



## 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 definizione di indicatori per la lettura del funzionamento organizzativo

**Ilaria Massa**

Formez PA



Finanziato dall'Unione europea  
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della Funzione Pubblica

**FORMEZ**  
AL SERVIZIO DELLA PA





# I prossimi passi della sperimentazione



## **Finalizzazione della rilevazione *as is***

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 derivanti dalla lettura complessiva della Griglia di Analisi, integrata con un approccio metodologico quali-quantitativo.

## **Analisi organizzativa e dei processi**

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:

- Ulteriori indicazioni di percorsi di intervento
- indicazioni dagli enti su come far evolvere l'applicativo proposto per rispondere meglio ai fabbisogni di programmazione e operativi

# 01

## GRU e la rilevazione KPI per il monitoraggio della riforma PA

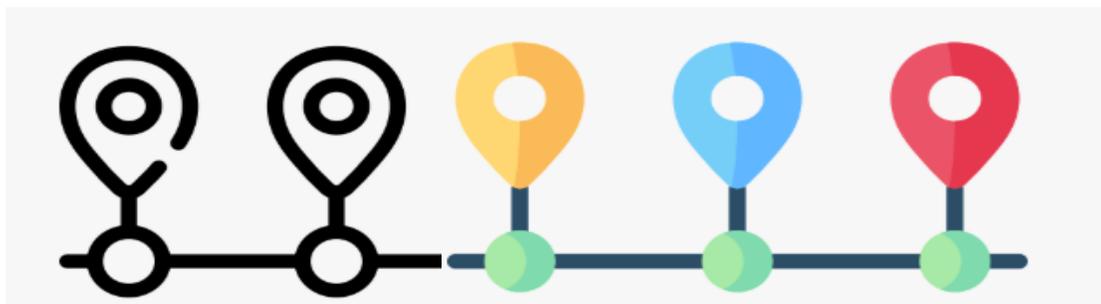
## La rilevazione sulla riforma del mercato del lavoro e *capacity building*

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).

### 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
---------------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------------

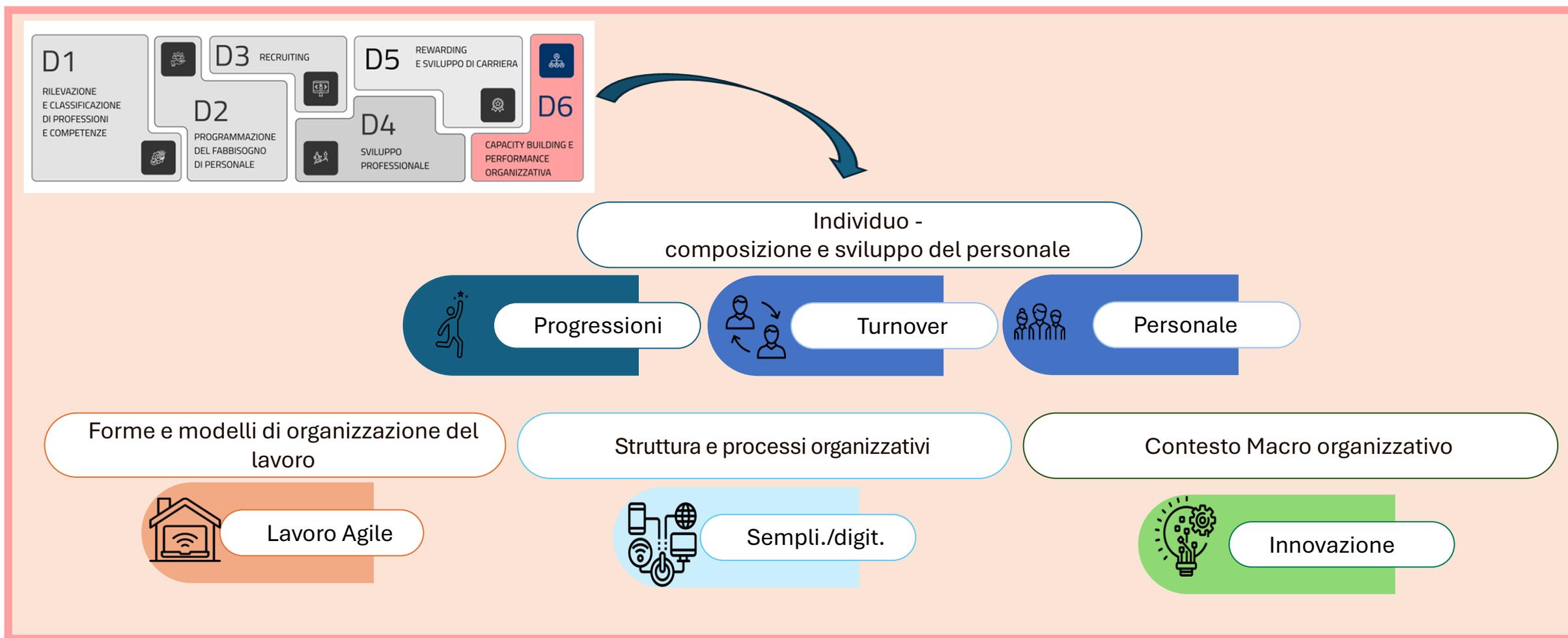
# La rilevazione KPI e focus su Pilla D6 – capacity building e performance organizzativa



