



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della  
Funzione Pubblica

PNRR Riforma Mercato  
del Lavoro

## M1C1 – 59 BIS

Implementazione della  
gestione strategica delle  
risorse umane nella Pubblica  
Amministrazione

Documento di Nota  
Metodologica per la selezione dei  
*Key Performance Indicator*



Giugno 2024



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica

PIANO NAZIONALE DI  
RIPRESA E RESILIENZA

#NEXTGENERATIONITALIA



# INDICE

1	Premessa .....	2
2	Il contesto di riferimento.....	3
2.1	La gestione strategica del capitale umano .....	4
2.2	La capacità amministrativa e il suo rafforzamento .....	4
2.3	Analisi fattori macroeconomici legati al mercato del lavoro (trend) .....	5
3	Metodologia di individuazione dei KPI .....	6
3.1	Metodologia di individuazione KPI sulla gestione strategica delle risorse umane.....	10
3.1.1	Individuazione <i>pillar</i> relativi alla gestione strategica delle risorse umane.....	10
3.1.2	Definizione dei KPI, campione di riferimento e attività di rilevazione dei dati.....	12
3.2	Metodologia di individuazione KPI sulla capacità amministrativa e il suo rafforzamento.....	13
3.2.1	Individuazione <i>pillar</i> relativo alla capacità amministrativa e il suo rafforzamento .....	13
3.2.2	Definizione dei KPI, campione di riferimento e attività di rilevazione dati .....	14
3.3	Approccio metodologico per l'individuazione di KPI provenienti dall'analisi macroeconomica legata al mercato del lavoro e in ottica evolutiva .....	15
3.3.1	Individuazione dei trend globali e di mercato e driver evolutivi (KPI potenziali) .....	15
3.3.2	Focus sui <i>driver</i> evolutivi "Project Management" e "Progetti innovativi" .....	17
4	Il consolidamento del primo report KPI (T2 2024).....	18
4.1	Valutazione di endogeneità.....	20
5	Risultati e prospettive.....	20
6	Prossimi passi .....	24
7	Annex.....	25

# INDICE DELLE FIGURE

Figura 1. Individuazione dei KPI a partire dai trend .....	6
Figura 2. Ambiti di indagine per la definizione dei KPI .....	8
Figura 3. Ranking dei driver di indagine evolutivi e trend di riferimento .....	17
Figura 4. Dettaglio potenziali basi dato Project Management e Progetti Innovativi .....	18

# 1 Premessa

L'attuazione degli interventi PNRR si inserisce all'interno di un articolato contesto normativo, sia a livello nazionale che sovranazionale, che mira al raggiungimento di alcuni obiettivi di rilevanza europea. Tra questi, la **Milestone M1C1-59, traluardata a dicembre 2023**, è volta a promuovere l'adozione di una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane nelle amministrazioni pubbliche italiane, a partire dal ricorso a un modello di gestione del capitale umano basato sulla centralità delle competenze.

La Milestone M1C1-59 rientra tra quelle oggetto delle due revisioni del PNRR sinora approvate dalle istituzioni europee, rispettivamente l'8 dicembre 2023 e il 14 maggio 2024, con le quali sono state introdotte due nuove *milestone* – la M1C1-59 bis e la M1C1-59 ter– orientate a monitorare **l'attuazione della gestione strategica delle risorse umane nella pubblica amministrazione**<sup>1</sup>.

In particolare, nel presente documento si fa riferimento alla *milestone* M1C1-59 bis che prevede la pubblicazione, entro il 30.06.2024 (T2 2024), di un **primo report semestrale sugli indicatori chiave di monitoraggio** (*Key Performance Indicators* - c.d. KPI) dell'azione di riforma correlati alla gestione strategica delle risorse umane. La medesima *milestone* prevede che tale report sia **aggiornato semestralmente fino alla scadenza del PNRR**, prevista quest'ultima al 30.06.2026 (T2 2026).

Al riguardo, si evidenzia che il perseguimento della milestone M1C1-59 bis si basa sulle sinergie operative delle sub-misure ad essa correlate, ossia la **M1C1 R 2.3.1.** (*Riforma del mercato del lavoro della PA*) e la **M1C1 I 2.3.2.** (*Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro*), per la cui attuazione il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri si sta avvalendo del supporto dell'ente *in house* Formez PA, nel ruolo di soggetto attuatore, per la realizzazione del progetto "*La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico*" (RiVa), nell'ambito della sub-misura M1C1 R. 2.3.1., e del progetto "*Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane*" (GRU), nell'ambito della sub-misura M1C1 I. 2.3.2.

Attraverso le attività realizzate da Formez PA e dal Dipartimento della funzione pubblica nell'ambito della *governance* e della realizzazione di tali iniziative si è giunti all'identificazione di un primo set di KPI utili per fornire un **primo quadro dell'attuazione della Riforma e delle azioni di rafforzamento della capacità amministrativa della PA** nonché, al tendere, dell'impatto delle trasformazioni e delle evoluzioni dei modelli di gestione del capitale umano pubblico.

Tanto premesso, l'obiettivo del presente documento risiede nel fornire informazioni sul contesto di riferimento alla base dell'identificazione dei KPI proposti nel primo report, descrivendo al contempo la metodologia, i principi e i razionali utilizzati per la loro identificazione e valorizzazione.

---

<sup>1</sup> In particolare, si fa riferimento alla "*Decisione del Consiglio dell'Unione europea di approvazione della revisione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza dell'8 dicembre 2023*" ([pdf \(europa.eu\)](#)) e alla "*Decisione del Consiglio dell'Unione europea di approvazione della revisione tecnica del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza del 14 maggio 2024*" ([pdf \(europa.eu\)](#)).

## 2 Il contesto di riferimento

Nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) sono state avviate una serie di misure e riforme allo scopo di sostenere la ripresa economica e di aumentare la crescita potenziale e la produttività attraverso **l'innovazione, la digitalizzazione e gli investimenti nel capitale umano**. I progressi connessi all'attuazione di queste iniziative necessitano di essere misurati attraverso l'individuazione, di alcuni indicatori chiave di monitoraggio (o KPI) che consentano, attraverso un monitoraggio periodico, di valutare l'impatto della riforma e l'eventuale adozione di azioni correttive *in itinere*.

In questo quadro, l'indirizzo dato dal PNRR per lo sviluppo e l'innovazione del sistema pubblico italiano trova sintesi e formalizzazione in un approccio inedito declinato in tre assi principali di intervento: **accesso, buona amministrazione e capitale umano**.

Tra questi, l'asse di intervento relativo al **capitale umano** racchiude in sé una varietà di concetti, tra cui spiccano la **valorizzazione delle persone, la formazione, l'implementazione di tecnologie, la creazione di nuovi modelli organizzativi, l'adozione di modalità innovative di lavoro** e la **riqualificazione di tutte le leve di gestione del capitale umano** al fine di riformare realmente il mercato del lavoro pubblico.

La Riforma del mercato del lavoro della PA, pertanto, diventa l'opportunità per mettere in pratica all'interno delle amministrazioni quella **cultura del cambiamento** che ad oggi è presente ma ancora non pienamente espressa: riformare il mercato del lavoro della pubblica amministrazione significa, infatti, intraprendere azioni ed iniziative che vadano ad **impattare sulle modalità di gestione delle risorse umane**, in un'ottica strategica, e sul **rafforzamento della capacità amministrativa**, tramite la definizione di modelli organizzativi e lo sviluppo di specifiche competenze nell'organico della PA.

Primariamente grazie al sostegno delle due misure PNRR riguardanti la "*Riforma del mercato del lavoro per la PA*" (R 2.3.1.) e lo "*Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro*" (I 2.3.2.), ed in particolare alle iniziative intraprese con i *panel* di amministrazioni coinvolte nelle attività progettuali messe in campo nell'ambito di tali misure, si intende definire linee guida, modelli e strumenti tecnologici per supportare l'attuazione, l'accompagnamento e il monitoraggio della Riforma.

In particolare, tali strumenti e modelli, unitamente ai risultati del percorso di accompagnamento delle amministrazioni che partecipano alle iniziative progettuali – il cui andamento sarà nel tempo monitorato attraverso l'aggiornamento del report semestrale – saranno messi a disposizione di tutti gli enti e istituzioni che compongono il settore pubblico italiano consentendo una **diffusione più efficace** delle azioni di riforma verso la pubblica amministrazione intesa nel suo complesso, con benefici che potranno essere evidenti a partire dalla conclusione dei progetti che insistono sul PNRR, prevista per il 30 giugno 2026.

Tanto premesso, nei paragrafi a seguire si fornisce una panoramica preliminare relativa agli interventi progettuali messi in campo dal Dipartimento della funzione pubblica nell'ambito del PNRR per contribuire alla piena implementazione della gestione strategica del capitale umano e al potenziamento della capacità amministrativa nella pubblica amministrazione, con un focus specifico sull'analisi di alcuni fattori

macroeconomici (*trend*) legati al settore pubblico e trasversali alle misure di cui sopra. Tali interventi rappresentano il campo di indagine funzionale alla costruzione e alla progressiva implementazione ed aggiornamento del report KPI semestrale previsto dalla *milestone* M1C1-59 bis.

## 2.1 La gestione strategica del capitale umano

La gestione del capitale umano è un concetto ampio che abbraccia vari aspetti del *management* delle risorse umane nei diversi comparti del pubblico impiego: dalla tassonomia univoca dei profili e la tipizzazione delle competenze al reclutamento, passando per i piani di formazione del personale e la determinazione di modalità di *rewarding* per un preciso e definito percorso di avanzamento professionale, fino ad arrivare alle regole di pianificazione del fabbisogno dell'amministrazione.

L'evoluzione delle forme e dei contenuti del lavoro pubblico ha reso sempre più impellente la necessità di superare la tradizionale classificazione fondata sulla definizione dei profili sulla base dei compiti e delle mansioni svolti dai dipendenti pubblici, in quanto tale classificazione non risulta pienamente in grado di intercettare l'intera gamma di "mestieri" richiesti nella PA. Queste trasformazioni richiedono l'adozione di un modello di gestione delle risorse umane innovativo, che ponga al centro le competenze, e che sia in grado di favorire un efficace radicamento della Riforma nelle attività gestionali delle amministrazioni.

La PA non è certamente immune ai processi trasformativi del mondo del lavoro, ed è proprio in questo contesto che si inserisce la **Riforma 2.3 "Competenze e carriere"** e, più nel dettaglio, la **Sub-riforma 2.3.1**, la quale intende contribuire al **cambio di paradigma di gestione del capitale umano all'interno della PA**, anche attraverso un confronto con le esperienze nazionali ed internazionali più significative.

L'obiettivo generale della Sub-riforma 2.3.1., infatti, è la definizione di una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane che ha lo scopo di orientare i sistemi organizzativi verso un nuovo modello di gestione delle risorse umane, condiviso tra tutte le amministrazioni e basato sulla "centralità delle competenze" per mezzo della costruzione di un *Framework* basato sulle competenze (*competency based*), valido per tutte le Pubbliche amministrazioni e customizzato rispetto ai diversi comparti, anche attraverso il supporto di una banca dati integrata.

La piena ed efficace attuazione della riforma prevede infatti un'azione implementativa sinergica che vede il coinvolgimento di alcuni soggetti attuatori individuati dal Dipartimento della funzione pubblica, tra i quali si annovera il Formez PA, ente *in house* del Dipartimento stesso, che attraverso l'attuazione del Progetto "*La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico*" (RiVa), sostiene e supporta l'implementazione della Riforma.

## 2.2 La capacità amministrativa e il suo rafforzamento

Uno dei principali obiettivi della Riforma risiede nel rafforzamento della capacità amministrativa (***capacity building***) della pubblica amministrazione. Tale obiettivo trova una sua declinazione pratica non solo nel

rafforzamento dei processi di semplificazione delle procedure amministrative, ma anche nelle iniziative a supporto dello sviluppo di competenze (trasversali o verticali) del personale che si ritengono in grado di riversare i propri effetti positivi anche sulla capacità amministrativa dell'ente.

In questo contesto, l'**Investimento 2.3 "Competenze e capacità amministrativa"** e, più nello specifico, il **Sub-investimento 2.3.2. "Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro"** persegue l'obiettivo di sviluppare le capacità di pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro nel settore pubblico, per accompagnare la trasformazione amministrativa (semplificazione e reingegnerizzazione dei processi), organizzativa (fabbisogni di personale, reclutamento, formazione e sviluppo del capitale umano, nuovi modelli di organizzazione e di lavoro) e digitale in corso.

Il **Sub-investimento 2.3.2.**, in una prima fase, è volto a sviluppare, in una selezione di amministrazioni territoriali – comuni con popolazione tra 25.000 e 250.000 – un **modello di rafforzamento della capacità amministrativa** con particolare riferimento alla gestione delle risorse umane. Questi enti sono stati scelti poiché, per via delle caratteristiche insite nella propria natura e dimensione organizzativa, soprattutto con specifico riferimento al numero di risorse umane impiegate, si presentano come i soggetti maggiormente indicati per la definizione di modelli di sviluppo delle capacità di pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro.

Il pieno ed efficace perseguimento di questo obiettivo vede il coinvolgimento di alcuni soggetti attuatori individuati dal Dipartimento della funzione pubblica, tra i quali – anche in questo caso – si annovera il Formez PA, ente *in house* del Dipartimento stesso, che attraverso l'attuazione del Progetto "*Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane*" (GRU), sostiene e supporta l'implementazione della Riforma.

## 2.3 Analisi fattori macroeconomici legati al mercato del lavoro (trend)

Trasversalmente agli obiettivi degli interventi di cui ai precedenti paragrafi, il campo di indagine funzionale alla costruzione del report è stato ampliato dal Dipartimento della funzione pubblica attraverso l'analisi di specifici *trend* del mercato del lavoro orientati ad individuare ulteriori KPI "evolutivi" che potessero arricchire ed integrare, al tendere, gli indicatori specifici relativi alle misure della Riforma e dell'Investimento sopra citati, tenendo conto anche del contesto globale.

Guardando al futuro, è infatti opportuno affrontare l'analisi anche da punti di vista differenti, affinché le tendenze e le previsioni diventino un *driver* per identificare indicatori interessanti e utili ad anticipare fenomeni che, se non monitorati nel tempo, rischierebbero di essere affrontati in logica emergenziale.

In un contesto economico in continua evoluzione, infatti, le pubbliche amministrazioni hanno infatti necessità di **adattarsi rapidamente ai cambiamenti per rimanere competitive**, rispetto al mondo del lavoro, e **garantire la crescita organizzativa**, con particolare attenzione a tematiche inerenti alla digitalizzazione e all'evoluzione del mercato del lavoro.

L'analisi di questi *trend*, come meglio dettagliata nei paragrafi a seguire, ha consentito di evidenziare bisogni reali e problemi in essere o in divenire, che potrebbero essere alla base non solo di future misurazioni, ma anche di azioni specifiche da attuare (Fig. 1).

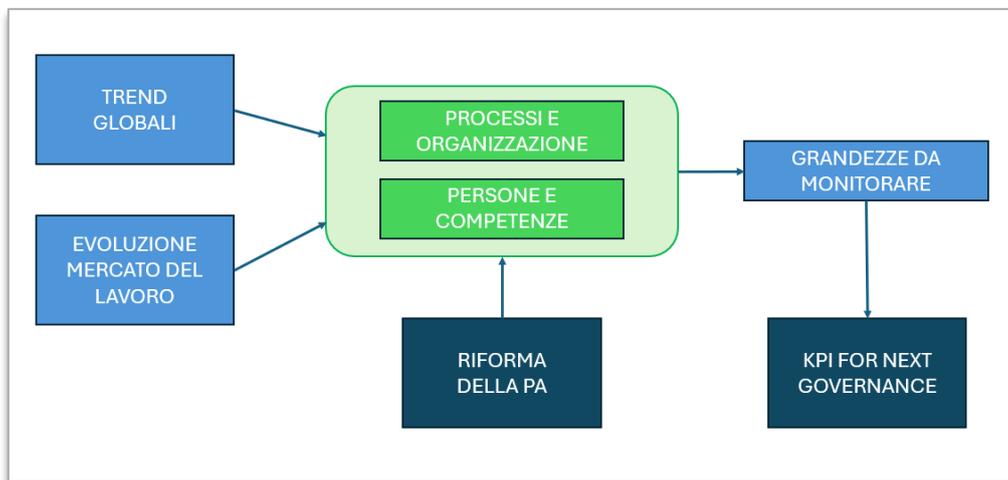


Figura 1. Individuazione dei KPI a partire dai trend

La scelta di valutare l'inserimento di questa tipologia di KPI all'interno del report risponde alla necessità di non fermarsi ad una misurazione esclusiva di fenomeni già esistenti o desumibili dai sistemi di controllo di gestione interni, bensì di considerare le tendenze in atto nel mercato globale e nel mercato del lavoro per delineare bisogni attuali e futuri che sono alla base del miglioramento delle prestazioni della pubblica amministrazione nel breve e nel medio periodo.

### 3 Metodologia di individuazione dei KPI

Occorre in primo luogo evidenziare che il report degli indicatori chiave di monitoraggio (KPI), previsto dalla *milestone* M1C1-59 bis, rappresenta uno strumento di primaria rilevanza che il Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito dell'attività di governance delle attività progettuali sopra descritte, utilizzerà per monitorare nel tempo i progressi e l'efficacia di tutte le attività e azioni poste in essere nell'ambito della Riforma del mercato del lavoro pubblico, al fine di orientare le stesse al raggiungimento ottimale degli obiettivi prefissati per l'implementazione di una gestione strategica *competency-based* delle risorse umane nella PA.

In particolare, i KPI che compongono il report sono stati identificati nell'ambito di un confronto costante e sinergico tra il Dipartimento della funzione pubblica (UOLP), il Formez PA quale soggetto attuatore delle due iniziative progettuali sopra menzionate (RiVa e GRU), e le amministrazioni direttamente coinvolte nell'ambito delle iniziative stesse, con il presidio scientifico dell'Unità operativa centrale istituita

nell'ambito della Riforma del mercato del lavoro della PA come previsto dalla milestone M1C1-59, quest'ultima traguardata al 31 dicembre 2023<sup>2</sup>.

L'identificazione degli indicatori base di monitoraggio poggia, in prima battuta, sull'identificazione di **6 pillar tematici** alla base della gestione strategica delle risorse umane, ossia di 6 macro ambiti di analisi ciascuno dei quali intercetta una fase del "ciclo di vita" del dipendente all'interno dell'amministrazione pubblica: da quelle preordinate al suo ingresso (programmazione del fabbisogno e reclutamento), a quelle che interessano il suo percorso all'interno dell'amministrazione (sviluppo professionale, carriera, *rewarding*).

In questo quadro, l'efficace implementazione di un modello di gestione strategica del personale nel settore pubblico richiede che, per gestire ciascuna di queste fasi, la singola amministrazione possa fare proprio un sistema professionale comune, ovvero modellizzato nelle sue componenti granulari (competenze e profili professionali) al fine di poter essere scalabile e applicabile nel complesso e variegato universo della pubblica amministrazione italiana; alla costruzione e implementazione di questo sistema professionale *competency based*, che serve trasversalmente ogni fase della gestione del personale, è dedicato un *pillar* apposito.

In particolare, i 6 *pillar* tematici oggetto d'indagine sono i seguenti:

- **D1** – RILEVAZIONE E CLASSIFICAZIONE DI PROFESSIONI E COMPETENZE;
- **D2** – PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE;
- **D3** – RECRUITING;
- **D4** – SVILUPPO PROFESSIONALE;
- **D5** – REWARDING E SVILUPPO DI CARRIERA;
- **D6** – CAPACITY BUILDING E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.

Per ogni *pillar* tematico, la definizione dei relativi KPI ha previsto l'esame di **4 ambiti d'indagine (o input)**, per i quali sono state identificate le misure PNRR e gli *owner* per la conduzione degli approfondimenti richiesti: banche dati; fonti normative e linee di indirizzo; primi panel di amministrazioni coinvolte (come da attività condotte in seno alle progettualità R 2.3.1. e I 2.3.2.); *trend* evolutivi di mercato.

