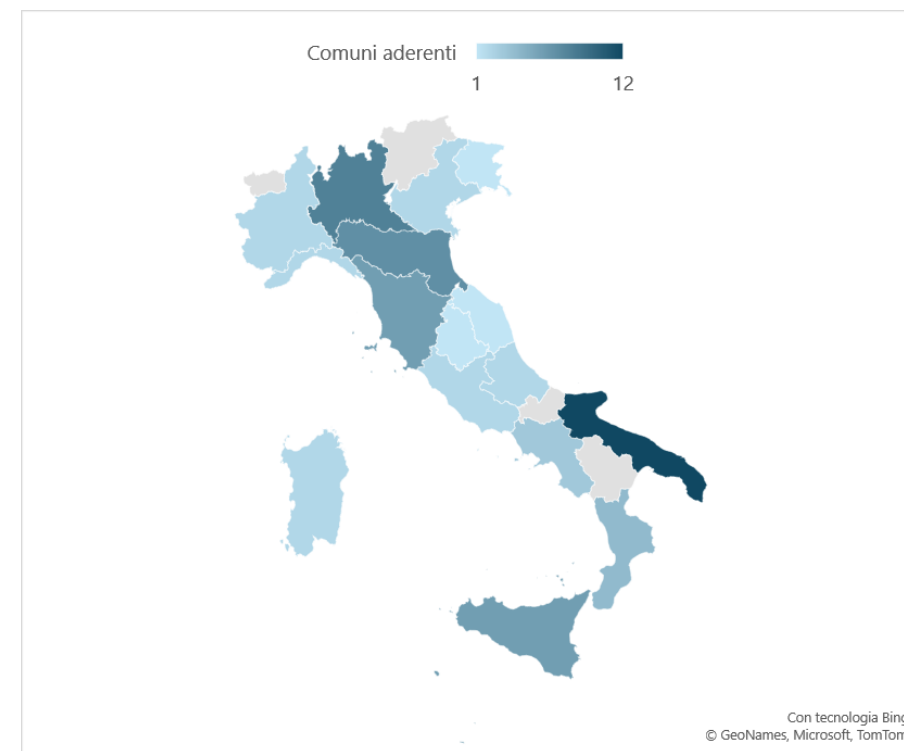
Le task force sono al loro interno strutturate su due *livelli*:



Le **task force operative** che affiancano i referenti degli enti in presenza e che, ove necessario, coinvolgono le task force degli esperti tematici.



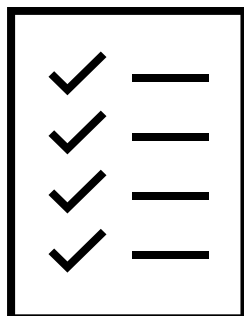
Le **task force** composte da **esperti tematici** competenti in materia di organizzazione e gestione delle risorse umane offrono supporto per mezzo di appuntamenti dedicati, visite in loco, momenti di confronto e sintesi sullo stato delle rilevazioni.



02

Griglia di Analisi Preliminare – Le dimensioni oggetto di indagine

Percorso di analisi organizzativa – griglia di analisi preliminare



Griglia di analisi preliminare: Sistema di raccolta dati digitalizzato per la comprensione e mappatura dei contesti organizzativi del panel degli enti territoriali coinvolti nella fase di sperimentazione. Si articola in 12 dimensioni.

**1 - Regolamento di
organizzazione**

**2-Coordinamento e
integrazione
dell'organizzazione**

3 - Micro-organizzazione

4 - Sistema professionale

**5 - Piano dei fabbisogni di
personale**

**6 - Valorizzazione del
personale**

**7 - Valutazione e
incentivazione**

**8 - Reclutamento e
mobilità esterna**

**9 - Performance individuale
e organizzativa**

10 - Benessere organizzativo

11 - Lavoro agile

12 - Gestione servizi

Percorso di analisi organizzativa – le dimensioni

1

**Regolamento di
organizzazione**

Adeguamento agli interventi normativi e agli atti di indirizzo politico-amministrativo.