## La composizione pillar D6

1. Il capacity building
2. La performance organizzativa, concentrandosi sulla gestione delle risorse umane
3. La digitalizzazione dei processi
4. La composizione per genere ed età
5. Il turnover
6. La progressione nelle aree
7. Il lavoro flessibile
8. L'uso di innovazioni tecnologiche in ambito HR
9. La mobilità del personale
10. La partecipazione delle donne in ruoli manageriali
11. L'utilizzo di tecnologie per il coordinamento e la collaborazione nelle amministrazioni

## La composizione del Pillar D6 – capacity building e performance organizzativa



# Risultati valorizzazione II Report KPI 1/2

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

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.

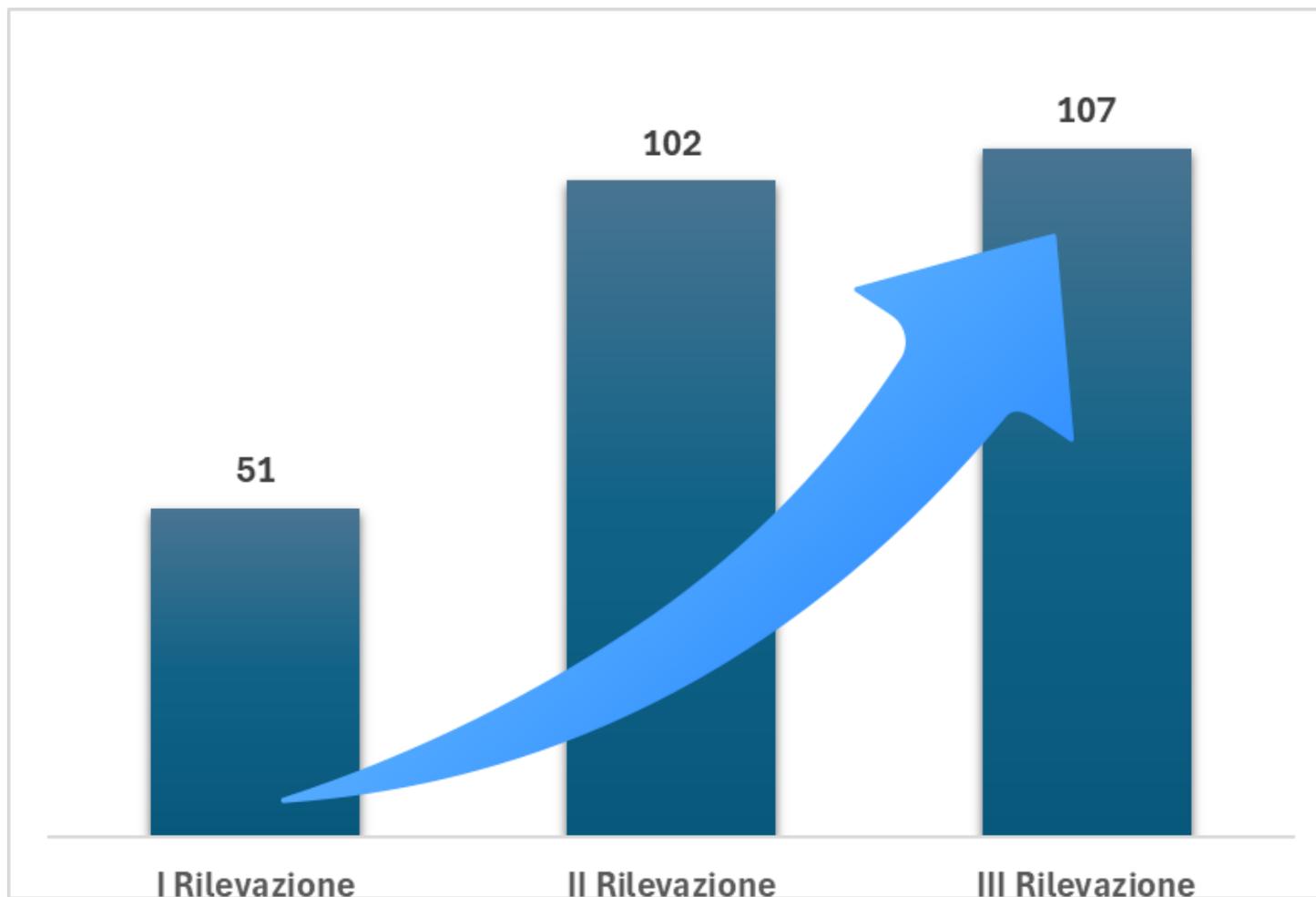
# Risultati valorizzazione II Report KPI 2/2