---

<sup>2</sup> Si ricorda che con Decreto del Capo dipartimento della funzione pubblica ID n. 48795739 del 13 ottobre 2023 è stata costituita l'Unità operativa centrale, prevista quale meccanismo di verifica della milestone M1C1-59, con funzioni di coordinamento finalizzate ad accompagnare l'attuazione della riforma garantendo l'efficace introduzione di un sistema di gestione strategica delle risorse umane nella PA, presidiare la sperimentazione e l'implementazione degli strumenti digitali realizzati e la disseminazione del know how, anche attraverso l'emanazione di linee guida e circolari, e contribuire nel complesso al pieno raggiungimento degli obiettivi previsti dalla milestone M1C1-59 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

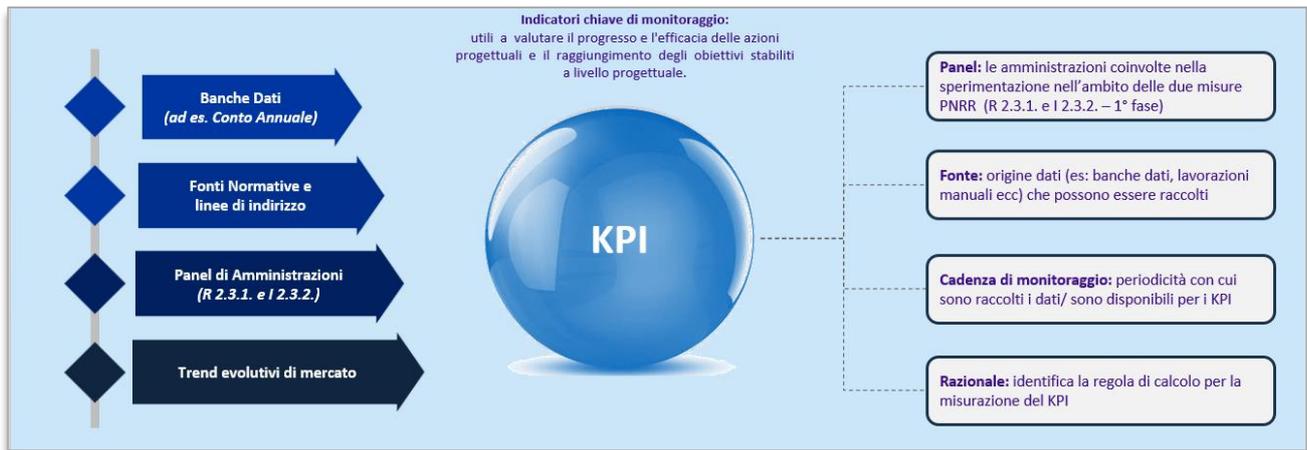


Figura 2. Ambiti di indagine per la definizione dei KPI

Tra le **banche dati**, in particolare, è stato preso in considerazione il **Conto annuale (CA)**, l'indagine censuaria curata dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato (MEF) attraverso cui, dal 1993, vengono monitorate annualmente la consistenza del personale e le spese per il personale sostenute dalle PA. In particolare, i dati del CA costituiscono la base informativa ufficiale per le determinazioni di Governo e Parlamento in materia di personale pubblico nonché, per espressa disposizione di legge, per la quantificazione dei costi dei rinnovi contrattuali.

Oltre a consentire il monitoraggio della spesa per il lavoro pubblico, il CA rileva altre variabili di interesse quali: la consistenza e la struttura del personale in servizio, la consistenza del lavoro *part-time* e del lavoro flessibile, le assenze retribuite e non retribuite, il *turn-over* e la mobilità, l'età anagrafica e l'anzianità di servizio, i titoli di studio, la distribuzione geografica, il costo del lavoro, la consistenza e l'utilizzo dei fondi per la contrattazione integrativa.

Tuttavia, la frequenza della rilevazione e il *gap* nell'aggiornamento del dato ufficiale (strutturalmente al t-2 rispetto all'anno corrente) rappresentano un limite alla possibilità di utilizzare il dataset del CA per valorizzare direttamente i KPI del report semestrale previsto dalla milestone M1C1-59 bis, pur rimanendo un riferimento utile ed un efficace punto di partenza grazie al quale impostare ogni indagine dei fenomeni quantitativi e qualitativi che interessano il pubblico impiego.

Per quanto concerne le linee di indirizzo e le fonti normative, sono state tenute in considerazione le **Linee di indirizzo** adottate con decreto del Ministro della PA del 22 luglio 2022 e il **Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale** delle pubbliche amministrazioni, adottato con decreto del Ministro della PA del 23 giugno 2023.

Le Linee di indirizzo adottate con decreto del Ministro della PA del 22 luglio 2022 introducono un approccio strategico e integrato alla gestione del personale nelle amministrazioni pubbliche, focalizzato su un modello di competenze. Questo modello consente di superare la gestione tradizionale basata sui livelli di inquadramento giuridici, allineando ed integrando le principali leve di gestione del personale e informando le strategie di attrazione, reclutamento, formazione e selezione del personale. Il sistema proposto è basato sulla pianificazione dei fabbisogni e pone le competenze al centro del sistema organizzativo, costituendo

la base per la costruzione di percorsi di carriera professionalizzanti e per l'assegnazione di incarichi di responsabilità.

Il Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni, adottato con decreto del Ministro della PA del 23 giugno 2023, completa il quadro delineato dalle Linee di indirizzo. Esso definisce un riferimento metodologico per i percorsi di accesso, sviluppo di carriera e formazione del personale non dirigenziale, indicando strumenti per l'accertamento e la valorizzazione delle competenze. Questo framework si integra nella sub-riforma 2.3.1. del PNRR, fornendo indicazioni per la valutazione delle competenze trasversali in chiave di reclutamento e sviluppo di carriera, con riferimento alle Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica di SNA.

Al fine di acquisire ulteriori informazioni utili per l'identificazione dei KPI, ai panel di amministrazioni coinvolte nelle due iniziative progettuali (progetto RiVa per R. 2.3.1. e progetto GRU per I. 2.3.2.) sono state inoltre somministrate delle **checklist** progettate per raccogliere dati generali utili alla mappatura del contesto organizzativo delle amministrazioni medesime, con un focus specifico sulle competenze. La valutazione ha riguardato strumenti, processi, dati e informazioni relative all'organizzazione di tali enti e i dati raccolti hanno consentito, da un lato, di elaborare un modello di maturità in termini di gestione strategica delle risorse umane delle amministrazioni coinvolte, evidenziando il posizionamento delle diverse tipologie di amministrazione anche in sinergia con gli altri interventi PNRR e, dall'altro, di identificare delle amministrazioni di riferimento (*storyteller*) per approfondire le modalità di applicazione del *framework* in fase di implementazione dei progetti.

Ad integrazione del percorso sopra illustrato, è stata inoltre condotta **un'analisi dei driver più influenti** nel contesto socioeconomico del mercato del lavoro che ha permesso di identificare 24 *trend* globali e specifici in grado di esercitare un'influenza sulle persone e le loro scelte lavorative per individuare, secondo una metodologia che considera parametri come misurabilità ed economicità, dei KPI potenziali che potranno, nel medio-lungo termine, inserire nuove aree di indagine nei prossimi report orientate a misurare la prontezza delle amministrazioni rispetto ai temi in oggetto. In particolare, ogni trend è stato valutato per impatto e solidità dei driver evolutivi, offrendo indicazioni utili per la gestione del capitale umano.

Tutto ciò premesso, tenendo conto degli input derivanti dalle dimensioni sopra elencate, è stato possibile elaborare un primo set di KPI per la misurazione dell'impatto delle iniziative del PNRR sul capitale umano nella PA, che potrà essere ulteriormente arricchito nei prossimi semestri, anche in virtù dell'andamento delle attività progettuali, dei risultati e delle azioni intraprese, del perfezionamento dell'analisi dei *trend* evolutivi e della disponibilità di ulteriori potenziali basi dato.

L'elaborazione di questo primo set di KPI è stata effettuata utilizzando metodologie adeguate alla natura dei due progetti messi in campo allo scopo, nonché ai panel delle amministrazioni coinvolte dai soggetti attuatori per l'implementazione delle linee di attività previste nell'ambito dei diversi interventi. In merito, occorre ribadire che questo primo set di KPI non include degli indicatori correlati all'analisi dei *trend*, le cui regole di calcolo sono attualmente in corso di definizione, anche con il supporto dell'Unità operativa centrale.

Si specifica infine che, nell'ottica di una più agevole lettura e valutazione di ciascun indicatore, ad ogni KPI sono stati associati degli attributi finalizzati a qualificare: il **panel delle amministrazioni coinvolte nella sperimentazione** nell'ambito delle due misure PNRR (R 2.3.1. e I 2.3.2. – 1° fase); la tipologia della **fonte dei dati** raccolti; il **periodo di riferimento** e la **regola di calcolo** per la misurazione dell'indicatore stesso.

Tanto premesso, i paragrafi successivi declinano in maniera distinta per ciascuna delle dimensioni di analisi delineate in precedenza, le metodologie di volta in volta adoperate per la definizione di specifici KPI riferiti ai 6 *pillar* tematici.

### 3.1 Metodologia di individuazione KPI sulla gestione strategica delle risorse umane

#### 3.1.1 Individuazione *pillar* relativi alla gestione strategica delle risorse umane

La metodologia che ha condotto all'individuazione e selezione del primo set di KPI indicativi per il monitoraggio degli impatti delle azioni relative alla gestione strategica delle risorse umane poggia su molteplici attività implementate dal Dipartimento della funzione pubblica e dal Formez PA, quale soggetto attuatore nell'ambito della R 2.3.1. (Progetto "RiVa")

In prima battuta, si è proceduto all'individuazione dei principali *pillar* ritenuti rilevanti per la gestione strategica delle risorse umane. Gli stessi sono di seguito riportati:

- **D1** – RILEVAZIONE E CLASSIFICAZIONE DI PROFESSIONI E COMPETENZE;
- **D2** – PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE;
- **D3** – RECRUITING;
- **D4** – SVILUPPO PROFESSIONALE;
- **D5** – REWARDING E SVILUPPO DI CARRIERA.

Ognuna delle dimensioni identificate costituisce un tassello fondamentale del complesso mosaico della gestione strategica delle risorse umane.

La **rilevazione e classificazione di professioni e competenze (D1)**, orientata a predisporre un sistema professionale basato sulle competenze, è la preconditione per costruire un sistema di gestione strategica delle risorse umane, nonché l'attività fulcro sulla quale si struttura la creazione di un modello unico di gestione del personale valido per tutta la PA. Infatti, solo grazie ad una tassonomia comune dei profili che possa essere utilizzabile in ciascuno dei distinti comparti che, sotto il profilo giuridico, caratterizzano il pubblico impiego e ad una catalogazione quanto più completa possibile delle competenze attribuite ad ogni ruolo, diviene realizzabile l'adozione di un modello unico.

Nell'ambito del relativo *pillar* si intende quindi misurare la capacità delle amministrazioni pubbliche di adottare un sistema professionale *competency based* e, con esso, dei data base di supporto (libraries e

dizionari) che consentano la progressiva integrazione dei diversi *pillar* del modello di gestione strategica delle risorse umane basato sulle competenze.

La **programmazione del fabbisogno del personale (D2)** nella PA è, invece, un processo chiave volto a pianificare e determinare il numero (sulla base di una valutazione quantitativa), le competenze e le qualifiche del personale necessario per conseguire gli obiettivi e le missioni dell'organizzazione.

I KPI del relativo *pillar* intendono quindi misurare la capacità delle amministrazioni pubbliche di innovare i processi di programmazione del fabbisogno di personale, abbandonando progressivamente una logica di mera sostituzione del personale e migliorando la qualità professionale del personale assunto e la capacità di riconoscere le competenze distintive del personale.

Il **recruiting (D3)** è una fase cruciale per la PA, in quanto attraverso le assunzioni è possibile procedere a una riorganizzazione dell'ente, modernizzando e riqualificando il personale con un reclutamento mirato e finalizzato alla selezione di profili con specifiche competenze che risultano necessarie per il perseguimento degli obiettivi della PA.

Nell'ambito del relativo *pillar* si intende quindi misurare la capacità delle amministrazioni pubbliche di innovare le modalità di selezione del personale, sia nella valutazione dei candidati che nella scelta delle forme contrattuali utilizzabili, e di contribuire a migliorare l'attrattività del lavoro pubblico (attraverso azioni di rafforzamento dell'identità) che resta uno dei fattori di criticità principali che affronta la PA in Italia.

Lo **sviluppo professionale (D4)** è un aspetto fondamentale della gestione del capitale umano, poiché solo attraverso dei percorsi formativi personalizzati di *upskilling* e *reskilling* è possibile sviluppare e potenziare le competenze dei dipendenti, in maniera tale da creare un organico qualificato e dotato di un set di *skill* in linea con le richieste del mercato del lavoro e con le transizioni *green* e digitale in corso.

Tanto premesso, i KPI del relativo *pillar* intendono misurare la capacità delle amministrazioni pubbliche di investire nello sviluppo formativo del personale, innovando metodologie e attività e abbandonando una logica di "formazione generalista e a pioggia" non fondata su un corretto processo di programmazione dei fabbisogni formativi.

Il **rewarding e lo sviluppo di carriera (D5)** costituiscono infine degli elementi di primaria importanza nel *management* delle risorse umane. L'adozione di strategie di *rewarding* e la definizione di percorsi di avanzamento di carriera trasparenti e chiari aumentano il tasso e la percezione di soddisfazione e benessere del dipendente, con conseguenti benefici sull'organizzazione in termini di perseguimento degli obiettivi e qualità dei servizi offerti.

Nell'ambito del *pillar* dedicato si intende quindi misurare la capacità delle amministrazioni pubbliche di integrare e innovare le azioni di sviluppo di carriera e di *rewarding*, passando da un sistema di valutazione della performance tutto finalizzato a logiche contrattuali-retributive (quale è quello attuale) ad un modello di *rewarding* in grado di accompagnare lo sviluppo di carriera e di contribuire allo sviluppo professionale. Il

tutto, anche indagando la capacità delle PA di aprire spazi per collaborazioni e partnership di qualità professionale e di prestigio.

### 3.1.2 Definizione dei KPI, campione di riferimento e attività di rilevazione dei dati

Per ognuno dei già menzionati *pillar*, il Dipartimento della funzione pubblica, attraverso il supporto del Soggetto attuatore Formez PA e dell'Unità operativa centrale, ha identificato degli indicatori chiave finalizzati alla misurazione degli effetti e degli impatti delle azioni implementate nell'ambito progettuale, al fine di monitorare l'efficacia delle stesse.

Per quanto attiene al campione di riferimento per la misurazione e la valorizzazione dei KPI, è stato preso in considerazione un primo panel di **52 amministrazioni** che hanno aderito alla fase sperimentale del **progetto RiVa**, selezionate attraverso un graduale coinvolgimento.

Al fine di strutturare il dataset alla base dell'attività di valorizzazione dei KPI, si è proceduto a una raccolta di dati fondata su un approccio sperimentale, tramite il diretto coinvolgimento e l'accompagnamento delle amministrazioni individuate.

Nell'ambito del progetto in questione, il Formez PA ha infatti dapprima somministrato all'intero panel una checklist finalizzata alla raccolta di dati utili alla mappatura del contesto organizzativo delle amministrazioni (con uno specifico focus sulle competenze), basata sulla valutazione di strumenti, processi, dati e informazioni al fine di comprendere lo stato di maturità delle amministrazioni in materia di sistemi di gestione delle risorse umane.

L'analisi delle risposte della checklist ha portato a due differenti approfondimenti:

- l'elaborazione di un *maturity model*, effettuata dall'Ufficio tematico competente (UOLP) nell'ambito della linea di *Governance* della Sub-riforma 2.3.1., con lo specifico intento di mappare la maturità in termini di gestione strategica delle risorse umane delle amministrazioni coinvolte, evidenziando il posizionamento delle diverse tipologie di amministrazione anche in sinergia con gli altri interventi PNRR;
- l'individuazione da parte del Soggetto attuatore Formez PA di un gruppo circoscritto di amministrazioni che, distinguendosi per aver realizzato pratiche virtuose rispetto alle tematiche oggetto di analisi, presentano modelli di gestione del personale effettivamente basati sull'approccio per competenze e alle quali si intende affidare il ruolo di *storyteller* da svolgere lungo le fasi di implementazione del progetto.

In un secondo momento, attraverso l'utilizzo dello strumento Lime Survey e la strutturazione di un team di accompagnamento dedicato per ogni singola amministrazione, al panel è stato somministrato un ulteriore questionario specificamente finalizzato alla rilevazione di dati utili alla diretta valorizzazione dei KPI e riguardanti aspetti specifici, non direttamente reperibili da fonti dati esterne/istituzionali o dall'analisi della maturità delle amministrazioni sui temi del capitale umano.

In particolare, il questionario è stato costruito in modo da garantire la ricezione da parte dell'amministrazione rispondente di una risposta univoca, strettamente correlata al KPI di volta in volta indagato, affinché l'elaborazione delle risposte degli enti consentisse una valorizzazione diretta di quei KPI ricompresi nei pillar dal D1 al D5.

Tutto ciò premesso, per una più completa e chiara visione della metodologia utilizzata per l'elaborazione del set di KPI riferito ai *pillar* D1-D5, si rimanda agli allegati "**All. 1.1\_Nota metodologica KPI gestione strategica HR\_2.3.1.**" e "**All.1.2. Analisi dettaglio Report KPI 2.3.1.**" annessi al presente documento.

## 3.2 Metodologia di individuazione KPI sulla capacità amministrativa e il suo rafforzamento

### 3.2.1 Individuazione *pillar* relativo alla capacità amministrativa e il suo rafforzamento

La metodologia che ha condotto all'individuazione e selezione del primo set di KPI indicativi per il monitoraggio e la valutazione degli impatti delle azioni relative al rafforzamento della capacità amministrativa, o istituzionale, si basa su una serie di attività implementate in maniera sinergica dal Dipartimento della funzione pubblica e da Formez PA, quale soggetto attuatore nell'ambito dell'1 2.3.2 (Progetto "GRU") e trova il suo punto di partenza nell'individuazione di un *pillar* specifico su cui impostare le attività progettuali di analisi e rilevazione, ossia il *pillar* **D6 – Capacity building e performance organizzativa.**

Come indicato in premessa, infatti, il potenziamento della capacità amministrativa non si fonda esclusivamente sull'attuazione di azioni di semplificazione delle procedure amministrative, ma passa anche per l'avvio e l'implementazione di azioni finalizzate allo sviluppo organizzativo per la **semplificazione e reingegnerizzazione dei processi**, tra cui il processo di gestione del personale, il **potenziamento delle competenze trasversali** del capitale umano e l'introduzione di **nuovi modelli di organizzazione di lavoro**, con particolare attenzione alle *soft skill*.

La capacità istituzionale (*capacity building*) si identifica infatti nell'abilità delle amministrazioni di definire obiettivi e di creare le condizioni per il loro conseguimento, al fine di generare un valore pubblico e sociale per gli *stakeholder* di riferimento, e gli interventi di *capacity building* mirano ad agevolare le amministrazioni nello svolgimento delle proprie funzioni, aumentando l'efficacia complessiva del loro operato. Per questa ragione, combinare *capacity building* e *performance* organizzativa significa, in particolare, definire un percorso teso a favorire lo sviluppo delle amministrazioni sia in termini di capitale umano, sia di rafforzamento dei sistemi di gestione e sviluppo organizzativo.

Tanto premesso, in questo ambito l'obiettivo dell'intervento risiede nel misurare la propensione delle amministrazioni pubbliche ad affrontare le sfide digitali di innovazione e semplificazione e, quindi, ad investire sull'organizzazione e sul personale.

In tal senso, l'analisi della composizione quanti-qualitativa della forza lavoro diventa una chiave di lettura delle opportunità di innovazione e trasformazione della PA, così come lo diventano l'analisi dei risultati e la composizione delle nuove forme di lavoro (tra cui lo *smartworking*) che costituiscono un'ulteriore frontiera dell'innovazione nella pubblica amministrazione italiana.