2

**Coordinamento e
integrazione
dell'organizzazione**

Integrazione tra controllo strategico, controllo di gestione e ciclo della performance.

3

Micro-organizzazione

Gestione interna delle strutture operative.

4

Sistema professionale

Sistema dei profili professionali adottato, classificazione e applicazione delle competenze nel contesto comunale.

5

**Piano dei fabbisogni di
personale**

Strategie per la programmazione del personale e allineamento tra risorse disponibili e obiettivi organizzativi

6

**Valorizzazione del
personale**

Politiche di sviluppo professionale, incentivazione e formazione continua.

Percorso di analisi organizzativa – le dimensioni

7

Valutazione e incentivazione

Sistema di misurazione e valutazione della performance, strumenti di incentivazione e meccanismi di feedback.

8

Reclutamento e mobilità esterna

Adeguamento regolamenti di accesso ai concorsi.
Mobilità in entrata e uscita negli ultimi 5 anni.
Forme di accompagnamento per nuovi assunti.

9

Performance individuale e organizzativa

Ciclo di gestione della performance e strumenti di monitoraggio e valutazione.

10

Benessere organizzativo

Clima aziendale e condizioni di lavoro nei comuni.

11

Lavoro agile

Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e misure per la digitalizzazione e la flessibilità del lavoro.

12

Gestione servizi

Sistemi di controllo strategico e di gestione dei servizi pubblici locali.

03

Monitoraggio delle attività e primi riscontri sulla sperimentazione



Monitoraggio Attività



Adesioni alla fase di sperimentazione

67% degli Enti target



Enti con cui sono in corso interlocuzioni

80% degli Enti ingaggiati



Visita on site e avvio compilazione guidata

61% degli Enti ingaggiati

Primi riscontri sulla sperimentazione



Punti di forza:

- Accompagnamento *On Site* dell'Ente;
- Sistema di Ticketing che supporta in tempo reale i rilevatori delle TFT;
- Campo note libero per riportare dati informali e aggiungere spiegazioni ai descrittori restituendo la particolarità dell'ente.
- Essere parte di un gruppo che contribuisce alla riforma della PA.



Punti di attenzione:

- L'aggregazione dei dati e la successiva definizione di modelli organizzativi diventa difficile in presenza di informazioni non formalizzate e quindi difficilmente comparabili;
- La Mappatura dei profili, in quanto tema normativamente sensibile, spesso spinge a una maggiore prudenza da parte degli enti → la condivisione di tali informazioni permette di ottenere un supporto operativo per l'implementazione delle linee guida normative



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



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

PIANO NAZIONALE DI
RIPRESA E RESILIENZA
#NEXGENERATIONITALIA


FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

04

Prossimi passi della sperimentazione



I prossimi passi della sperimentazione



Analisi AS /S dell'Ente

Attraverso il patrimonio informativo raccolto mediante la griglia di Analisi preliminare e le fonti complementari come Schede KPI e documentazione prodotta dall'Ente, verrà fornita una mappatura articolata su 12 dimensioni chiave dell'assetto organizzativo.



Restituzione dei risultati

Rappresentazione dei risultati aggregati derivanti dalla lettura complessiva della Griglia di Analisi integrata con un approccio metodologico quali-quantitativo (AHP).



Integrazione tramite tool per l'analisi organizzativa

I risultati dell'As is preliminare potranno essere successivamente integrati da un'analisi puntuale dell'organizzazione e dei processi, condotta direttamente dall'ente con un applicativo dedicato. Da tale fase potranno scaturire:

- indicazioni di percorsi di intervento customizzati la cui definizione vedrà il supporto di esperti on site
- indicazioni dall'ente su come far evolvere l'applicativo proposto per rispondere meglio ai suoi fabbisogni di programmazione e operativi

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