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

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%.

## Risultati partecipanti I-II-III Rilevazione KPI |GRU



# 02

## Stato dell'arte della sperimentazione e roadmap



# Lo stato della rilevazione as is



**61** Enti aderenti alla sperimentazione



**53** incontri *on site* effettuati su tutto il territorio



**38** Griglie in fase di approfondimento/completamento  
a seguito degli incontri svolti tra TFT e Referente dell'Ente  
**15** Griglie chiuse o in fase di validazione da parte dell'Ente

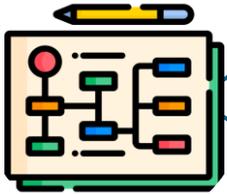
# Le prossime scadenze



# 03

## La restituzione dei risultati – dimensioni chiave e modalità di condivisione

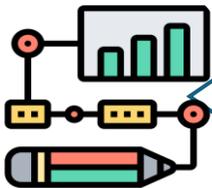
# Gli obiettivi della restituzione



Offrire una **mappatura** articolata su *alcune dimensioni chiave dell'assetto organizzativo*, che rappresenti uno strumento per supportare i processi decisionali di pianificazione strategica delle risorse umane, individuare aree di forza e di miglioramento in relazione alla struttura, ai processi e alle relazioni interne



Favorire dialogo strategico e **co-progettazione**



Facilitare il coinvolgimento degli Enti nella **definizione di Piani di miglioramento**

# Le dimensioni di analisi

Nella fase di restituzione, l'attenzione si concentrerà su **5 dimensioni** che permetteranno di **definire un indicatore sintetico** in grado di incorporare (in modo ponderato) gli stati degli indicatori associati a ciascuna dimensione in relazione alle caratteristiche peculiari degli enti



Valutazione e incentivazione



Valorizzazione del personale e benessere organizzativo



Sistema professionale e mappatura dei profili di ruolo



Mappatura processi



Micro-organizzazione

# Rappresentazione dei dati e loro lettura

**A ogni dimensione di analisi verrà attribuito:**



## **Un indicatore sintetico**

Calcolato come media ponderata degli indicatori presenti nella dimensione



## **Un confronto con il dato medio**

Rispetto al dato medio aggregato calcolato sull'intero campione di Comuni



## **Una stima della distanza dalla media**

Espressa anche in funzione della deviazione standard (varianza), per rilevare l'allineamento o lo scostamento rispetto alla distribuzione generale