### 3.2.2 Definizione dei KPI, campione di riferimento e attività di rilevazione dati

Con riferimento al *pillar* D6, il Dipartimento della funzione pubblica, attraverso il supporto del Soggetto attuatore Formez PA e dell'Unità operativa centrale, ha identificato degli indicatori chiave finalizzati alla misurazione degli effetti e degli impatti delle azioni implementate nell'ambito progettuale, al fine di monitorare l'efficacia delle stesse.

Il campione di riferimento per la misurazione e la valorizzazione del primo set di KPI, da implementare nelle amministrazioni target attraverso azioni di accompagnamento e supporto consulenziale anche per la definizione di scenari ed elaborazione di strumenti di sviluppo organizzativo, è costituito da **51 amministrazioni** entrate a far parte del primo *panel* di sperimentazione e di misurazione nell'ambito del **progetto GRU**.

In particolare, il percorso di analisi dei sistemi organizzativi degli enti si è avviato con una preliminare indagine esplorativa che ha previsto la compilazione di un **questionario** (*survey*) finalizzato ad acquisire, in maniera strutturata, i primi dati sulle caratteristiche organizzative delle amministrazioni e per individuare le aree di miglioramento. Il questionario d'indagine è stato somministrato con modalità CAWI (*Computer Assister Web Interview*). La rilevazione, con la quale sono stati indagati un insieme di blocchi tematici connessi al *pillar* D6 – *Capacity building* e *performance* organizzativa - è stata avviata il 15 aprile e si è chiusa il 13 maggio 2024.

Sono stati, inoltre, analizzati ulteriori KPI tenendo conto di quattro ambiti particolarmente rilevanti per le azioni di rafforzamento della *capacity building* e della *performance* organizzativa: struttura e processi organizzativi; la persona, declinata in una duplice dimensione (composizione e sviluppo del personale); forme e modelli di organizzazione del lavoro; contesto macro-organizzativo.

Per incrementare il tasso di risposta e supportare le amministrazioni nella compilazione del questionario, sono stati inviati a tutti i responsabili delle Risorse umane/Dirigenti di Affari generali delle stesse, una guida alla compilazione e un glossario. Durante la fase di rilevazione dell'indagine, sono stati, inoltre, effettuati *recall* mirati al fine di favorirne il coinvolgimento.

Al termine della campagna di rilevazione, i dati del questionario sono stati sottoposti inizialmente a un processo di *data quality* per valutare la coerenza interna delle risposte fornite dalle amministrazioni partecipanti alla *survey* e valutare eventuali mancate risposte. In alcuni casi, per ottenere una migliore qualità dei dati sono stati effettuati dei *recall* al fine di integrare i dati mancanti e risolvere le incoerenze più evidenti.

Parallelamente alla raccolta dati da fonti primarie, è stato costruito un dataset utilizzando le principali banche dati un duplice scopo: da un lato, verificare le informazioni acquisite attraverso la

somministrazione di un'apposita scheda di rilevazione e mappatura dei KPI, dall'altro misurare i KPI dell'intero universo degli enti *target*, e dunque non solo per i comuni coinvolti in questa prima fase. Il tutto al fine di poter disporre di un valore medio di riferimento.

Nello specifico, la principale banca dati presa in considerazione è il **Conto Annuale** che, come richiamato in precedenza, garantisce il reperimento e la restituzione di dati ed informazioni utili, per propria natura, ad indagare e analizzare aspetti di interesse per il tema relativo al rafforzamento della capacità amministrativa.

Tutto ciò premesso, per una più completa e chiara visione della metodologia utilizzata per l'elaborazione del set di KPI riferito al *pillar* D6, si rimanda agli allegati "**All. 2.1\_Nota metodologica KPI capacità amministrativa 2.3.2.**" e "**All.2.2\_Analisi dettaglio report KPI\_2.3.2**" annessi al presente documento.

### 3.3 Approccio metodologico per l'individuazione di KPI provenienti dall'analisi macroeconomica legata al mercato del lavoro e in ottica evolutiva

#### 3.3.1 Individuazione dei trend globali e di mercato e driver evolutivi (KPI potenziali)

Ad integrazione delle metodologie precedentemente illustrate, per l'individuazione di ulteriori KPI inerenti ai *trend* del mercato del lavoro, è stata condotta un'analisi dei *driver* più significativamente impattanti il contesto sociale e i fabbisogni che ha consentito l'individuazione di *trend* globali e *trend* inerenti al mercato del lavoro.

I *trend* globali hanno l'obiettivo di individuare tendenze che emergono da fattori complessi e interconnessi che possono influenzare le direzioni future della crescita economica, del progresso tecnologico, delle dinamiche sociali e delle strutture politiche. Tali *trend* fanno riferimento alle seguenti macroaree:

- Lavoro: *Longevity Economy*, *Young Waves* e Apertura al cambiamento
- Tendenze: Nuove forme urbane, Riapparizione della cultura classica e Tribalizzazione
- Socialità: Paura e salute mentale, Diversità e inclusione e *Gender Equality*
- Tecnologie: Intelligenza Artificiale, VR e metaverso e Separazione tecnologica

I *trend* legati al mercato del lavoro hanno l'obiettivo di analizzare i cambiamenti significativi e le tendenze emergenti che influenzano la struttura, la dinamica e le condizioni del mercato del lavoro e che sono legate alla professionalità. Le macroaree riferite a tali *trend* sono le seguenti:

- Professioni: Fuga di cervelli, *Professional shortage* e Professionalità digitali
- Stili di Vita: *The great resignation*, *Work-life balance*, *Remote* e *smart working*
- Managerialità: Nuovi modelli organizzativi, Nuovi stili di coordinamento e *Employer branding* nella PA
- Crescita: *New competencies*, *Innovation Management* e *Technological Literacy*

Partendo da una prima identificazione puntuale dei *trend* attuali e futuri e del loro prevedibile impatto globale e sul mercato del lavoro, è stato individuato il percorso logico che definisce come le tendenze impattano sulle persone e sulle loro abitudini e quindi sulle loro preferenze e scelte lavorative, attraverso un'analisi approfondita dell'intensità dell'impatto dei vari *trend* individuati sull'organizzazione e sulle competenze.

I 24 *trend* individuati, ordinati a seconda del proprio impatto sullo specifico ambito di progetto, sono stati associati a dei requisiti (bisogni da soddisfare) e a corrispondenti criteri di misura (KPI o Indicatori), anch'essi oggetto di valutazione sulla base del proprio livello di solidità, in funzione di parametri diversi quali la misurabilità, l'economicità di misurazione, la disponibilità delle informazioni da rilevare e la connessione al requisito corrispondente.

Nello specifico, la metodologia di individuazione delle metriche e driver evolutivi (KPI potenziali) da misurare nel medio-lungo termine, consentirà di inserire nei successivi report nuove aree di indagine in linea con le azioni e le attività avviate con gli interventi PNRR previsti e in relazione alla disponibilità delle nuove potenziali basi dato.

Preliminarmente sono stati presi in considerazione i ***trend* che potranno contribuire nel medio-lungo termine a fornire indirizzi rilevanti in termini di gestione del capitale umano**. Ad ogni *trend* è stata associata una valutazione di impatto dello scenario e la media di solidità dei driver evolutivi (potenziali KPI).

Driver di indagine evolutivo	Score	Trend
Recruiting Specifico	9,0	Professional Shortage
Relazione e persuasione	9,0	Nuovi stili di coordinamento
Partecipazione e coinvolgimento	9,0	Nuovi stili di coordinamento
Delega	9,0	Nuovi stili di coordinamento
Formazione	9,0	New Competencies
Skill Assessment	9,0	New Competencies
Project Management	7,5	Innovation Management
Progetti Innovativi	7,5	Innovation Management
Engagement	7,5	Nuovi modelli organizzativi
Team Working	6,3	Nuovi modelli organizzativi
Snellimento strutture organizzative	6,3	Professional Shortage
Analisi quali-quantitativa dell'organico	6,0	Professional Shortage
Professioni critiche	6,0	New Competencies
Valutazione post-formazione	6,0	New Competencies

<b>Efficienza</b>	6,0	Innovation Management
<b>Progetti innovativi di successo</b>	5,0	Innovation Management
<b>Feedback del cittadino</b>	5,0	

Figura 3. Ranking dei driver di indagine evolutivi e trend di riferimento

### 3.3.2 Focus sui *driver* evolutivi "Project Management" e "Progetti innovativi"

In seguito, al fine di abilitare il progetto di cambiamento culturale nella gestione delle risorse umane nella PA, sono stati ritenuti propedeutici alle future azioni di miglioramento i Driver di indagine evolutivi relativi a "Project Management" e "Progetti innovativi", individuando le seguenti potenziali basi dato:

<b>Requisito</b>	<b>Grandezze</b>	<b>Potenziali basi dato</b>
<b>Project Management</b>	Misura il livello di formazione	n. ore di formazione generale e specifica (per i potenziali Project Manager) in rapporto all'effort previsto dai progetti di cambiamento in un anno;
	Misura la quantità di progetti	n. ore di conduzione di progetti (per i Project Manager) in un anno;
	Misura le ore di partecipazione	n. ore di partecipazione ai progetti di cambiamento (per i potenziali Project Manager) in un anno;
	Misura le richieste di certificazioni	n. richieste di certificazioni in ambito PM ricevute dal personale in un anno;
	Misura le certificazioni acquisite	n. certificazioni acquisite in ambito PM dal personale per anno
<b>Progetti innovativi</b>	Misurare la realizzazione di progetti innovativi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. n. progetti "pilota" effettuati nell'organizzazione per anno</li> <li>2. n. di collaborazioni con aziende in fase di start-up innovativo per anno</li> <li>3. n. di brevetti nell'ultimo anno</li> <li>4. Entità del Budget destinato all'innovazione</li> </ol>
	Misurare i risultati di progetti innovativi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volumi e Livello di servizio e relative variazioni nel tempo</li> <li>2. Livello di adozione e utilizzo da parte dei cittadini (es. n. persone che utilizzano una nuova app o servizio, volume di transazioni o interazioni generate)</li> </ol>
	Misurare il livello di prestazione (qualità erogata)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. tempo medio di risposta ai bisogni dei cittadini</li> <li>2. riduzione dei costi unitari e totali per l'erogazione dei servizi</li> </ol>

	Misurare il livello di soddisfazione (qualità percepita)	1. monitorare e analizzare feedback e recensioni dei cittadini sui social media, sui siti web o attraverso altri canali di comunicazione
--	--	--

Figura 4. Dettaglio potenziali basi dato Project Management e Progetti Innovativi

Per una più completa e chiara visione della metodologia utilizzata, si rimanda all'allegato "**All. 3\_Nota metodologica KPI evolutivi**" annesso al presente documento.

## 4 Il consolidamento del primo report KPI (T2 2024)

Come evidenziato in precedenza, il consolidamento del primo report KPI previsto dalla *milestone* M1C1-59 bis (con scadenza T2 2024) è il risultato di un'azione di coordinamento esercitata dall'Unità operativa centrale che, nel suo ruolo di presidio scientifico degli interventi realizzati dal Dipartimento della funzione pubblica e da Formez PA quale soggetto attuatore della Riforma, è chiamata a garantire il raccordo e l'organicità tra i diversi stream progettuali.

In particolare, il percorso finalizzato alla predisposizione del report ha preso avvio a cura del Dipartimento della funzione pubblica con la realizzazione, nella seconda metà del 2023, di alcune attività preliminari orientate a definire l'approccio metodologico, focalizzato sui *pillar* tematici e i 4 ambiti di indagine meglio descritti nel paragrafo 3, per l'identificazione degli indicatori chiave di monitoraggio della Riforma.

Nella fase iniziale è stata altresì realizzata un'attività di analisi relativa a 24 *trend* globali e di mercato<sup>3</sup> – strettamente legati al mondo del lavoro – correlati al contesto sociale, a quello pubblico e ai fabbisogni prevedibili nella PA con cui si è inteso tracciare un percorso logico tra le tendenze in atto nel mercato del lavoro e l'impatto sulle persone e sulle loro abitudini e preferenze lavorative; ciò al fine di proporre orientamenti per la PA che da un lato fossero funzionali ad intercettare i bisogni effettivi, legati alle persone e all'organizzazione del lavoro, e dall'altro risultassero utili per individuare grandezze rilevanti da tradurre in nuovi KPI da monitorare al fine di supportare le PA nel governo dei processi di servizio e nelle decisioni.

L'analisi di questi 24 *trend* ha portato all'individuazione di un primo consistente set di indicatori la cui rilevanza e utilizzo ai fini della strutturazione del primo report KPI, è stata oggetto di valutazione da parte dall'Unità operativa centrale, organismo costituito nell'ambito dell'attuazione della Riforma al fine di garantire il presidio scientifico ed attuativo inerente alla progettazione, costruzione, sperimentazione, sviluppo e disseminazione di un sistema professionale e di un modello di gestione strategica delle risorse umane *competency-based*.

Successivamente, all'esito di numerose interlocuzioni con l'Unità operativa centrale, e grazie al supporto della stessa, si è quindi proceduto a selezionare dal primo set di indicatori afferenti ai suddetti *trend* un

<sup>3</sup> Si precisa che tale attività è stata oggetto di rendicontazione nell'ambito della milestone M1C1-59

numero più ristretto e significativo di KPI di cui valutare, nel tempo, l'eventuale valorizzazione nell'ambito dei progressivi rilasci del report semestrale.

In aggiunta, nell'ambito dei progetti "RiVa" (R. 2.3.1.) e "GRU" (I. 2.3.2.), è stato richiesto al Formez PA di proporre un set di KPI afferenti ai *pillar* di rispettiva competenza, come meglio descritti nel paragrafo 3, finalizzati a monitorare l'andamento delle iniziative di Riforma con riferimento al *panel* delle amministrazioni target delle attività progettuali di rispettiva competenza.

Nel mese di aprile, il Formez PA ha consegnato nell'ambito del progetto "RiVa" il primo set di indicatori riferiti ai *pillar* da D1 a D5) ritenuti idonei a monitorare l'attuazione dell'intervento progettuale riguardante la gestione strategica delle risorse umane, su cui è stato richiesto all'Unità operativa centrale di fornire un parere sulla completezza del set proposto rispetto al più ampio obiettivo di monitoraggio dell'andamento della Riforma, valutando, ove ritenuto necessario, la possibilità di integrare il set di indicatori proposto.

All'esito delle proprie riflessioni e valutazioni l'Unità da un lato ha suggerito a Formez PA alcune modifiche al set di KPI proposto, finalizzate a chiarire i profili di significatività di alcuni indicatori e/o la difficoltà di accedere alle fonti dato per la loro valorizzazione e, dall'altro, ha individuato o confermato la fonte dati e la cadenza di aggiornamento di ciascun indicatore.

Tali riflessioni e suggerimenti sono stati recepiti da Formez PA che ha quindi trasmesso il documento finale contenente il set completo (l rilevazione) di indicatori su cui l'Unità operativa centrale ha espresso il proprio parere positivo rispetto alla possibilità di avvio dell'attività di rilevazione dei dati.

I risultati delle rilevazioni dei dati utili alla valorizzazione dei KPI riferiti ai *pillar* da D1 a D6, la cui metodologia è meglio descritta nel paragrafo 3.1.2., sono stati quindi acquisiti dal DFP in data 10 giugno 2024, unitamente alla correlata Nota metodologica, integrata successivamente con un documento di dettaglio riguardante la valorizzazione dei singoli indicatori<sup>4</sup>.

Per quanto attiene gli indicatori relativi alla dimensione del *capacity building* (*pillar* D6), il set di KPI proposto da Formez PA nell'ambito del progetto "GRU" è il risultato di un'attività di mappatura e analisi delle amministrazioni coinvolte attraverso la somministrazione di un questionario che ha permesso di acquisire un quadro complessivo sullo stato (*as-is*) degli enti (*cfr.* paragrafo 3.2.2.).

Sulla scorta di tale attività, e alla luce di un costante confronto con il Dipartimento della funzione pubblica che ha fornito indicazioni rispetto a tempistiche di consegna ed esigenze progettuali, il Formez PA ha elaborato il set di KPI riferiti al *pillar* D6 finalizzando in data 7 giugno 2024 la consegna del set di KPI individuati, unitamente alla correlata Nota metodologica e a un documento di dettaglio riguardante la valorizzazione dei singoli indicatori<sup>5</sup> (All. 2.1 \_ Nota metodologica KPI capacità amministrativa 2.3.2.).

Per quanto attiene gli indicatori inerenti ai trend evolutivi del mercato del lavoro l'Ufficio per l'organizzazione e il lavoro pubblico, nell'ambito della linea di Governance della Sub-misura R 2.3.1., ha finalizzato un approfondimento sulle metriche e sui driver evolutivi (KPI potenziali) da misurare nel medio-

---

<sup>4</sup> Cfr. "All. 1.1\_ Nota metodologica KPI gestione strategica HR" e "All. 1.2\_ Analisi di dettaglio report KPI D1-D5"

<sup>5</sup> Cfr. "All. 2.1\_ Nota metodologica KPI capacità amministrativa 2.3.2." e "All. 2.2\_ Analisi di dettaglio report KPI D6".

lungo termine (All. 3\_Nota metodologica KPI evolutivi) ritenuti rilevanti per la gestione strategica delle risorse umane e dei nuovi modelli di lavoro in un'ottica evolutiva.

Tale documento è stato sottoposto alle osservazioni e valutazioni dell'Unità operativa centrale che, nel condividere l'impianto della nota metodologica di accompagnamento al report KPI e nel validare l'impostazione di quest'ultimo, ha suggerito di valorizzare in un momento successivo un set di indicatori la cui significatività è condizionata allo svolgimento di ulteriori approfondimenti inerenti alla completezza dei dati e alla disponibilità di informazioni relative a dimensioni contigue di indagine.

#### 4.1 Valutazione di endogeneità

Al fine di verificare l'affidabilità e la validità dei risultati ottenuti sotto il profilo statistico, il Dipartimento della funzione pubblica ha provveduto ad effettuare un'indagine sul *bias* di endogeneità tra le variabili monitorate ai fini della valorizzazione dei KPI inseriti nel report.

In particolare, è stata effettuata una analisi statistica delle relazioni che potrebbero sussistere all'interno dell'insieme di metriche e/o misure specifiche impiegate per valutare il progresso e l'efficacia degli interventi progettuali "RiVa" (R. 2.3.1) e "GRU" (I. 2.3.2) e il raggiungimento degli obiettivi stabiliti (**All. 4\_Analisi di correlazione tra i KPI**).

In linea generale, tra i KPI riferiti ai *pillar* da D1 a D5 e il complesso di KPI rilevati nel *pillar* D6 l'analisi condotta non ha evidenziato la presenza di correlazioni rilevanti che necessitino di ulteriori approfondimenti.

## 5 Risultati e prospettive

Occorre sottolineare che il percorso di valorizzazione dei KPI inseriti nel primo report (T2 2024), le cui fasi sono meglio descritte nei precedenti paragrafi, è il frutto della prima rilevazione sistemica rivolta ai *panel* delle amministrazioni coinvolte direttamente nell'ambito delle iniziative progettuali "RiVa" (R. 2.3.1) e "GRU" (I. 2.3.2).

Pertanto, i risultati di tale rilevazione sistemica – resasi necessaria per l'assenza di una fonte dati organica e completa riferita al *target* di amministrazioni rispetto alle dimensioni d'indagine – sono da considerarsi, per ciascun KPI inserito nel report, la *baseline* dell'intervento nel suo complesso.

Tanto premesso, con riferimento ai singoli *pillar* monitorati si può osservare quanto segue:

- **Pillar D1 – RILEVAZIONE E CLASSIFICAZIONE DI PROFESSIONI E COMPETENZE**

La batteria di indicatori di cui al *pillar* D1 è volta a comprendere quali sono i modelli di classificazione di professioni e competenze presenti nelle pubbliche amministrazioni e, di conseguenza, i relativi livelli di maturità e consapevolezza che possono andare da una gestione fondata sull'approccio burocratico amministrativo, riferita "meramente" alle categorie giuridiche contrattuali e ai mansionari, senza alcun riferimento ai processi organizzativi, fino ad arrivare ad un sistema professionale basato sulle competenze che derivi da una mappatura dei processi interni.

