

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

18 e 28 febbraio 2025

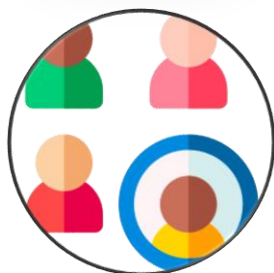


Il progetto



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

La rilevazione KPI e focus su Pila 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

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

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

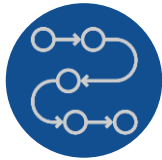


Analisi dei livelli di collaborazione e coordinamento tra le diverse unità organizzative dell'Ente comunale



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

La metodologia di intervento

I FASE



TARGET

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.



MODALITA' DI AZIONE

Le attività saranno svolte attraverso un costante confronto con direzioni e responsabili dell'organizzazione e del personale e altre figure apicali

II FASE



TARGET

L'intervento dovrà essere oggetto di ampia diffusione, coinvolgendo oltre il 50% degli enti destinatari dell'intervento



MODALITA' DI AZIONE

Ci si avvarrà di diverse modalità integrate tra loro:

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

I fase - le attività

01 Avvio sperimentazione

Raccolta delle adesioni alla fase sperimentale

02 Raccolta di dati e informazioni del sistema organizzativo degli Enti (as is)

- Analisi desk della documentazione degli Enti
- Confronto e condivisione con i referenti delle amministrazioni di dati e informazioni utili all'analisi della struttura organizzativa;

03 Sperimentazione di metodologie analitiche di supporto alle decisioni strategiche

Sperimentazione dell'analisi con matrici AHP di supporto alla definizione delle soluzioni più appropriati per lo sviluppo di processi di *change management* attraverso l'implementazione di un software ad hoc.

04 Mappatura e assessment delle competenze

- Attività di autovalutazione delle competenze trasversali del personale attraverso lo strumento sviluppato ad hoc,
- Definizione di un modello di osservazione del gap di competenze in possesso del personale e profili di ruolo attesi,
- Definizione di linee guida per la verifica delle soft skill nei processi di reclutamento del personale



05 Condivisione risultati della prima fase di sperimentazione

Workshop con le amministrazioni coinvolte per la presentazione e la condivisione dei risultati della sperimentazione

I fase: la selezione dei comuni target

I comuni sono stati individuati tra i 102 rispondenti alla rilevazione per la valorizzazione dei KPI della Riforma PA, realizzata a dicembre 2024.

Sulla base delle informazioni fornite per mezzo della scheda di rilevazione sono state individuate per ciascun KPI 3 soglie calcolate attraverso la metodologia basata un sistema di *ranking* per la definizione di tre gruppi di Comuni (Soglia superiore -KPI sopra la media, Soglia nella media, Soglia inferiore –KPI sotto la media).

I comuni sono stati selezionati in quota proporzionale alla dimensione delle tre categorie e tenendo conto della distribuzione territoriale e dimensionale dell'ente.

I fase - il coinvolgimento degli enti target






GRU-Fase sperimentale – Allegato 1

SCHEMA DI INGAGGIO

Anagrafica

Amministrazione _____

Responsabile dell'Amministrazione (Vertice amministrativo) _____

Ruolo ricoperto _____

Recapiti telefonici _____ e-mail _____

L'Amministrazione si impegna a:

- Mettere a disposizione i referenti interni competenti sui temi inerenti all'organizzazione e la gestione delle risorse umane e a costituire un gruppo di lavoro ad hoc
- Mettere a disposizione la documentazione utile alle attività e alle fasi della sperimentazione
- Mettere a disposizione spazi per incontri di lavoro
- Contribuire all'implementazione delle attività partecipando agli incontri in presenza e a distanza finalizzati al confronto e alla condivisione dei metodi e degli strumenti previsti a supporto dell'attività
- Comunicare e diffondere i risultati della sperimentazione e degli strumenti prodotti
- Partecipare alle attività previste nella fase di sperimentazione del progetto
- Fornire il supporto e le informazioni necessarie per il corretto svolgimento delle iniziative

Firma digitale del responsabile

La fase di sperimentazione dell'impianto metodologico coinvolgerà inizialmente un **panel di Comuni**.