## **Una lettura interpretativa**

Volta a evidenziare punti di forza e ambiti di possibile intervento/miglioramento per ciascun cluster di Comuni



## **Alcune ipotesi di intervento personalizzate**

Che potranno tradursi in una proposta di piano di miglioramento coerente con le esigenze e le caratteristiche organizzative e di contesto di ciascun Ente coinvolto

A seguire gli Enti potranno utilizzare il tool di assessment organizzativo a supporto di un'analisi organizzativa e dei processi di maggior dettaglio

# L'approccio metodologico per cluster

Gli enti, a valle di approfondimenti sui dati e le informazioni rilevati attraverso la griglia, saranno collocati in una matrice che terrà conto della **dimensione geografica**, dell'**assetto dimensionale** e del **posizionamento dell'indicatore sintetico** ottenuto

Dimensioni	Da 25.000 a 49.999 ab.	Da 50.000 a 99.999 ab.	Da 100.000 a 250.000 ab.
Area geografica			
Nord	 <b>Assetti organizzativi di base:</b> L'Ente ha un quadro normativo, regolamentare e strutturale di base, ma le procedure, le pratiche e i processi (compresi quelli di gestione e sviluppo delle risorse umane) sono poco formalizzati/strutturati		
Centro	 <b>Assetti organizzativi integrati:</b> L'Ente ha definito procedure, pratiche e processi (compresi quelli di gestione e sviluppo delle risorse umane) in modo più formale e strutturato, implementando sistemi di gestione per migliorare l'efficacia e la coerenza, anche se ancora non del tutto armonizzati		
Sud e Isole	 <b>Assetti organizzativi evoluti:</b> L'Ente si caratterizza per un modello organizzativo non solo efficace, integrato e coerente, ma anche proattivo e orientato al miglioramento continuo e all'innovazione. I sistemi (compresi quelli di gestione e valorizzazione delle risorse umane) sono tutti sviluppati, coerenti e integrati con l'organizzazione.		

# 04

## Tool per l'assessment organizzativo – obiettivi e aree di analisi

# Tool di assessment organizzativo: obiettivi

L'applicativo per l'**assessment dell'organizzazione e la definizione dei processi di lavoro** ha l'obiettivo di **offrire** alle amministrazioni comunali **una metodologia per effettuare l'analisi della propria struttura organizzativa e la mappatura dei processi di lavoro con l'associazione dei profili di ruolo**



**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



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



**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**



**Mappatura dei ruoli professionali associati ai processi** di lavoro attraverso l'adozione di una metodologia di assessment incentrata su un sistema professionale basato sulle competenze

# Principali funzionalità

## 1. UNITA' ORGANIZZATIVE

Creare, modificare e visualizzare la struttura delle unità organizzative dell'ente. Mappare i livelli gerarchici e di responsabilità, stimolare una prima riflessione su eventuali aree di criticità, fornendo una visione sistemica della dimensione organizzativa

## 2. PROCESSI

Mappare i processi, dettagliandoli per fasi, profili di ruolo, responsabilità e trarre primi insight sull'efficienza ed efficacia dei processi interni dell'ente

## 3. PROFILI DI RUOLO

Consultare e modificare i profili di ruolo associati alle singole fasi dei processi mappati. Consente di effettuare una ricognizione dell'organico effettivo verificando gli scostamenti tra FTE programmati e in servizio

## 4. REPORTISTICA E DASHBOARD

Esplorare dati aggregati e report di sintesi su unità organizzative, processi, profili e criticità. I contenuti supportano l'analisi trasversale e la consultazione a livello di singolo ente e aggregata tra più enti. La sezione permette di monitorare stati di avanzamento, evidenze e criticità aggregate, suggerendo dei primi insights.



Innovazione organizzativa e strategie  
di gestione delle risorse umane

**Grazie dell'attenzione**



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