Tanto premesso, il monitoraggio realizzato mostra come più di un terzo delle amministrazioni coinvolte abbia adottato un sistema professionale *competency based* e, in coerenza, una library dei processi.

Come evidenziato in letteratura, l'adozione di un sistema professionale basato sulle competenze costituisce una precondizione per l'implementazione del modello di gestione strategica delle risorse umane e in questo senso, quindi, il dato rilevato dimostra come una quota significativa di amministrazioni pubbliche abbia già avviato questo processo di transizione e trasformazione.

Sebbene risulti necessario, già dai successivi report, arricchire le informazioni per comprendere il grado di profondità e significatività dell'implementazione del Sistema professionale da parte delle singole amministrazioni, si può già evincere come una parte ancora rilevante delle amministrazioni non abbia ancora adottato un sistema di gestione delle risorse umane di questo tipo.

Tale ultimo aspetto, quindi, conferma l'opportunità dell'intervento finalizzato all'introduzione di una gestione strategica delle risorse umane *competency-based* previsto dalla Riforma.

#### ▪ **Pillar D2 – PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE**

Gli indicatori individuati con il *pillar D2* sono volti a verificare se le modalità con cui le amministrazioni programmano il proprio fabbisogno siano o meno ispirate al progressivo superamento di una logica di mera sostituzione del personale, al miglioramento della qualità professionale del personale assunto anche attraverso una più efficace capacità di riconoscerne le competenze distintive.

Anche in questo caso si può andare da un livello di maturità minimo, in cui le amministrazioni programmano la sostituzione del *turn over* (scambio dei prigionieri: esce un ragioniere entra un ragioniere), ad un livello di maturità più elevato in cui le amministrazioni programmano il proprio fabbisogno a valle di un processo di *assessment*, differenziando i profili coerentemente con gli obiettivi strategici.

Tanto premesso, la prima evidenza che appare dalla misurazione dei differenti KPI è che il 60% sul totale delle assunzioni programmate riguarda personale reclutato sulla base del *turn over*.

In aggiunta, nell'ambito del processo di *recruitment* il numero di profili EQ (Elevate Qualifiche) ed EP (Elevate Professioni) – che rappresentano, nel pubblico impiego, l'area professionale medio-alta qualificata da un maggior grado di competenze di carattere specialistico – costituisce attualmente oltre il 15% del totale delle assunzioni, dato che mostra un principio di "traslazione verso l'alto" del sistema professionale pubblico.

Tale dinamica è ulteriormente dimostrata dal fatto che un quinto delle amministrazioni coinvolte abbia già effettuato un *assessment* delle competenze e, quindi, adottato un modello di riconoscimento e classificazione delle competenze possedute dal personale.

#### ▪ **Pillar D3 – RECRUITING**

Gli indicatori di cui al *pillar D3* sono stati individuati per approfondire i meccanismi di reclutamento, con riferimento alle scelte delle amministrazioni riguardo alle modalità di redazione dei bandi concorsuali, alle

forme contrattuali utilizzate (maggiormente o meno adeguate a valorizzare le competenze trasversali e la giovane età dei candidati) attraverso cui contribuire a migliorare l'attrattività del lavoro pubblico.

In tale ambito si rileva come soltanto il 17% delle amministrazioni coinvolte abbia introdotto nelle prove concorsuali l'accertamento delle competenze trasversali, dato che dimostra la difficoltà delle PA di uscire dalla *comfort zone* del classico concorso basato sull'accertamento esclusivo di competenze professionali classicamente legate al lavoro pubblico (diritto, economia, etc).

Inoltre, si rileva come più del 70% delle amministrazioni dichiara di fare ricorso ad azioni di *on boarding* sul personale neoassunto, dato che si ritiene debba essere ulteriormente approfondito anche attraverso l'utilizzo di KPI più significativi a partire dalla prossima rilevazione. Al contempo, tuttavia, meno del 2% delle amministrazioni fa ricorso ai contratti di apprendistato, nonostante la norma preveda tale facoltà e sia presente un regime agevolativo in tal senso, dato che conferma la difficoltà delle PA di ragionare in chiave strategica sulle scelte del portafoglio assunzionale.

#### ▪ **Pillar D4 – SVILUPPO PROFESSIONALE**

Lo sviluppo professionale è fondato sulle competenze. Un sistema di gestione del personale per competenze consente di collegare i fabbisogni di personale alle effettive necessità dell'amministrazione ma anche di utilizzare la leva della formazione e della valutazione come strumenti di sviluppo professionale.

Gli indicatori riferiti al *pillar D4* si concentrano sulla leva della formazione andando ad indagare il tipo di formazione sviluppata (prioritariamente *soft skills*) e le modalità con le quali vengono costruiti i piani di formazione. Si intende in sintesi misurare la capacità delle amministrazioni Pubbliche di investire nello sviluppo formativo del personale, innovando metodologie e attività e abbandonando una logica di "formazione generalista e a pioggia" non fondata su un corretto processo di programmazione dei fabbisogni formativi.

Tanto premesso, i due KPI riferiti al *pillar* mostrano come mentre il 46,2% di amministrazioni dichiara di adottare strumenti di rilevazione dei *gap* formativi per costruire i piani formativi, solo il 10,95% delle attività formative è destinato allo sviluppo delle competenze trasversali che, negli ultimi anni, nelle organizzazioni private e pubbliche hanno assunto un ruolo centrale.

Tuttavia, tali KPI offrono un primo quadro generale del fenomeno, rendendo necessario introdurre nuovi KPI che si affianchino a questi, in modo da disegnare un quadro di evidenze più significativo.

#### ▪ **Pillar D5 – REWARDING E SVILUPPO DI CARRIERA**

Come per la batteria di indicatori precedenti, anche gli indicatori riferiti al *pillar D5* si propongono di comprendere i livelli di integrazione esistenti tra i sistemi professionali per competenze (dove esistenti) e gli strumenti di *rewarding*, incentivazione non economica e sviluppo di carriera.

Si intende misurare la capacità delle amministrazioni Pubbliche di integrare e innovare le azioni di sviluppo di carriera e di *rewarding*, passando da un sistema di valutazione della performance tutto finalizzato a logiche contrattuali-retributive (quale è quello attuale) ad un modello in grado di accompagnare lo sviluppo di carriera e di contribuire allo sviluppo professionale.

Tanto premesso, i valori di questi indicatori risultano ancora piuttosto contenuti e tale aspetto manifesta la difficoltà delle amministrazioni di abbandonare l'utilizzo di un sistema di *performance evaluation* oltre la logica del mero adempimento. Infatti, meno del 10% delle PA coinvolte integra il sistema di valutazione con il sistema professionale e ciò significa che la valutazione delle performance del personale prescinde dalle competenze possedute e/o agite nel proprio ruolo. Inoltre, solo il 15,4 % delle amministrazioni prevede modelli di incentivazione o di riconoscimento non monetario per i propri dipendenti, a dimostrazione che prevale nettamente l'approccio retributivo-contrattuale alla *performance*.

Le amministrazioni dimostrano peraltro una certa apertura alle Università e Centri di Alta formazione con un numero di convenzioni molto significativo. Anche in questo caso, tuttavia, il dato necessita di un maggiore approfondimento.

Tuttavia, gli interventi sullo sviluppo di carriera e sul *rewarding* saranno realizzati in una fase più avanzata del percorso previsto dalle attività progettuali di cui alle sub-misure R. 2.3.1. e I. 2.3.2. e, pertanto, l'impatto della Riforma su queste dimensioni potrà iniziare ad apprezzarsi a partire dalle rilevazioni temporalmente più avanzate.

#### ▪ **Pillar D6 – CAPACITY BUILDING E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Con riferimento, infine, al *pillar D6* si evidenzia che, in effetti, il percorso di trasformazione digitale di servizi e processi della PA sembra essere ancora in uno stato embrionale con solo il 9% dei processi semplificati e digitalizzati.

I KPI sulla composizione della forza lavoro, sebbene non esaustivi, ci permettono di evidenziare una età media dei dipendenti di circa 49 anni (che potrebbe spiegare anche la difficoltà nel processo di transizione digitale) con una significativa e importante presenza femminile che supera il 60% della forza lavoro. Questo dato – ovvero una forza lavoro fortemente caratterizzata da donne che sono normalmente più attente agli aspetti di work life balance – viene accompagnato da un ricorso marginale allo *smart working* (solo il 4,4% delle giornate lavorative) e una media del 20% dei lavoratori che utilizzano forme di lavoro agile.

Questi dati dimostrano come, passato il periodo dell'emergenza epidemica, le modalità di organizzazione burocratiche tradizionali hanno ripreso a caratterizzare le forme di lavoro della PA

I dati relativi al turn over del personale (circa il 19,5% annuo) dimostrano infine come la PA italiana sta affrontando un complesso processo di rigenerazione professionale caratterizzata da un innesto significativo di giovani. I dati relativi allo sviluppo di carriera (progressioni fra aree e progressioni nelle aree) confermano il dato, già rilevato in altre sezioni del Report, di una sostanziale traslazione verso l'alto del sistema professionale.

## 6 Prossimi passi

In virtù dell'andamento delle attività progettuali, delle azioni intraprese, delle analisi sui *trend* evolutivi e della disponibilità di nuove potenziali basi dato, il Dipartimento della funzione pubblica valuterà la possibilità di integrare ulteriormente il set di KPI che compongono il report.

In particolare, il soggetto attuatore Formez PA attraverso le azioni accompagnamento delle amministrazioni, sia nell'ambito della gestione strategica delle risorse umane che nell'ambito del rafforzamento della capacità amministrativa, metterà a disposizione ulteriori informazioni e dati funzionali all'arricchimento e alla valorizzazione dei successivi report semestrali.

Tale integrazione terrà conto delle riflessioni metodologiche emerse dai diversi tavoli di lavoro con gli Uffici tematici competenti e delle considerazioni direzionali orientate a guidare, in modo sinergico, i dati e le ricerche raccolte nell'ambito dei progetti PNRR del Dipartimento della funzione pubblica.

Il Dipartimento si è posto come ulteriore obiettivo l'armonizzazione dei due Panel di amministrazioni (R 2.3.1 e I 2.3.2) al fine di procedere all'ottimizzazione del processo di rilevazione, omogeneità e comparabilità dei dati raccolti dalle diverse amministrazioni interessate. In tale contesto, in vista del prossimo aggiornamento del Report di KPI previsto per il 31 dicembre 2024, si è presa in considerazione l'opportunità di procedere, in una fase iniziale, ad una somministrazione invertita dei questionari al fine di addivenire ad una *baseline* unica di riferimento.

Tale somministrazione permetterebbe di adattare e affinare gli strumenti di rilevazione per poi valutare l'avvio di una fase di somministrazione congiunta attraverso un unico strumento di rilevazione da fornire a entrambi i *panel* al fine di ottenere delle rilevazioni semplificate e omogenee su tutte le amministrazioni del perimetro.

Si prevede, altresì, di avviare una più ampia diffusione dell'indagine coinvolgendo progressivamente ulteriori amministrazioni rientranti nei *panel* ingaggiati da Formez PA nell'ambito delle progettualità "RiVa" (R. 2.3.1.) e "GRU" (I 2.3.2).

Le successive versioni del report potranno infatti includere, a titolo esemplificativo, il riferimento ai bandi di concorso indetti dalla Commissione per l'attuazione del Progetto di Riquilificazione delle Pubbliche amministrazioni (RIPAM) che opera nell'ambito del Dipartimento della funzione pubblica ai fini dell'organizzazione dei concorsi unici, per alcuni dei quali è stato previsto, oltre alla verifica delle conoscenze dei candidati, anche un accertamento delle competenze trasversali.

Altresì, potranno essere inseriti ulteriori KPI volti ad ampliare o a perfezionare ambiti già individuati attraverso un'aggregazione per fasce di età e genere, focalizzandosi, ad esempio, sulla tipologia dei contratti di apprendistato, sulla mobilità come canale aggiuntivo di reclutamento del personale, sullo sviluppo professionale, sul *rewarding*, sull'attrazione dei talenti e sul welfare.

## 7 Annex

- All. 1.1\_ Nota metodologica KPI gestione strategica HR 2.3.1;
- All. 1.2\_ Analisi dettaglio Report KPI D1-D5;
- All. 2.1\_ Nota metodologica KPI capacità amministrativa 2.3.2;
- All. 2.2\_ Analisi dettaglio Report KPI D6;
- All. 3\_ Nota metodologica KPI evolutivi.
- All. 4\_ Analisi di correlazione dei KPI.



## ANNEX

### All. 1.1\_Nota metodologica KPI gestione strategica HR 2.3.1



PNRR Riforma Mercato  
del Lavoro

## Sommario

Premessa .....	3
I presupposti dell'impianto metodologico del progetto RiVa .....	3
Il modello CBHRM e le sue componenti .....	5
Il set di KPI proposto .....	6
Tabelle dei KPI proposti .....	7
Considerazioni a valle della prima rilevazione.....	11

## Premessa

In generale, un set di *key performance indicator* va individuato attentamente perché possa fornire **informazioni effettivamente utili** a monitorare l'efficacia con cui un progetto sta raggiungendo i propri obiettivi, eventualmente indirizzando le scelte ulteriori da compiere, siano esse strategiche o, più strettamente, operative. È di tutta evidenza, pertanto, che una scelta appropriata debba necessariamente **rispettare la specificità del progetto stesso, conformandosi ad esso, per generare** informazioni mirate e pertinenti, dall'immediata comprensione per trarne indicazioni utili agli scopi prefissati.

Appare significativo, pertanto, premettere in estrema sintesi – rinviando agli specifici documenti<sup>1</sup> di natura metodologica condivisi con il Dipartimento della Funzione pubblica e, in particolare, con l'Unità Centrale costituita presso lo stesso Dipartimento delle Funzione pubblica – il fondamento teorico su cui è imperniata l'azione complessiva del Progetto RiVa.

## I presupposti dell'impianto metodologico del progetto RiVa

Le **Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche**, adottate con decreto del Ministro della PA del 22 luglio 2022, pur essendo focalizzate sulla rilevazione dei fabbisogni, introducono un nuovo approccio alla gestione del personale: un approccio di tipo strategico, integrato con gli ulteriori strumenti di misurazione e valutazione della performance e, soprattutto, basato su un modello di competenze.

Un modello che, se correttamente implementato, consente – tra gli altri – di:

- superare una gestione del personale basata sui livelli di inquadramento giuridici, collegando le competenze ai processi di lavoro;
- allineare ed integrare tutte le principali leve di gestione del personale;
- informare le strategie di attrazione, reclutamento, formazione e selezione del personale;
- costituire la base per la costruzione di percorsi di carriera professionalizzanti.

Le *Linee di indirizzo*, pertanto:

- a) forniscono indicazioni per la costruzione di un sistema professionale *competency based* che integri tutte le principali leve di gestione del personale, partendo dalla pianificazione del fabbisogno;
- b) pongono il sistema professionale alla base dei percorsi di carriera del personale e dell'assegnazione di incarichi di responsabilità, ponendo quindi le competenze al centro del sistema organizzativo;
- c) individuano quale modalità di diffusione di tale modello, il coinvolgimento di ruoli chiave delle amministrazioni, a partire dalle direzioni del personale e del management di line, quale diretti gestori delle risorse in grado di utilizzare i nuovi approcci e le nuove leve di valorizzazione del personale;
- d) forniscono puntuali indicazioni metodologiche per costruire il nuovo sistema professionale, partendo dall'individuazione dei processi, ai quali devono essere associati competenze omogenee, definendo poi le famiglie professionali e i profili di ruolo.

---

<sup>1</sup> Cfr. i documenti metodologici predisposti ed inviati da FormezPA al DFP a dicembre 2023: "*Il Sistema Professionale competency based - Prima strutturazione*" e "*DAD-Progetto-RIVA-FORMEZ 20231130\_v1*"

Il ***Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni – Linee guida SNA***, adottato con decreto del Ministro della PA in data 23 giugno 2023, completa il quadro delineato dalle *Linee di indirizzo* e approva il modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni, con l'obiettivo di:

- definire un riferimento metodologico per i percorsi di accesso, sviluppo di carriera e formazione del personale di qualifica non dirigenziale di tutta la PA;
- indicare un set di strumenti per l'accertamento e la valorizzazione delle competenze nell'ambito dei percorsi di accesso, di formazione e sviluppo delle carriere, che potranno essere ulteriormente approfonditi e sviluppati nell'ambito della sub-riforma 2.3.1. del PNRR; al fine di individuare i più corretti strumenti e modalità per la valutazione delle competenze trasversali (*assessment*) in chiave di reclutamento e di sviluppo di carriera, il documento rinvia alle *Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica* di SNA.

Va sottolineato che il modello non indica uno schema rigido nella sua applicazione ma modulabile, in relazione alle principali variabili che connotano le amministrazioni: consistenza del personale, complessità organizzativa, tipologie di processi gestiti, livello di know-how specifico.

Aspetto certamente rilevante del *Framework* è il porre un punto di riferimento comune affinché le singole amministrazioni possano procedere in modo coerente, utilizzando delle categorie e un lessico comune a tutta la PA italiana.

Ma ancor più rilevante appare la sottolineatura della necessità di impostare un sistema professionale competency-based, mappando i processi di lavoro, individuando le famiglie professionali, descrivendo le posizioni di lavoro in termini di "ruolo" e del portafoglio di competenze necessario a interpretarlo nella maniera più efficace, nel rispetto della cornice della contrattazione collettiva. Questi sono considerati passi fondamentali, necessari, per attivare la leva strategica di sviluppo degli individui e delle organizzazioni.

Come è possibile desumere dalla sintesi del percorso normativo sin qui svolta, le riforme e gli atti di indirizzo degli ultimi anni forniscono utili elementi per la definizione di sistemi professionali competency based: da un lato, per individuare criteri classificatori delle professioni condivisi e riconoscibili per allineare il set di profili professionali, sia per il personale in servizio che per quello da reclutare e, dall'altro, per costruire di set di competenze coerenti con le politiche e le priorità istituzionali delle amministrazioni e con le tipologie e caratteristiche dei processi/procedimenti di erogazione dei servizi.

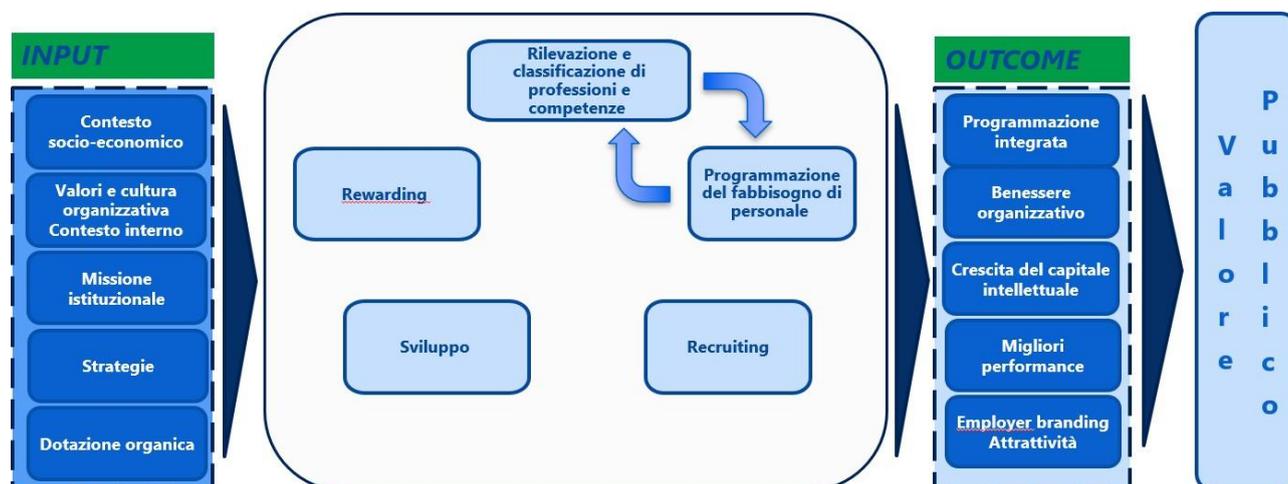
## Il modello CBHRM e le sue componenti

Il modello CBHRM (*Competency-Based Human Resource Management*) definito per la gestione strategica delle risorse umane nell'ambito dell'intervento di riforma 2.3.1., con i 5 pilastri (*pillar*) che ne compongono la struttura, rappresenta il *framework* metodologico di riferimento del progetto RiVa che informa tutte le attività di implementazione operativa.