L'adesione alla partecipazione alla sperimentazione avverrà attraverso la sottoscrizione di una scheda di *Terms of reference* in cui il Comune accetta di:

- 1

Mettere a disposizione documenti riguardanti le attività progettuali
- 2

Individuare i referenti interni da coinvolgere nelle attività
- 3

Partecipare agli incontri di lavoro di condivisione approfondimento e implementazione delle metodologie e degli strumenti del progetto

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*:

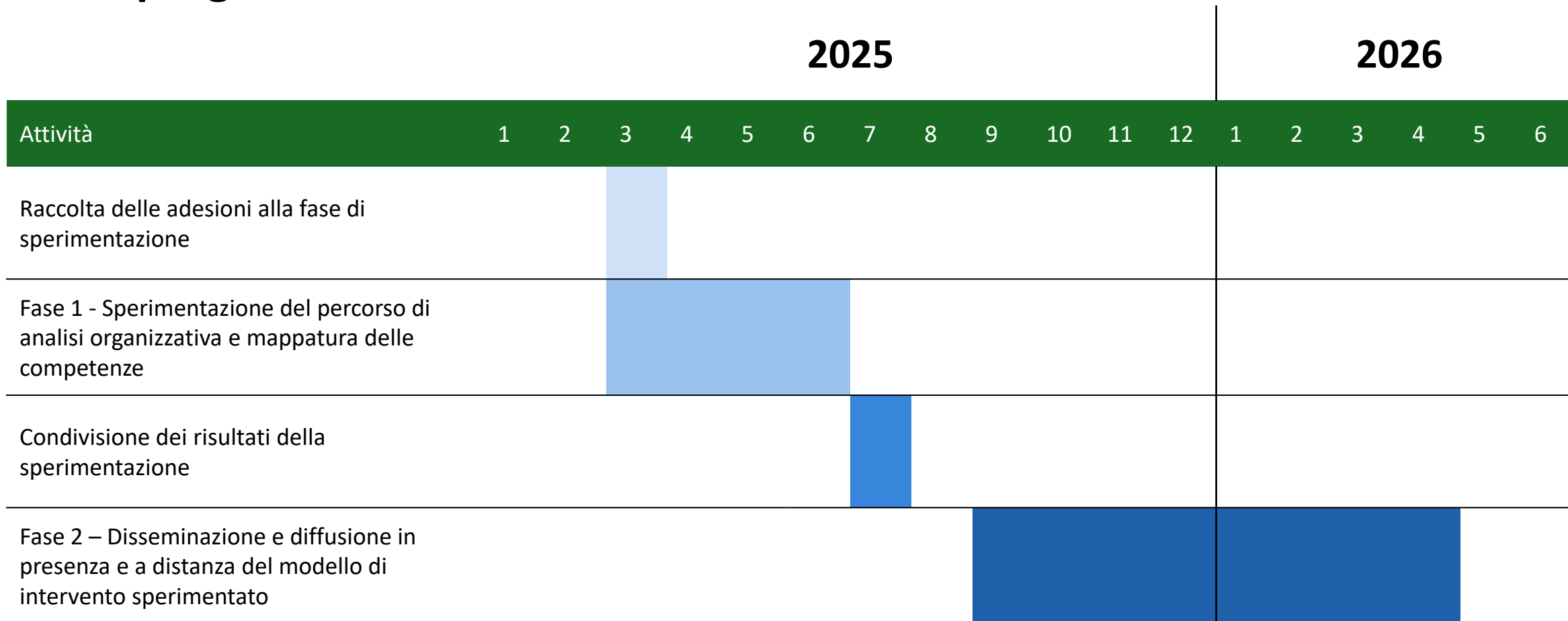


Le **task force operative** che affiancheranno i referenti degli enti in presenza e che metteranno in contatto gli enti con le task force degli esperti tematici.



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.

Il cronoprogramma



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