Il modello, già assunto dal Dipartimento della Funzione pubblica quale riferimento metodologico per l'introduzione e la sperimentazione di un modello per la gestione strategica delle risorse umane nella PA basato sulla centralità delle competenze, è strutturato nei seguenti *pillar*:

1. Sistema professionale;
2. Programmazione del fabbisogno di personale;
3. Reclutamento;
4. Sviluppo professionale;
5. Rewarding.

Il modello CBHRM, in sintesi grafica:



Appare opportuno, qui, sottolineare, nell'ambito del *framework* CBHRM, la centralità dei sistemi professionali *competency-based*, in quanto pre-condizione, necessaria ma non sufficiente, per adottare politiche di gestione e sviluppo del personale non più fondate sull'approccio burocratico-amministrativo ma, piuttosto, su un approccio teso alla valorizzazione del personale attraverso criteri di differenziazione delle performance, di riconoscimento delle competenze, delle capacità "culturali e professionali" in fase di attribuzione dei differenziali stipendiali o di assegnazione delle progressioni fra aree contrattuali.

I vantaggi dei Sistemi Professionali sono innanzitutto interni all'amministrazione e sono connessi al benessere individuale ed organizzativo:

- meccanismi trasparenti di valorizzazione e *rewarding* permettono di avere chiari i percorsi di carriera, accrescendo la motivazione e la performance dell'organizzazione intera nella creazione di valore pubblico;
- la trasparenza dei percorsi di carriera può aumentare l'*employer branding*, migliorando l'attrattività del lavoro pubblico, oggi in fase critica.

Un sistema professionale *competency-based*, infatti, possiede:

- valenza giuridico-contrattuale, perché consente la classificazione nel rispetto dei CCNL;
- valenza professionale, perché individua le professioni/lavori caratteristici di un'organizzazione e ne declina le competenze previste/agite;
- valenza organizzativa, in quanto connesso ai processi/attività agiti all'interno delle amministrazioni e ai processi/attività che sarà necessario prevedere per il futuro.

Tuttavia, per poter dispiegare tutte le potenzialità, un sistema professionale – per quanto caratterizzato da una tassonomia di base costruita su misura rispetto alla *mission* dell'ente ed alle sue caratteristiche organizzative – deve:

- consentire la classificazione delle professioni attraverso la definizione delle competenze, intese nel senso più ampio e differenziato possibile ossia conoscenze (competenze evidenti), *skill* tecniche (competenze riconoscibili), comportamenti/motivazioni/immagini di sé (competenze profonde); le competenze sono necessarie per perseguire gli obiettivi delle organizzazioni stesse;
- descrivere, da un lato, professioni “ampie” (*broadband profession*) in grado di reggere l'urto della turbolenza e, quindi, di assicurare la flessibilità necessaria alle organizzazioni;
- saper cogliere specialismi sempre più sofisticati e differenziati, per offrire servizi e prodotti propri di un sistema di bisogni differenziati ed evoluti.

A loro volta le competenze, dunque, diventano centrali: sono costitutive della professione e garantiscono, da un lato, flessibilità e scalabilità continua dei profili per rispondere ad un contesto dove le politiche e i bisogni degli stakeholder evolvono rapidamente e, dall'altro, fanno emergere quegli specialismi che arricchiscono profili costruiti a “maglie larghe”, per poter raggiungere i risultati attesi dei processi di lavoro. Le competenze rappresentano quindi una sorta di anello di congiunzione tra gli “oggetti del lavoro” e il “chi” deve attuarli, superando la logica “mansionaristica” del lavoro pubblico, basata sul solo inquadramento giuridico-contrattuale.

### Il set di KPI proposto

Per quanto premesso e, in particolare, **in riferimento all'esigenza di rispettare la specificità del progetto, conformandosi ad esso, per generare informazioni mirate e pertinenti**, il set di KPI proposto fa riferimento al modello CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*) sinteticamente descritto nei precedenti paragrafi e ai 5 pilastri (*pillar*) che ne caratterizzano la struttura.

Gli indicatori proposti – alla cui individuazione hanno contribuito numerosi incontri di confronto, condivisione e validazione svolti con l'Unità Centrale costituita presso il Dipartimento delle Funzioni pubbliche – risultano utili alla rilevazione delle pre-condizioni e del livello di coerenza dei Sistemi Professionali delle amministrazioni coinvolte ai *pillar* così come descritti e, coerentemente ad essi, sono stati strutturati specifici set di domande riconducibili all'articolazione del modello CBHRM:

**D1 – Rilevazione e classificazione di professioni e competenze**

**D2 – Programmazione del fabbisogno di personale**

**D3 – Recruiting**

**D4 – Sviluppo professionale**

**D5 – Rewarding e sviluppo di carriera**

## Tabelle dei KPI proposti

Dimensione	KPI	Razionale	Oggetto di misura	Periodo di riferimento	Cadenza del monitoraggio	Regola di Calcolo	Risultato
<b>D1. RILEVAZIONE E CLASSIFICAZIONE DI PROFESSIONI E COMPETENZE</b>	<b>D111 - Percentuale di amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale <i>competency based</i></b>	<i>Misura il grado di compliance al modello CBHRM delle Amministrazioni partecipanti</i>	Complesso delle amministrazioni partecipanti a R 2.3.1.	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Semestrale per le amministrazioni che non hanno già adottato il Sistema professionale	(n° di amministrazioni dotate di Sistema Professionale <i>competency Based</i> / n° totale di amministrazioni partecipanti al progetto R 2.3.1.) * 100	36,5 %
	<b>D113- Percentuale di amministrazioni che hanno adottato una <i>library</i> dei processi</b>	<i>Misura il grado di compliance al modello CBHRM delle Amministrazioni partecipanti</i>	Complesso delle amministrazioni partecipanti a R 2.3.1.	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Semestrale per le amministrazioni che non hanno già adottato una <i>library</i> dei processi	(n° di amministrazioni che hanno adottato una <i>library</i> dei processi/ n° totale di amministrazioni partecipanti al progetto R 2.3.1.) *100	36,5 %
	<b>D114 - Percentuale di amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze</b>	<i>Misura il grado di compliance al modello CBHRM delle Amministrazioni partecipanti</i>	Complesso delle amministrazioni partecipanti a R 2.3.1.	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Semestrale per le amministrazioni che non hanno già adottato un dizionario delle competenze	(n° di amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze/ n° totale di amministrazioni partecipanti al progetto R 2.3.1.) *100	26,9 %

Dimensione	KPI	Razionale	Oggetto di misura	Periodo di riferimento	Cadenza del monitoraggio	Regola di Calcolo	Risultato
<b>D2. PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE</b>	<b>D211 - Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione</b>	<i>Misura la capacità di innovare/adeguare il proprio sistema professionale</i>	Singola amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Annuale	(n° di assunzioni determinate dal turnover/ n° totale di assunzioni programmate dall'amministrazione) *100	60,0 %
	<b>D212 – Percentuale di profili EQ/EP assunti</b>	<i>Misura la percentuale dei profili dell'elevata qualificazione e dell'elevata professionalità</i>	Singola amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Annuale	(n° di profili – EQ – EP assunti/ n° totale di personale assunto) *100	15,7 %
	<b>D213 - Percentuale di amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un <i>assessment</i> delle competenze</b>	<i>Misura il grado di compliance al modello CBHRM delle Amministrazioni partecipanti</i>	Complesso delle amministrazioni partecipanti a R 2.3.1.	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Semestrale per le amministrazioni che non hanno già svolto, nell'ultimo triennio, un <i>assessment</i> delle competenze	(n° di amministrazioni che hanno effettuato un <i>assessment</i> delle competenze/ n° totale di amministrazioni) * 100	21,2 %

Dimensione	KPI	Razionale	Oggetto di misura	Periodo di riferimento	Cadenza del monitoraggio	Regola di Calcolo	Risultato
D3. RECRUITING	D312 - Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	Misura l'accertamento delle competenze trasversali durante la fase di reclutamento	Singola amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Semestrale	(n° di concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali/ n° totale dei concorsi) *100	17,2 %
	D313 - Percentuale delle amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding	Misura la capacità di investimento nello sviluppo professionale	Complesso delle amministrazioni partecipanti a R 2.3.1.	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Annuale	(n° di amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding/ n° totale delle amministrazioni) *100	71,2 %
	D318 - Percentuale di amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato	Misura il grado di attrazione dei giovani	Complesso delle amministrazioni partecipanti a R 2.3.1.	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Annuale	(n° di amministrazioni che hanno fatto ricorso a contratti di apprendistato nell'ultimo triennio/ n° totale di amministrazioni partecipanti al progetto R 2.3.1.) *100	1,9 %

Dimensione	KPI	Razionale	Oggetto di misura	Periodo di riferimento	Cadenza del monitoraggio	Regola di Calcolo	Risultato
D4. SVILUPPO PERSONALE	D412 - Percentuale di amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze ( <i>assessment</i> )	<i>Misura la coerenza applicativa degli strumenti</i>	Complesso delle amministrazioni partecipanti a R 2.3.1.	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Semestrale	(n° di amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei gap formativi rispetto ai profili professionali/ n° totale delle amministrazioni partecipanti al progetto R 2.3.1.) * 100	46,2 %
	D413 - Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	<i>Misura la capacità di investimento in reskilling delle Amministrazioni</i>	Singola amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Semestrale	(n° di percorsi formativi destinati alle competenze trasversali svolti nell'ultimo triennio/ n° totale di percorsi formativi svolti nell'ultimo triennio) * 100	10,9 %
D5. REWARDING E SVILUPPO DI CARRIERA	D511 - Percentuale di amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale <i>competency based</i>	<i>Misura la capacità di integrazione dei diversi sottosistemi di HR</i>	Complesso delle amministrazioni partecipanti a R 2.3.1.	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Semestrale	(n° di amministrazioni che prevedono l'integrazione del sistema di valutazione con il Sistema Professionale <i>competency based</i> / n° totale di amministrazioni partecipanti al progetto R 2.3.1.) *100	9,6 %
	D512 - Percentuale delle amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria	<i>Misura la capacità di attrazione dei talenti</i>	Complesso delle amministrazioni partecipanti a R 2.3.1.	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Annuale	(n° di amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria/ n° totale di amministrazioni partecipanti al progetto R 2.3.1.) * 100	15,4 %
	D514 - Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	<i>Misura la capacità di assicurare lo sviluppo professionale e l'employer branding</i>	Singola amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Semestrale	n° di convenzioni con Università e centri di alta formazione per finalità di sviluppo professionale del personale delle amministrazioni	147

## Considerazioni a valle della prima rilevazione

Hanno risposto alla survey proposta 52 delle 58 amministrazioni aderenti al Progetto RiVa.  
Di seguito l'elenco delle amministrazioni che hanno inviato la survey:

N.	Amministrazione	Tipologia
1	INPS	<b>Amministrazioni centrali</b>
2	Ministero dell'interno	
3	Ministero Lavoro e Politiche sociali	
4	Ministero Ambiente e Sicurezza energetica	
5	Agenzia delle Entrate	
6	ENAC	
7	ACI	
8	Emilia-Romagna	<b>Regioni ed Enti strumentali</b>
9	Liguria	
10	Piemonte	
11	Sardegna	
12	Veneto	
13	Toscana	
14	Puglia	
15	Sicilia	
16	Lazio	
17	Basilicata	
18	Arpa Lombardia	
19	Arpa Marche	
20	AMAP MARCHE agricoltura e pesca	
21	Perugia	<b>Comuni</b>
22	Bologna	
23	Verona	
24	Venezia	
25	Napoli	<b>Città Metropolitane</b>
26	Bari	
27	Genova	
28	Torino	<b>Province</b>
29	Lucca	
30	Trento	
31	L'Aquila	
32	Biella	
33	Campobasso	
34	Forlì-Cesena	
35	Foggia	
36	Monza-Brianza	
37	Parma	
38	Salerno	
39	Taranto	
40	Sassari	

41	Treviso	
42	Fermo	
43	L'Aquila	<b>Università ed Enti di Ricerca</b>
44	Ca' Foscari	
45	La Sapienza	
46	Torino	
47	Sannio	
48	Firenze	
49	Brescia	
50	D'Annunzio Chieti Pescara	
51	Insubria	
52	CNR	



## ANNEX

### All. 1.2\_Analisi dettaglio Report KPI D1-D5



## Sommario

### Sommario

La rilevazione.....	3
D1. RILEVAZIONE E CLASSIFICAZIONE DI PROFESSIONI E COMPETENZE .....	3
D2. PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE .....	4
D3. RECRUITING .....	5
D4. SVILUPPO PERSONALE .....	7
D5. REWARDING E SVILUPPO DI CARRIERA.....	8
Conclusioni .....	9

## La rilevazione

Al fine di ottenere una baseline significativa e relativa ai sistemi di gestione delle risorse umane in uso nelle amministrazioni partecipanti alla R 2.3.1, è stata condotta una prima rilevazione sul gruppo di amministrazione coinvolte nella fase pilota/sperimentale di costruzione del modello di CBHRM.

La rilevazione è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario, sviluppato con LimeSurvey, con 25 domande a risposta chiusa costruite sulla base dei KPI individuati (vedi nota metodologica). Il questionario è stato somministrato dal 22 maggio fino al 31 maggio per avere tempo per elaborare i dati e rispettare le tempistiche concordate con il Dipartimento.

Hanno risposto 52 amministrazioni su 58.

Di seguito, per ciascuna batteria di indicatori, sono riportati e commentati gli esiti della rilevazione.

## D1. RILEVAZIONE E CLASSIFICAZIONE DI PROFESSIONI E COMPETENZE

Il modello CBHRM si fonda sulle competenze. Questa prima batteria di indicatori è volta a comprendere quali sono i modelli di classificazione di professioni e competenze presenti nelle PPAA e, di conseguenza, i livelli di maturità e consapevolezza. Livello di maturità che può andare da una gestione fondata sull'approccio burocratico amministrativo, le categorie giuridiche contrattuali e i mansionari, senza alcun riferimento ai processi organizzativi, fino ad arrivare (obiettivo che si propone l'intervento) ad un sistema professionale basato sulle competenze che derivi da una mappatura dei processi interni.

Pertanto gli indicatori individuati rappresentano i ragionamenti su esposti:

- **D111 - Percentuale di amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale competency based**  
L'indicatore si propone di rilevare quante amministrazioni hanno già adottato un sistema professionale per competenze
- **D113- Percentuale di amministrazioni che hanno adottato una library dei processi**  
L'indicatore si propone di approfondire le modalità con cui il sistema professionale è stato costruito a partire dall'individuazione e adozione di una library di processi
- **D114 - Percentuale di amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze**  
L'indicatore si propone di entrare nel merito delle componenti del sistema professionale, misurando quante amministrazioni hanno costruito e adottato un dizionario delle competenze

<b>D111 - Percentuale di amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale competency based</b>	(n° di amministrazioni dotate di Sistema Professionale competency Based / n° totale di amministrazioni partecipanti al progetto R 2.3.1.) * 100	36%
<b>D113- Percentuale di amministrazioni che hanno adottato una library dei processi</b>	(n° di amministrazioni che hanno adottato una library dei processi/ n° totale di amministrazioni partecipanti al progetto R 2.3.1.) *100	38%
<b>D114 - Percentuale di amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze</b>	(n° di amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze/ n° totale di amministrazioni partecipanti al progetto R 2.3.1.) *100	26%



La rilevazione mostra come la maggior parte delle amministrazioni siano ancora abbastanza lontane dall'implementare un sistema di gestione delle risorse umane per competenze. Il 64% non ha compiuto una analisi dei processi lavorativi elencandoli in una specifica library. I primi 3 KPI presentano pertanto valori al di sotto del 50%.

## D2. PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE

Gli indicatori individuati per questa area sono volti a verificare le modalità con cui le amministrazioni programmano il proprio fabbisogno abbandonando progressivamente una logica di mera sostituzione del personale e migliorando la qualità professionale del personale assunto e la capacità di riconoscere le competenze distintive del personale. Anche in questo caso si può andare da un livello di maturità minimo, in cui le amministrazioni programmano la sostituzione del turn over (scambio dei prigionieri: esce un ragioniere entra un ragioniere), ad un livello di maturità più elevato in cui le amministrazioni programmano il proprio fabbisogno a valle di un processo di assessment, differenziando i profili coerentemente con gli obiettivi strategici.

Si tratta di:

- **D211 - Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione**  
L'indicatore si propone di misurare la capacità di programmare in modo innovativo il proprio fabbisogno di personale. Si tratta di un indicatore da guardare in senso inverso. Più è alto il valore più sono le amministrazioni che non programmano adeguatamente i propri fabbisogni
- **D212 – Percentuale di profili EQ/EP assunti**  
L'indicatore si propone di acquisire una misura della qualità delle assunzioni già realizzate
- **D213 - Percentuale di amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze**  
L'indicatore si propone di misurare la capacità delle amministrazioni di programmare il proprio fabbisogno a seguito di un processo di valutazione delle competenze

<b>D211 - Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione</b>	(n° di assunzioni determinate dal turnover/ n° totale di assunzioni programmate dall'amministrazione) *100	53% (valore medio)
<b>D212 – Percentuale di profili EQ/EP assunti</b>	(n° di profili – EQ – EP assunti/ n° totale di personale assunto) *100	24% (valore medio)
<b>D213 - Percentuale di amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze</b>	(n° di amministrazioni che hanno effettuato un assessment delle competenze/ n° totale di amministrazioni) * 100	21%

In relazione all'indicatore D2|1, le percentuali di assunzioni per turnover vanno da un minimo dell'11% sul totale delle assunzioni attuate ad un massimo del 100% (10 amministrazioni su 52 hanno proceduto ad assumere nuovo personale esclusivamente in sostituzione di quello uscito). La percentuale media, e quindi il valore medio dell'indicatore, è pari a 53%, percentuale in ogni caso significativa.

Lo stesso andamento si registra in relazione al secondo indicatore, D2|2, relativo all'assunzione delle elevate professionalità. Un dato molto basso, che dimostra come mediamente le amministrazioni, sul totale delle assunzioni fatte negli ultimi 3 anni, hanno assunto solo un 24% di profili di Elevata Qualifica o Professionalità. Sono da segnalare casi particolarmente critici in cui su 300 assunzioni nessuna è stata per profili EQ o EP o quello in cui ne è stato assunto 1 su 544 o, ancora, 2 su 652.

In relazione all'indicatore D2|3, percentuale di amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze, la situazione è quella rappresentata nel grafico seguente.



### D3. RECRUITING

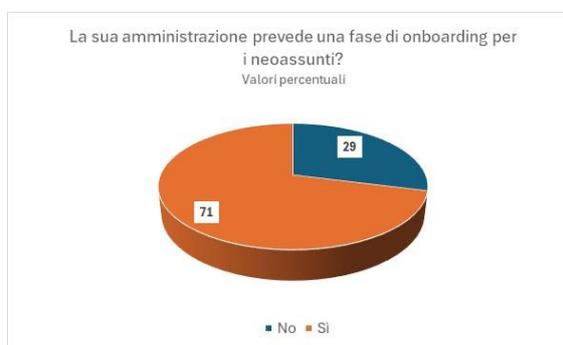
Gli indicatori di questa batteria sono stati individuati per approfondire i meccanismi di reclutamento, con riferimento alle scelte che le amministrazioni fanno, alle modalità di organizzazione dei bandi, alle forme contrattuali utilizzabili (più adeguate a valorizzare le competenze trasversali e la giovane età dei candidati) al fine di contribuire a migliorare l'attrattività del lavoro pubblico (attraverso azioni di rafforzamento dell'identità) che resta uno dei fattori di criticità principali che affrontano le Amministrazioni pubbliche in Italia.

- *D3I2 - Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali*  
L'indicatore si propone di misurare la capacità delle amministrazioni di proporre nuove modalità per le procedure concorsuali
- *D3I3 - Percentuale delle amministrazioni che prevedono azioni di onboarding*  
L'indicatore si propone di misurare la capacità di investimento delle amministrazioni nello sviluppo professionale
- *D3I8 - Percentuale di amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato*  
L'indicatore si propone di misurare la capacità di investimento delle amministrazioni di attrazione dei giovani

<b>D312 - Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali</b>	(n° di concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali/ n° totale dei concorsi) *100	16%
<b>D313 - Percentuale delle amministrazioni che prevedono azioni di <i>onboarding</i></b>	(n° di amministrazioni che prevedono azioni di <i>onboarding</i> / n° totale delle amministrazioni) *100	71%
<b>D318 - Percentuale di amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato</b>	(n° di amministrazioni che hanno fatto ricorso a contratti di apprendistato nell'ultimo triennio/ n° totale di amministrazioni partecipanti al progetto R 2.3.1.) *100	1,8%

In relazione all'indicatore D3|2 la valorizzazione mostra una situazione di partenza piuttosto critica: 27 amministrazioni su 52 non hanno previsto l'accertamento delle competenze trasversali in nessuno dei concorsi banditi. Solo un'amministrazione ha previsto l'accertamento delle competenze trasversali in tutti i concorsi banditi (Città metropolitana di Genova). Complessivamente, su tutti i concorsi realizzati, solo il 16% ha previsto l'accertamento delle competenze trasversali

In relazione all'indicatore D3|3 i risultati sono significativamente migliori dal momento che il 71% delle amministrazioni prevede l'onboarding per i neo assunti mentre solo 1 amministrazione su 52 ha previsto contratti di apprendistato (pari a circa il 66%) motivo per cui il valore dell'indicatore D3|8 è prossimo allo zero.



## D4. SVILUPPO PERSONALE

Lo sviluppo professionale è fondato sulle competenze. Un sistema di gestione del personale per competenze consente di collegare i fabbisogni di personale alle effettive necessità dell'amministrazione ma anche di utilizzare la leva della formazione e della valutazione come strumenti di sviluppo professionale.

Gli indicatori individuati in questa batteria si concentrano sulla leva della formazione andando ad indagare il tipo di formazione sviluppata (prioritariamente soft skills) e le modalità con le quali vengono costruiti i piani di formazione. Si intende misurare la capacità delle Amministrazioni Pubbliche di investire nello sviluppo formativo del personale, innovando metodologie e attività e abbandonando una logica di "formazione generalista e a pioggia" che non si basa su un corretto processo di programmazione dei fabbisogni formativi

- D412 - Percentuale di amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment)**  
L'indicatore si propone di misurare la coerenza e consequenzialità delle azioni intraprese a valle del processo di assessment delle competenze
- D413 - Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali**  
L'indicatore si propone di misurare la capacità di investimento in reskilling delle Amministrazioni
- D511 - Percentuale di amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based**  
L'indicatore si propone di misurare la capacità di integrazione dei diversi sottosistemi di HR delle amministrazioni
- D512 - Percentuale delle amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria**  
L'indicatore si propone di misurare la capacità di attrazione dei talenti
- D514 - Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni**  
L'indicatore si propone di misurare la capacità di assicurare lo sviluppo professionale e l'employer branding

<b>D412 - Percentuale di amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment)</b>	$(n^{\circ} \text{ di amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei gap formativi rispetto ai profili professionali} / n^{\circ} \text{ totale delle amministrazioni partecipanti al progetto R 2.3.1.}) * 100$	46%
<b>D413 - Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali</b>	$(n^{\circ} \text{ di percorsi formativi destinati alle competenze trasversali svolti nell'ultimo triennio} / n^{\circ} \text{ totale di percorsi formativi svolti nell'ultimo triennio}) * 100$	8% Valore medio

Il 46% delle amministrazioni ha fatto seguire alla rilevazione dei gap di competenze, una rilevazione dei fabbisogni formativi.



La percentuale media di corsi di formazione su competenze trasversali (soft skill) sul totale della formazione è di solo l'8% (indicatore D4|3) con una percentuale minima pari a 0% in alcune amministrazioni ed una massima del 32%.

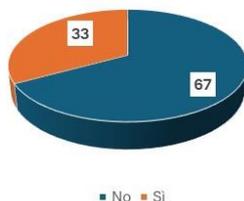
## D5. REWARDING E SVILUPPO DI CARRIERA

Come per la batteria di indicatori precedenti anche in questo caso con gli indicatori ci si propone di comprendere i livelli di integrazione esistenti tra i sistemi professionali per competenze (dove esistenti) e gli strumenti di rewarding, incentivazione non economica e sviluppo di carriera. Si intende misurare la capacità delle Amministrazioni Pubbliche di integrare e innovare le azioni di sviluppo di carriera e di rewarding, passando da un sistema di valutazione della performance tutto finalizzato a logiche contrattuali-retributive (quale è quello attuale) ad un modello di rewarding in grado di accompagnare lo sviluppo di carriera e di contribuire allo sviluppo professionale. Tanto comporta anche (ed è questo il senso del terzo KPI del pillar) la capacità delle Amministrazioni di aprire le porte a collaborazioni e partnership di qualità professionale e di prestigio.

- *D511 - Percentuale di amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based*  
L'indicatore si propone di misurare la capacità di integrazione dei diversi sottosistemi di HR delle amministrazioni
- *D512 - Percentuale delle amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria*  
L'indicatore si propone di misurare la capacità di attrazione dei talenti
- *D514 - Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni*  
L'indicatore si propone di misurare la capacità di assicurare lo sviluppo professionale e l'employer branding

<b>D511 - Percentuale di amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale <i>competency based</i></b>	(n° di amministrazioni che prevedono l'integrazione del sistema di valutazione con il Sistema Professionale <i>competency based</i> / n° totale di amministrazioni partecipanti al progetto R 2.3.1.) *100	33% (calcolato sulle 15 amministrazioni che hanno dichiarato di possedere un sistema professionale <i>competency based</i> )
<b>D512 - Percentuale delle amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria</b>	(n° di amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria/ n° totale di amministrazioni partecipanti al progetto R 2.3.1.) * 100	15%
<b>D514 - Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni</b>	n° di convenzioni con Università e centri di alta formazione per finalità di sviluppo professionale del personale delle amministrazioni	95 (per 21 amministrazioni)

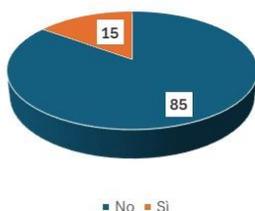
Il sistema di misurazione e valutazione della performance è integrato con il sistema professionale competency based adottato?  
Valori percentuali



Anche nelle 15 amministrazioni in cui esiste un sistema professionale per competenze, questo non viene correlato alla valutazione di performance. Solo il 33% di queste ha costruito il Sistema di misurazione e valutazione tenendo in considerazione le competenze trasversali definite nel sistema professionale (indicatore D5|1).

Relativamente all'indicatore D5|2 indicatore solo il 15% di amministrazioni prevede modelli di incentivazione e riconoscimento non monetari.

La sua amministrazione ha attivato modelli di incentivazione e riconoscimento non monetari per i propri dipendenti?  
Valori percentuali



Infine, solo 21 amministrazioni su 52 (ca. 40%) hanno attivato convenzioni con Università e centri di alta formazione per un totale di 95 corsi/master (indicatore D5|4).

## Conclusioni

Questa prima rilevazione, condotta su un panel di amministrazioni abbastanza variegato ma rappresentativo di tutti i comparti della pubblica amministrazione italiana, evidenzia come i sistemi di gestione delle risorse umane siano ancora poco maturi, poco integrati e ancora lontani dal modello proposto di gestione per competenze. Esistono sicuramente delle eccezioni che possono fare da traino e da buona pratica per le altre ma, anche in questo caso, è necessario migliorare alcuni aspetti del processo. Emergono con molta chiarezza dai valori degli indicatori, quali sono gli aspetti su cui lavorare. Sarà importante verificare poi nel tempo, anche alla conclusione del percorso intrapreso, il contributo fornito, in termini di miglioramento, dall'intervento.



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

**Dipartimento della  
Funzione Pubblica**

## **ANNEX**

### **All. 2.1\_Nota metodologica KPI capacità amministrativa 2.3.2**



PNRR Riforma Mercato  
del Lavoro

# Indice

Premessa.....	3
1. Mappatura ed analisi dell'organizzazione dei comuni destinatari del progetto.....	4
1.1 Dimensione e caratteristiche del personale .....	4
1.2 Lavoro flessibile.....	8
1.3 Formazione del personale.....	9
1.4 Assunzione di nuovo personale.....	11
1.5 Lavoro Agile .....	13
2. Costruzione di un sistema di analisi dell'efficacia organizzativa.....	17
3. Metodologie di analisi e costruzione della survey.....	20
4. Set di KPI per l'analisi e la mappatura dei Comuni coinvolti.....	26
5. Definizione del sistema di rilevazione e monitoraggio dei KPI adottati .....	31
Appendice 1 - Comuni aderenti alla manifestazione di interesse .....	33
Appendice 2 - Indagini - Elaborazione statistica delle frequenze.....	48

## Premessa

Nel presente documento sono indicati alcune dimensioni utili per la rilevazione dell'efficacia organizzativa delle amministrazioni coinvolte nella prima fase del progetto (50 comuni e a seguire gli altri 331 comuni con popolazione compresa tra 25.000 e 250.000 abitanti<sup>1</sup>).

L'obiettivo è quello di pervenire alla formulazione di un set *KPI* utile per attuare innovazioni nella gestione e organizzazione delle risorse umane, quali asset di punta del sistema pubblico (in parte il personale già in dotazione, e in parte nuovo personale da immettere, maggiormente qualificato che possa funzionare da driver del processo di cambiamento organizzativo), e per supportare le amministrazioni nella fase attuativa delle riforme, e non una semplice adesione conformativa e astratta delle norme in materia di capitale umano pubblico.

Il tema della definizione di modelli organizzativi e gestione di una pubblica amministrazione capace di rispondere ai bisogni di una società in trasformazione diviene sempre più rilevante, anche alla luce del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. In particolare, alle amministrazioni locali viene sempre più richiesta una capacità di progettazione di interventi complessi che assumono il carattere di indirizzo ed accompagnamento al cambiamento strutturale di economie e territori aperti al confronto tra sistemi territoriali in cui persone, imprese ed istituzioni debbono potersi integrare per garantire uno sviluppo di tutta una comunità.

Anche le amministrazioni comunali devono in sostanza accrescere la capacità di disegnare organizzazioni lungimiranti che non siano ancorate all'oggi, ma siano più proiettate ai prossimi anni per anticipare ed attuare e cambiamenti, investendo su aree e settori strategici nei quali l'innovazione tecnico- organizzativa può essere un volano per l'incremento della occupazione e "buona occupazione".

In tale contesto, l'iniziativa progettuale "Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane" si propone di incrementare le capacità di pianificazione, organizzazione strategica delle risorse umane, attraverso un supporto e accompagnamento all'avvio di azioni di sviluppo organizzativo per la semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, il potenziamento delle competenze trasversali del capitale umano e i nuovi modelli di organizzazione di lavoro, con particolare attenzione alle soft skill.

---

<sup>1</sup> Fonte dati Ministero dell'Interno anno 2021.

## 1. Mappatura ed analisi dell'organizzazione dei comuni destinatari del progetto

In questo primo paragrafo si intende fornire una rappresentazione dei sistemi organizzativi dei comuni medi e medio-grandi, in termini di struttura e dimensionamento con un focus specifico sul capitale umano, utilizzando la fonte dati del Conto annuale del Personale, a cura del Ministero dell'Economia e delle Finanze, in riferimento all'annualità 2022.

### 1.1 Dimensione e caratteristiche del personale

Le amministrazioni comunali target per le attività del progetto sono quelle con popolazione compresa tra 25 mila e 250 mila abitanti che secondo la fonte dati presa a riferimento ammontano a 381. Di queste oltre i due terzi hanno una popolazione inferiore ai 50 mila abitanti, il 29% ha una dimensione compresa tra 50 mila e 100 mila abitanti, mentre solo l'8% ricade nella fascia più alta, con una popolazione fino a 250 mila abitanti e maggiore di 100 mila. Il 44% di tali comuni è localizzato nel Nord del paese (168 comuni), il 43% nelle regioni del Sud e Isole e solo il 12% nelle regioni centrali.

Tabella 1.1 - Universo dei comuni con popolazione compresa tra 25 mila e 250 mila abitanti

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	114	33	106	253
50.001-100 mila abitanti	35	13	48	96
100.001 - 250 mila abitanti	19	3	10	32
<b>Totale</b>	<b>168</b>	<b>49</b>	<b>164</b>	<b>381</b>

Le 381 amministrazioni contano nel complesso oltre 104 mila dipendenti, con numero medio di personale che passa da 161 unità di dipendenti nei comuni di minore dimensione a 952 unità di media in quelli più grandi. Nel complesso le amministrazioni comunali del Nord hanno un numero medio di dipendenti maggiore sia di quelle del Centro che di quelle delle regioni Meridionali (340 nel Nord a fronte di 253 nel Centro e 211 nel Mezzogiorno).

Nei comuni oggetto di analisi, il rapporto tra numero di dipendenti e popolazione è pari a 1.54 ed è costante sia per dimensione che per area geografica.

Tabella 1.2 - Numero dipendenti totali dei comuni dell'universo per area geografica e per dimensione

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	20.597	5.809	14.245	40.651
50.001-100 mila abitanti	15.324	4.517	13.090	32.931
100.001 - 250 mila abitanti	21.263	2.081	7.115	30.459
<b>Totale</b>	<b>57.184</b>	<b>12.407</b>	<b>34.450</b>	<b>104.041</b>

Tabella 1.3 - Numero medio di dipendenti dei comuni dell'Universo per area geografica e per dimensione

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	181	176	136	161
50.001-100 mila abitanti	438	347	273	343
100.001 - 250 mila abitanti	1.119	694	712	952
Totale	340	253	211	274

Le amministrazioni comunali collocate nel Mezzogiorno del Paese presentano una quota di personale di genere femminile inferiore a quella maschile in tutte le fasce dimensionali. Viceversa, nelle amministrazioni comunali delle regioni del Centro e del Nord il personale femminile supera il 50% in tutte le fasce dimensionali.

Tabella 1.4 - Incidenza % personale femminile su totale dipendenti per area geografica e per dimensione

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	62.1%	54.0%	46.8%	55.6%
50.001-100 mila abitanti	62.6%	61.0%	43.6%	54.8%
100.001 - 250 mila abitanti	66.9%	60.9%	46.5%	61.8%
Totale	64.0%	57.7%	45.5%	57.2%

Rispetto alla dirigenza, si segnala che, nel complesso, sono 15 su 381 le amministrazioni comunali con Direttore Generale, di queste 14 hanno tra 100 mila e 250 mila abitanti e 1 ha meno di 100 mila abitanti, e sono 5 le amministrazioni comunali che non hanno neanche un dirigente; tutte di piccola dimensione, di cui 3 collocate nelle regioni del Sud del Paese e 2 nel Nord del Paese.

I dirigenti rappresentano mediamente il 2,2% del personale complessivo, dato che aumenta fino al 2,7% nei comuni del Centro. Ad ogni dirigente sono assegnati una media di 45 unità di personale.

Tabella 1.5 - Incidenza % personale dirigente su totale dipendenti per area geografica e dimensione

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	1.0%	9.4%	4.8%	1.9%
50.001-100 mila abitanti	0.3%	1.3%	1.6%	0.9%
100.001 - 250 mila abitanti	5.7%	5.2%	3.9%	4.9%
Totale	1.9%	3.7%	2.9%	2.4%

Nei comuni target del progetto, la quota di donne dirigenti è pari al 37,6%, incidenza molto inferiore rispetto alla componente femminile presente sul totale del personale (57,2%). L'incidenza delle donne dirigenti sul totale sfiora il 40% nei comuni del Nord, supera il 41% negli Enti del Centro del Paese a fronte di una presenza di donne sul complesso dei dipendenti rispettivamente pari al 64% e al 58%. Nelle amministrazioni comunali con sede nelle regioni meridionali è presente meno di un dirigente di genere femminile ogni 3, segnando nell'area, la presenza più bassa di dirigenti di genere femminile, pari al 32,5% del totale della dirigenza a fronte di una presenza della componente femminile sul totale personale pari a 45,5%.

Tabella 1.6 - Incidenza % delle dirigenti donne sul totale della dirigenza per area geografica e dimensione

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	40.1%	38.9%	36.3%	38.7%
50.001-100 mila abitanti	36.1%	41.8%	27.2%	33.1%
100.001 - 250 mila abitanti	42.4%	48.1%	35.9%	41.4%
Totale	39.8%	41.3%	32.5%	37.6%

Nelle amministrazioni comunali con popolazione compresa tra 25 mila e 250 mila, la presenza del personale appartenente alla categoria dei "Funzionari" sfiora il 23% del personale di riferimento. La distribuzione del personale della categoria D evidenzia un sostanziale equilibrio rispetto alle tre fasce dimensionali. Viceversa, rispetto all'area geografica delle amministrazioni sono evidenti delle differenze minime tra il Centro e il Nord dell'Italia (rispettivamente 25,4% e 24,6%) e una distanza più marcata, pari rispettivamente a meno 6 e meno 5 punti percentuali tra i comuni del Meridione (18,9%) e i comuni del Centro e del Nord.

Tabella 1.7 - Incidenza % della categoria funzionari sul totale personale per area geografica e dimensione

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	25.8%	25.3%	18.3%	23.1%
50.001-100 mila abitanti	23.7%	24.8%	18.4%	21.8%
100.001 - 250 mila abitanti	24.1%	26.8%	20.8%	23.5%
Totale	24.6%	25.4%	18.9%	22.8%

L'età media del personale a tempo indeterminato, nei comuni oggetto di analisi, è nel complesso pari a 53 anni e il valore medio dell'anzianità di servizio è pari a 22 anni.

Non si segnalano variazioni significative dell'età media del personale rispetto alla dimensione del comune, mentre, rispetto all'area geografica di appartenenza dell'Ente, si evidenzia un innalzamento dell'età media fino a 56 anni nei comuni del Sud e Isole e una riduzione di 2 ann1 rispetto alla media complessiva per gli Enti del Nord del Paese (51 anni).

Il personale con età inferiore a 30 anni rappresenta poco più del 7% del totale (rispetto ai dati del 2021 il dato è in crescita di 2 punti percentuali), tale percentuale sale all'8,4% negli Enti comunali del Nord del Paese e scende al 5,2% nei comuni del Mezzogiorno. Il personale con oltre 60 anni pesa complessivamente il 3,5%, raggiunge il valore minimo nei comuni del Nord (1,6%) e il valore massimo nelle amministrazioni del Sud (6,4%).

Questi dati sembrano indicare che il personale dei comuni delle regioni settentrionali sia mediamente più giovane rispetto al personale degli Enti collocati nel Centro e soprattutto rispetto ai dipendenti dei comuni del Meridione che risultano avere una età nettamente più elevata.

Tabella 1.8 - Distribuzione del personale a tempo indeterminato per fasce di età e dimensione del comune

Area geografica	Fasce di età				Totale
	Fino a 30 anni	31 - 50 anni	51- 60 anni	Oltre 60 anni	
Nord	8.4%	51.9%	38.0%	1.6%	100.0%
Centro	6.6%	49.6%	40.1%	3.7%	100.0%
Sud e Isole	5.2%	37.8%	50.6%	6.4%	100.0%
Totale	7.1%	47.0%	42.4%	3.5%	100.0%

Il personale che nel complesso ha conseguito la laurea è pari ad un terzo del totale, di questi il 2% circa possiede anche un titolo post-laurea (dottorato, master o specializzazione). La quota di laureati varia rispetto all'area geografica di collocamento dell'ente locale passando dal 38% circa del Nord e del Centro al 30% del Sud di Italia. Rispetto alla dimensione dei comuni segnaliamo una maggiore presenza di laureati negli Enti di maggiore dimensione.

Tabella 1.9 - Incidenza % dei dipendenti con titolo di laurea sul totale dipendenti per area geografica e dimensione

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	37.3%	36.9%	29.2%	34.4%
50.001-100 mila abitanti	37.4%	38.4%	27.6%	33.6%
100.001 - 250 mila abitanti	39.0%	41.0%	36.1%	38.5%
Totale	38.0%	38.1%	30.0%	35.4%

Oltre un quinto del personale dei comuni meridionali ha conseguito solo il titolo di terza media, un dato superiore rispetto agli Enti delle altre due aree geografiche, dove tale personale rappresenta il 13% nelle amministrazioni comunali del settentrione e il 12% di quelle delle regioni centrali.

Tabella 1.10 - Incidenza % dei dipendenti Amministrazioni con titolo di studio della scuola dell'obbligo sul totale dipendenti

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	13.6%	15.4%	20.9%	16.4%
50.001-100 mila abitanti	12.2%	9.8%	24.3%	16.7%
100.001 - 250 mila abitanti	13.8%	9.1%	13.5%	13.4%
Totale	13.3%	12.3%	20.7%	15.6%

## 1.2 Lavoro flessibile

Per rispondere ad esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale le amministrazioni pubbliche possono avvalersi delle forme contrattuali flessibili di assunzione e di impiego del personale. Le amministrazioni pubbliche possono stipulare contratti di lavoro subordinato a tempo determinato, contratti di formazione e lavoro e contratti di somministrazione di lavoro a tempo determinato, nonché avvalersi di forme contrattuali flessibili previste dal Codice civile e dalle altre leggi che normano i rapporti di lavoro.

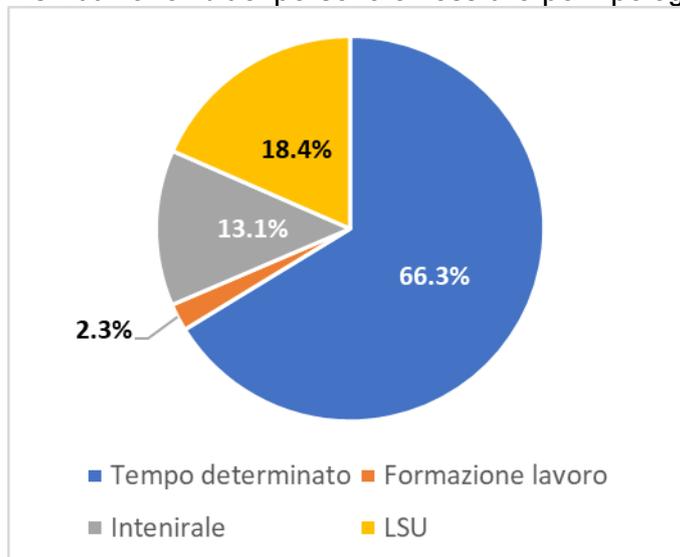
Il 90% delle amministrazioni comunali oggetto di questa analisi, hanno utilizzato nel 2022, forme di lavoro flessibile e nel complesso il peso del personale contrattualizzato con contratti a termine è pari al 4,8%. Tale incidenza varia sia rispetto alla dimensione che all'area geografica di appartenenza degli Enti. Le amministrazioni comunali più grandi registrano una quota del personale flessibile pari al 4%, mentre per i comuni con numero di abitanti compreso tra 50 mila e 100 mila, la quota di personale flessibile sale al 5,4%. I comuni delle regioni meridionali hanno una quota di personale a termine pari al 5,4%, valore superiore di circa un punto percentuale rispetto ai comuni delle altre due are geografiche.

Tabella 1.11 - Incidenza % del personale flessibile sul totale personale per area geografica e dimensione

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	7.7%	1.5%	2.2%	4.9%
50.001-100 mila abitanti	4.1%	5.1%	7.1%	5.4%
100.001 - 250 mila abitanti	2.1%	8.9%	8.5%	4.0%
Totale	4.6%	4.0%	5.4%	4.8%

Il contratto a tempo determinato rappresenta la principale forma contrattuale utilizzata dagli Enti comunali per reclutare personale a termine: il 66% del personale flessibile ha stipulato tale forma contrattuale. A seguire, oltre il 18% del personale flessibile è un lavoratore socialmente utile, il 13% è un lavoratore interinale con contratto a somministrazione e infine il 2.3% circa ha un contratto di formazione e lavoro.

Grafico 1.1 - Distribuzione % del personale flessibile per tipologia di contratto



Nel 2022, il peso della spesa dei comuni di media e grande dimensione per il lavoro flessibile rispetto alla spesa totale per il personale è stata pari all'1,1%. Per i comuni del Centro si rileva una incidenza doppia rispetto al totale, mentre per i comuni del Sud la spesa per i lavoratori a termine pesa lo 0,7%.

Tabella 1.12 - Incidenza % della spesa per lavoro flessibile sul totale della spesa per il personale per area geografica e dimensione

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	1.1%	0.7%	0.8%	1.0%
50.001-100 mila abitanti	1.1%	7,8%	0.7%	1.6%
100.001 - 250 mila abitanti	1.1%	0,4%	0.2%	1.0%
Totale	1.1%	2.2%	0.7%	1.1%

### 1.3 Formazione del personale

La direttiva sulla formazione, emanata il 24 marzo 2023 dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, colloca la formazione e lo sviluppo delle competenze del personale pubblico al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione.

Qualsiasi organizzazione, infatti, per essere in linea con i tempi e rispondere ai mutamenti culturali e tecnologici della società, deve investire sulle competenze del proprio personale, attraverso una adeguata formazione.

Gli interventi formativi devono essere mirati alla crescita della qualificazione professionale del personale e a garantire a ciascun dipendente la formazione necessaria all'assolvimento delle funzioni e dei compiti attribuitigli nell'ambito della struttura.

Nel quadro del processo di riforma della pubblica amministrazione la formazione assume ancora maggiore rilevanza, sia rispetto alla significativa immissione di nuovo personale, sia per acquisire le nuove competenze indispensabili alla transizione digitale e alla transizione ecologica che sono tra gli obiettivi di innovazione individuati dal PNRR.

Con riferimento all'annualità 2022, l'analisi dei dati del Conto annuale, sulla formazione erogata ai propri dipendenti nei comuni di media e grande dimensione, restituisce un quadro alquanto positivo. Sicuramente la quota dei comuni che ha realizzato almeno una attività formativa è molto alta, pari a quasi il 95% del totale dei comuni oggetto di questa analisi. A segnare il valore più basso, con l.88% circa di amministrazioni che hanno realizzato formazione, sono i comuni di minor dimensione (25 mila- 50 mila abitanti) collocate nel Sud del Paese.

Tabella 1.13 - Incidenza % dei comuni con dipendenti formati sul totale per area geografica e dimensione

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	99.1%	100.0%	87.7%	94.5%
50.001-100 mila abitanti	97.1%	92.3%	91.7%	93.8%
100.001 - 250 mila abitanti	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Totale	98.8%	98.0%	89.6%	94.8%

Nei 361 comuni che hanno offerto un percorso formativo ai propri dipendenti, il personale coinvolto in questa attività ammonta a poco più dell.80%. La partecipazione alla formazione varia in modo significativo sia per area geografica che per dimensione dell'ente comunale. Le amministrazioni del Nord hanno formato tutto il proprio personale, ma tale misura scende al 59% in quelle del Centro e al 53% in quelle del Meridione. I comuni più grandi hanno formato una quota di personale che sfiora il 100% mentre i medio piccoli si fermano ad una incidenza intorno al 70%.

Tabella 1.14 - Incidenza % personale formato su totale personale per area geografica e dimensione

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	100.0%	100.0%	98.2%	99.6%
50.001-100 mila abitanti	100.0%	54.1%	30.7%	70.2%
100.001 - 250 mila abitanti	100.0%	45.0%	50.4%	73.9%
Totale	100.0%	58.9%	53.0%	80.2%

Elaborazione su 350 enti che hanno realizzato attività formative

La partecipazione del personale alla formazione dipende dall'ammontare degli investimenti dell'ente su tale obiettivo.

Per il complesso dei comuni che hanno realizzato formazione nel 2022, la media della spesa per la formazione sostenuta nell'anno ammonta a poco più di 31 mila euro, pari all.0,2% della spesa complessiva sostenuta per il personale. Le amministrazioni comunali del Nord hanno speso in media oltre 41 mila euro (pari al 2,2% della spesa complessiva) mentre quelle del Centro quasi 32 mila euro (0,3% della spesa totale per il proprio personale) e per quelle del Sud la spesa media non supera 16.000 euro, pari allo 0,2% della spesa per il personale.

La spesa media dei comuni di grande dimensione ha superato 88 mila euro, più del doppio rispetto alla spesa dei comuni con popolazione compresa tra 50 mila e 100 mila abitanti. Per entrambe le dimensioni, il rapporto tra la spesa per la formazione sul totale della spesa per il personale è pari allo 0,2%.

Tabella 1.15 - Valore medio della spesa per formazione per area geografica e dimensione

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	24.460.78 €	22.428.41 €	8.866.08 €	19.011.43 €
50.001-100 mila abitanti	58.392.63 €	47.617.77 €	22.510.79 €	41.176.73 €
100.001 - 250 mila abitanti	111.652.30 €	55.610.67 €	48.356.33 €	88.596.41 €
Totale	41.506.86 €	31.917.49 €	16.053.21 €	31.250.74 €

#### 1.4 Assunzione di nuovo personale

Le assunzioni a tempo indeterminato nei comuni sono state regolate dal meccanismo del turn-over parziale per oltre un decennio determinando la contrazione degli organici e l'incremento dell'età media del personale in servizio

Soltanto nel triennio 2017/2019 i comuni hanno progressivamente riacquisito un maggiore margine per le sostituzioni di personale attraverso l'introduzione di nuove regole:

- la possibilità di sostituire integralmente il personale che cessa dal servizio (turn-over al 100%);
- la possibilità di effettuare le sostituzioni anche in corso danno, senza dover attendere l'esercizio finanziario successivo al pensionamento/cessazione del dipendente da sostituire;
- la possibilità di cumulare la capacità assunzione residua degli ultimi cinque anni.

Questo sistema ha poi subito una radicale riforma nel 2020, in attuazione di quanto previsto dal D.L. n. 34/2019 che, all'articolo 33, ha introdotto un nuovo sistema di calcolo della capacità assunzione per i comuni, prevedendo il superamento del turn-over e l'introduzione del criterio della sostenibilità finanziaria della spesa di personale.

I comuni possono procedere alle assunzioni in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio, asseverato dall'organo di revisione, nel rispetto di diversi parametri, il più importante dei quali è senz'altro la verifica della capacità assunzione o sostenibilità finanziaria della spesa.

Con riferimento ai comuni oggetto della nostra analisi, i dati degli assunti e dei cessati presenti nel Conto annuale del personale per l'anno 2022, raccontano del superamento da parte di molte amministrazioni a sostituire completamente il personale che cessa dal servizio. Il tasso di compensazione del turnover è infatti superiore al 100% per il complesso dei comuni target ma cala fino all'81% circa per gli enti Meridione. Proprio i comuni di dimensione intermedia del Sud sono quelli che, con il tasso di compensazione pari al 78%, mostrano le maggiori difficoltà nell'attuazione delle procedure di ricambio di personale.

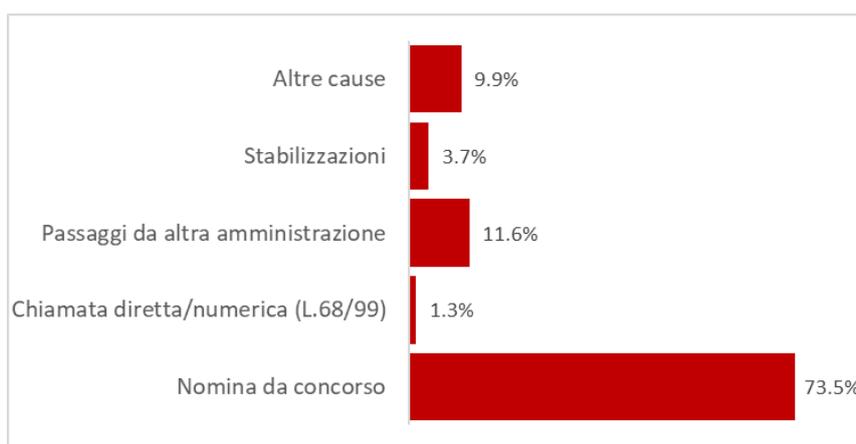
Nel complesso, gli Enti con popolazione compresa tra 25 mila e 50 mila abitanti nel 2022 hanno sostituito il personale cessato nel 96% dei casi, con punte superiore al 100% per quelli collocati nel Nord, mentre per quelli di dimensione più grande, il tasso di sostituzione si attesta intorno al 96% per le amministrazioni fino a 100 mila abitanti e al 100% per i comuni con popolazione fino a 250 mila abitanti.

Tabella 1.16 - Tasso di compensazione turnover (assunti/cessati) per area geografica e dimensione

Dimensione comune	Area geografica			Totale
	Nord	Centro	Sud e Isole	
25.000 - 50 mila abitanti	103.0%	118.6%	78.7%	96.3%
50.001-100 mila abitanti	104.3%	127.2%	78.0%	96.3%
100.001 - 250 mila abitanti	124.6%	98.6%	95.6%	115.8%
Totale	110.5%	118.3%	81.3%	101.3%

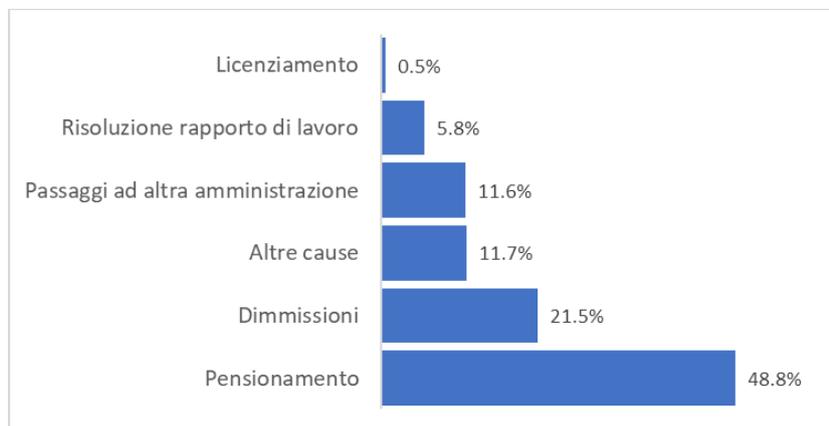
Nel 2022 la gran parte dei nuovi assunti è entrato in amministrazione attraverso la nomina per concorso pubblico (73.5% dei nuovi assunti). Poco più dell.1% è stato chiamato direttamente in quanto appartenente alle categorie protette, l.11,6% attraverso l'istituto della mobilità e il 3,7%% in seguito a processi di stabilizzazione.

Grafico 1.2 - Distribuzione % dei nuovi assunti per canali di accesso



La principale causa di cessazione del personale nei comuni di media - grande dimensione è il pensionamento: il 49% del totale del personale che ha cessato il servizio lo ha fatto iper raggiungimento dell'età pensionabile. Le altre causali di cessazione nel 2022, per i comuni oggetto della nostra indagine, sono le dimissioni (21,5%), i passaggi ad altra amministrazione (11,6%), la risoluzione del contratto di lavoro (5,8%) e il licenziamento che ha interessato solo lo 0,5% del personale.

Grafico 1.3 - Distribuzione % dei dipendenti cessati per causali di cessazione dal servizio



### 1.5 Lavoro Agile

Gli ultimi dati disponibili sul lavoro agile sono quelli dell'indagine campionaria, realizzata nei primi mesi del 2023, nell'ambito del progetto "Lavoropubblico.gov - Strumenti, sistemi informativi e azioni di accompagnamento per una gestione strategica delle risorse umane". La rilevazione è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario on line, facendo riferimento come anno di osservazione al 2022 e con l'obiettivo di raccogliere dati sui seguenti aspetti:

- l'andamento nell'impiego del lavoro agile presso le amministrazioni pubbliche nel 2022, con un particolare focus sulla categoria dei lavoratori fragili, sulle donne e sulla dirigenza;
- gli atti assunti dalle amministrazioni per organizzare l'impiego del lavoro agile e per adempiere alle norme varate dal Governo italiano, con particolare riferimento alle condizionalità introdotte dal Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021;
- gli strumenti adottati e le attività svolte per gestire il lavoro agile da un punto di vista operativo, con un approfondimento anche sulla formazione del personale effettuata su questo fronte.

Per gli scopi di questo documento, di seguito saranno illustrati i principali risultati dell'indagine riferiti alle amministrazioni comunali considerate complessivamente.

Meno della metà dei comuni (43% a fronte del 59% per tutte le pubbliche amministrazioni) ha avuto nel 2022 dipendenti in lavoro agile. Il dato rilevato sui comuni è sicuramente condizionato dalla presenza di enti di piccola e piccolissima dimensione, infatti, oltre la metà delle amministrazioni comunali sotto i 50.000 abitanti dichiara di non avere dipendenti in lavoro agile.

In media, nel 2022, il 17,8% del personale dei comuni ha lavorato in modalità agile (a fronte del 43% del personale pubblico considerato nel complesso) per una percentuale di giornate in lavoro agile pari al 6,8% del totale delle giornate lavorate. I valori così bassi sono spiegati dalla presenza di Amministrazioni di piccola dimensione e dalla vocazione delle amministrazioni comunali con una importante presenza di servizi a sportello.

Il personale di genere femminile e quello appartenente alle categorie protette e ai lavoratori fragili è stato coinvolto nel lavoro agile in misura superiore rispetto al complesso del personale. Il 20,6% delle donne ha

svolto il lavoro in modalità agile per un quarto delle giornate lavorate e il 56% dei lavoratori fragili ha lavorato non in presenza per quasi il 60% delle giornate.

A livello complessivo, nelle PA, un dirigente su tre ha lavorato in modalità agile nel corso del 2022. Il valore però scende molto quando si prende in considerazione l'incidenza delle giornate in lavoro agile sul totale delle giornate lavorate dai dirigenti: tale incidenza è pari a circa l.11%, con un dato in calo dall'inizio dell'anno di circa 5 punti percentuali. Anche in questo caso i valori più bassi sono della pubblica amministrazione locale: nei comuni un dirigente su sei ha scelto il lavoro agile e la dirigenza ha lavorato a distanza il 6% delle giornate lavorate.

Tabella 1.17 - Comuni - Adozione del lavoro agile, personale e giornate lavorate in modalità agile nel 2022

Indicatore	Incidenza %
Comuni che hanno adottato il lavoro agile sul totale	43,3%
Personale in lavoro agile sul totale	17,8%
Giornate svolte in lavoro agile sulle giornate complessivamente lavorate	6,8%
Personale fragile in lavoro agile sul totale del personale fragile	56,1%
Giornate in modalità agile svolte del personale fragile sulle giornate lavorate complessivamente dal personale fragile	59,8%
Personale dirigente in lavoro agile sul totale del personale dirigente	17,6%
Giornate in modalità agile svolte dal personale dirigente sulle giornate lavorate complessivamente dal personale dirigente	5,8%
Personale di genere femminile in lavoro agile sul totale del personale femminile	20,5%
Giornate in lavoro agile svolte dal personale di genere femminile sul totale delle giornate lavorate dal personale femminile	24,0%

La seconda parte del questionario di indagine è stata dedicata ai principali atti assunti dalle pubbliche amministrazioni per organizzare il lavoro agile in conformità con quanto previsto dalla normativa vigente. Le amministrazioni, con l'entrata in vigore dell'articolo 6 del decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021, devono programmare l'attuazione del lavoro agile all'interno del Piano integrato di attività e organizzazione. Infatti, il documento unico di programmazione e *governance* dal 30 giugno 2022 assorbe molti dei Piani che finora le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione.

Nei comuni con più di 50 dipendenti il PIAO è stato adottato da circa il 90% delle amministrazioni, mentre solo il 27% dei comuni ha adottato altri atti organizzativi per definire le modalità attuative del lavoro agile all'interno dell'ente.

Il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021 prevede il rispetto di alcune condizionalità per l'impiego del lavoro agile. In particolare, tra le condizionalità previste per assicurare l'invarianza dei servizi all'utenza quasi la metà dei comuni dichiara di non aver adottato alcuna misura, una amministrazione comunale su quattro dichiara di aver effettuato la mappatura delle attività idonee ad essere svolte da remoto previa verifica dell'impatto sui servizi erogati, una su dieci dichiara di aver riorganizzato i processi e digitalizzato i servizi, il 5% dichiara di aver effettuato il monitoraggio dell'impatto del lavoro agile sulla performance dell'amministrazione attraverso la rilevazione dei livelli dei servizi erogati e solo il 2,4% ha previsto di rilevare in modo sistematico la soddisfazione dell'utenza. Infine, segnaliamo che solo il 13,6% dei comuni dichiara di misurare l'impatto lavoro agile sui servizi all'utenza.

Tabella 1.18 - Comuni - Organizzazione del lavoro agile e rispetto delle condizionalità previste dal decreto del Ministro per la pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021. Anno 2022

Indicatori	% dei comuni
Adozione del Piao	90,0%
Adozione di specifici atti organizzativi al fine di definire le modalità attuative del lavoro agile	26,8%
Individuazione e mappatura delle attività idonee ad essere svolte da remoto previa verifica anche dell'impatto sui servizi resi a cittadini e imprese	24,4%
Riorganizzazione dei processi e digitalizzazione dei servizi, in modo da consentire lo svolgimento da remoto da parte dei dipendenti	10,8%
Monitoraggio dell'impatto del lavoro agile sulla performance dell'amministrazione attraverso la rilevazione dei livelli dei servizi erogati (prima e dopo il lavoro agile)	5,3%
Rilevazione del livello di soddisfazione degli ut (customer Satisfaction)	2,4%
Nessuna specifica misura adottata per la condizionalità di invarianza dei servizi all'utenza	49,5%
Introduzione di nuove modalità di valutazione della performance individuale	6,7%
Valutazione di impatto del lavoro agile sui servizi all'utenza	13,6%
Dotazioni ai dipendenti in lavoro agile di tecnologia per l'accesso sicuro da remoto (VPN, VDI, servizi in cloud, etc.)	26,0%

La terza sezione del questionario aveva l'obiettivo di conoscere le scelte assunte dalle amministrazioni per gestire a livello operativo il lavoro agile a partire dai principali contenuti degli accordi individuali. Il 60% delle amministrazioni comunali ha stabilito una quota massima di giornate di lavoro agile da rispettare all'interno degli accordi pari a una soglia massima del 40%, circa 8 giorni al mese. Più del 57% dei comuni ha previsto il diritto alla disconnessione all'interno degli accordi individuali e quasi il 72% ha previsto fasce orarie di contattabili.

Circa il 56% delle amministrazioni comunali dichiara di aver previsto il rispetto del principio di prevalente svolgimento in presenza di titolari di funzioni di coordinamento e controllo e questo principio viene applicato per tutti coloro che hanno un ruolo di responsabilità.

Meno del 4% dei comuni dichiara di aver svolto nel 2022 una formazione specifica sul lavoro agile. Questo valore è invece pari al 62% per le amministrazioni centrali.

Le poche amministrazioni che hanno fatto formazione hanno scelto di condurla sui seguenti temi: competenze informatiche e digitali, riferimenti normativi e competenze organizzative e manageriali dei dirigenti.

Tabella 1.19 - Comuni - Gestione del lavoro agile. Anno 2022

Indicatori	% dei Comuni
Percentuale massima pari al 40% (circa 8 giorni al mese) di giornate di lavoro agile per singolo dipendente nel periodo di durata dell'accordo individuale	59,6%
Previsione negli accordi individuali dei tempi di disconnessione	57,7%
Previsione negli accordi individuali delle fasce orarie di contattabili	71,9%
Prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi	56,4%
Realizzazione di attività formative specifiche in favore dei propri dipendenti per sostenere e consolidare lo sviluppo del lavoro agile	3,7%



## 2. Costruzione di un sistema di analisi dell'efficacia organizzativa

La cornice entro cui collocare il sistema per l'analisi dell'efficacia organizzativa degli Enti target, prevista nella Linea 1 - Assessment dell'organizzazione<sup>2</sup> del progetto, al fine di individuare gli ambiti/dimensioni utili per la formulazione di un set di KPI, è quella delle discipline del management pubblico che hanno ispirato nel tempo le riforme della PA (New Public Management<sup>3</sup>, Public Private Partnership, Teorie del valore pubblico, di co-production e coinvolgimento dei cittadini nella valutazione dell'azione amministrativa). A ciò si aggiungono anche le esperienze più virtuose delle amministrazioni che hanno riorganizzato la macchina amministrativa e adottato programmazioni pluriennali partecipate e condivise da tutte le rappresentanze della società, Università, Scuole, Terzo settore, altre istituzioni locali e soggetti privati (Comune di Reggio Emilia, Comune di Modena, Comune di Milano per citare solo alcuni esempi).

Allo stesso tempo utili spunti per individuare ambiti e dimensioni che influiscono sulla struttura organizzativa possono trarsi dalle tipologie di approcci e metodologie elaborate da Alan D. Meyer<sup>3</sup>, Charles C. Snow<sup>4</sup>, Cherry J. Coleman<sup>4</sup>, Raymond E. Miles<sup>4</sup>, e Michael E. Porter<sup>5</sup> ampiamente utilizzate in molteplici organizzazioni del settore pubblico e nel privato.

L'efficacia organizzativa, secondo tali teorie, può essere misurata in base a quattro possibili approcci:

- L'approccio per obiettivi che consiste nell'identificare gli obiettivi di una organizzazione e nel misurare il loro grado di raggiungimento; gli indicatori tendenzialmente utilizzati per misurare l'efficacia organizzativa si riferiscono agli obiettivi operativi, dal momento che quelli strategici sono tendenzialmente astratti.
- L'approccio basato sulle risorse si focalizza sul fronte degli input, nel senso che considera l'efficacia come la capacità di ottenere e gestire risorse di valore; gli indicatori mettono in luce quanto sia agevole per l'organizzazione e i suoi amministratori entrare in contatto con l'universo delle risorse.
- L'approccio dei processi interni che misura l'efficacia come stato di salute ed efficienza interna dell'organizzazione, che deve presentare processi interni fluidi, ben funzionanti e ben armonizzati; per questo approccio, gli indicatori sono relativi sia all'efficienza economica, sia alle Risorse Umane e all'organizzazione.
- L'approccio dei costituenti strategici che misura l'efficacia prendendo in esame il livello di soddisfazione degli stakeholder chiave; ciascun "portatore di interesse" ha un proprio modo di intendere e valutare l'efficacia e, quindi, prima di creare un set di indicatori, bisogna capire quale sia il criterio di efficacia ritenuto cruciale da ciascuno degli stakeholder.

Il modello che sembra più idoneo al raggiungimento della milestone M1C1-59 del sub investimento 3.2.2 che finanzia il progetto "Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane", adotta un mix equilibrato dei suddetti approcci e, quindi, di fattori e dimensioni anche di tipo valoriale, e delinea una strategia di analisi basata sia sulla salute organizzativa, sia sulla crescita delle competenze, del benessere ed efficienza del capitale umano.

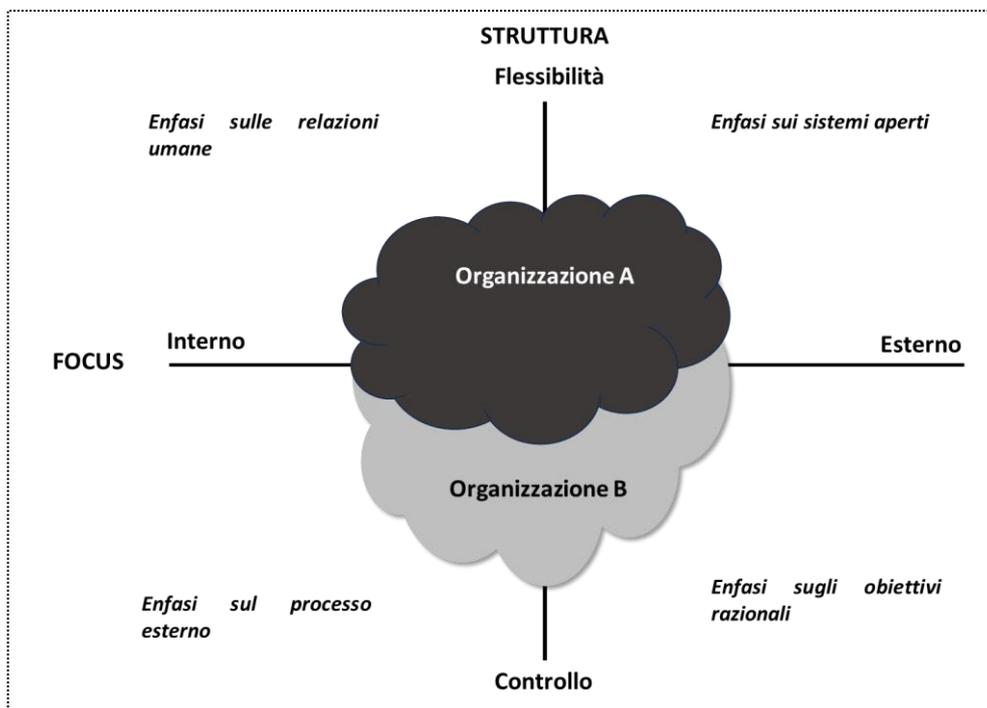
<sup>2</sup> Il progetto è articolato in quattro linee di intervento, Linea 1 - Assessment dell'organizzazione, Linea 2 - Assessment rivolto al personale di qualifica non dirigenziale, Linea 3 - Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di chance management, Linea 4 - Disseminazione degli interventi

<sup>3</sup> M. Camelli - La pubblica amministrazione - Il Mulino - 2014; M. Mazzucato - "Lo stato innovatore" - La Terza - Roma - Bari - 2013; Polity C. e Bouckaert G. - Public Management Reform. A Comparative Analysis - Oxford University press - 2017; Rivista Italiana di Public Management - EUTALIA - Studiare sviluppo S.r.l. - Direttore Responsabile Tommaso Ajello.

<sup>4</sup> Organizational strategy, structure, and process - 1978.

<sup>5</sup> Competitive strategy: techniques for "Analyzing industries and competitors" - 1980.

Figura 2.1 - Approcci valoriali per l'efficacia dell'organizzazione<sup>6</sup>



La figura 2.1 mostra come due tipologie di organizzazione (A e B) vengano analizzate in relazione all'efficacia dell'organizzazione.

Secondo il modello di efficacia integrata gli indicatori di efficacia organizzativa idealtipi definiti, anche in base alla loro affinità, comprendono le seguenti dimensioni:

- Responsabilità sociale,
- Qualità dei servizi,
- Stato di salute ed efficienza interna dell'organizzazione,
- Clima di lavoro,
- Rapporti tra personale e management,
- Efficienza ed efficacia operativa,
- Efficienza dei processi organizzativi,
- Comunicazione orizzontale e verticale,
- Meccanismi di coordinamento,
- Crescita e sviluppo dei dipendenti,
- Interazione tra le parti dell'organizzazione con soluzione dei conflitti nell'interesse dell'organizzazione,
- Livello di soddisfazione degli stakeholder,
- Rispetto delle norme e legalità,

<sup>6</sup> Robert E. Quinn e Kim Cameron "Organizational, Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness - Management science - 1983.

- Semplificazione e trasparenza dei rapporti con i cittadini,
- Ruolo pubblico del servizio volto a generare risposte efficaci ai bisogni dei cittadini (*civil servant*).

Tali dimensioni saranno indagate negli ambiti su cui si focalizza l'iniziativa progettuale e che rappresentano le principali leve per attuare il cambiamento e aumentare l'attrattività dell'amministrazione:

- raccordo tra l'organo di vertice e le strutture amministrativo-gestionali apicali,
- pianificazione dei fabbisogni di personale e domanda di lavoro, programmazione strategica e partecipazione degli stakeholder,
- flessibilità dell'organizzazione che rappresenta il valore o paradigma dell'apprendimento e del cambiamento,
- semplificazione delle procedure e digitalizzazione dei servizi,
- formazione per nuove competenze tecniche idonee per la transizione digitale e ambientale e competenze organizzative,
- formazione per le competenze comportamentali (soft skills) destinata ai nuovi assunti e da prevedere nei processi di reclutamento,
- percorsi formativi per un nuovo modello di dirigente in possesso di capacità di elaborazione di scenari per fissare obiettivi e strategie,
- nuove modalità di lavoro da remoto per un futuro del lavoro agile lavoro verso forme di flex - time e flex- place,
- qualità dei servizi e ascolto dei bisogni dell'utenza.

### 3. Metodologie di analisi e costruzione della survey

In questo paragrafo si illustra la metodologia di indagine utilizzata nell'ambito del progetto come strumento per la raccolta di informazioni funzionali alla definizione di piani strategici per il sostegno al sistema di pianificazione delle risorse umane negli enti.

Nella fase precedente alla realizzazione della survey stessa, a tutto l'universo dei Comuni destinatari del progetto è stata inviata una richiesta di manifestazione di interesse (dicembre 2023) a cui hanno aderito 136 Comuni (Appendice 1), che sono stati individuati come destinatari dell'indagine.

L'indagine ha l'obiettivo conoscitivo di indagare rispetto ai seguenti macro-blocchi tematici:

1. Caratteristiche della struttura organizzativa,
2. Mappatura e azioni di semplificazione/dematerializzazione dei processi di lavoro,
3. Programmazione strategica e modalità di coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni,
4. Allineamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi,
5. Programmazione dei fabbisogni basata sui profili di competenza anche per la determinazione della domanda di lavoro e la strategia di reclutamento in relazione alle funzioni primarie dei comuni<sup>7</sup>,
6. Benessere organizzativo, risoluzione dei conflitti, comunicazione verticale e orizzontale,
7. Flessibilità organizzativa e grado di apertura verso l'esterno anche con riferimento agli stadi dello sviluppo del ciclo di vita dell'organizzazione,
8. Coesione, morale e formazione del personale con focus sulle soft skill,
9. Sistemi di misurazione delle performance organizzative/individuali e uso delle informazioni da essi derivante,
10. Produttività ed efficienza operativa (servizi all'utenza),
11. Semplificazione e digitalizzazione,
12. Il futuro dell'Ente

La survey è stata somministrata attraverso la somministrazione di un questionario di indagine (Appendice 2) con modalità CAWI (*Computer Assisted Web Interview*). La rilevazione è stata avviata il 15 aprile e si è chiusa il 13 maggio 2024, registrando la partecipazione di 70 amministrazioni comunali, pari al 51% del totale dei Comuni coinvolti.

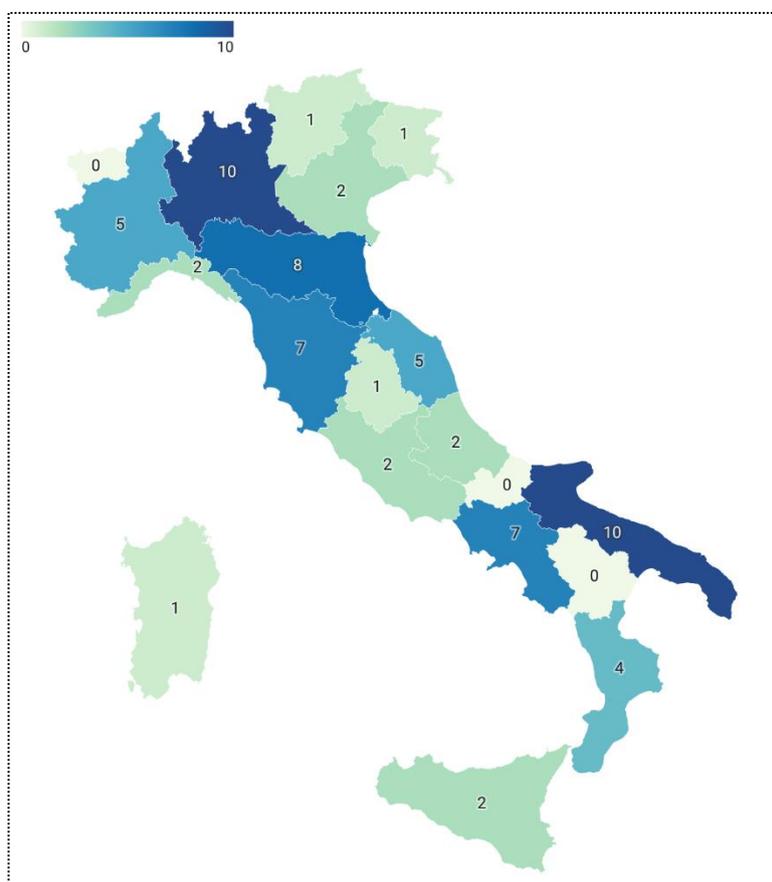
Tabella 3.1 -Distribuzione dei comuni partecipanti e tasso di risposta per regione (v.a., val.%)

Regione	Universo comuni (v.a.)	Comuni rispondenti (v.a.)	Tasso di risposta per regione (v. %)
Abruzzo	4	2	50,0%
Basilicata	1	0	0,0%
Calabria	5	4	80,0%
Campania	15	7	46,7%
Emilia-Romagna	10	8	80,0%
Friuli-Venezia Giulia	1	1	100,0%
Lazio	10	2	20,0%
Liguria	2	2	100,0%

<sup>7</sup> Le funzioni fondamentali dei comuni sono individuate principalmente dall'articolo 14, comma 27, del D.L. 78/2010 come segue: organizzazione generale dell'amministrazione, gestione finanziaria e contabile e controllo, organizzazione dei servizi pubblici di interesse generale.

Regione	Universo comuni (v.a.)	Comuni rispondenti (v.a.)	Tasso di risposta per regione (v. %)
Lombardia	13	10	76,9%
Marche	7	5	71,4%
Piemonte	8	5	62,5%
Puglia	21	10	47,6%
Sardegna	4	1	25,0%
Sicilia	16	2	12,5%
Toscana	11	7	63,6%
Trentino-Alto Adige	2	1	50,0%
Umbria	1	1	100,0%
Veneto	5	2	40,0%
<b>Totale</b>	<b>136</b>	<b>70</b>	<b>51,5%</b>

Figura 3.1- Comuni rispondenti per regione (v.a)



Per incrementare il tasso di risposta e supportate le amministrazioni nella compilazione del questionario, sono stati inviati a tutti i responsabili delle Risorse umane/dirigenti di Affari generali, individuati attraverso la manifestazione d'interesse, una di lettera informativa, una guida alla compilazione e un glossario. Durante la fase di rilevazione dell'indagine, sono stati, inoltre, effettuati recall mirati al fine di favorire il coinvolgimento dei comuni.

Al termine della campagna di rilevazione, i dati del questionario sono stati sottoposti inizialmente a un processo di *Data Quality* per valutare la coerenza interna delle risposte fornite dai 70 Comuni partecipanti alla survey e valutare eventuali mancate risposte. In alcuni casi, per ottenere una migliore qualità dei dati sono stati effettuati dei recall ai Comuni al fine di integrare i dati mancanti e risolvere le incoerenze più evidenti.

A partire dal dataset della rilevazione, le risposte fornite alle domande del questionario sono state analizzate per la produzione delle distribuzioni semplici riportate in appendice (Appendice 3).

Oltre all'analisi descrittiva delle risposte, attraverso l'analisi semantica e un processo di riclassificazione delle risposte si è definito un modello di analisi che tenesse conto sia della propensione dell'ente a adottare strutture organizzative orientate al recepimento delle innovazioni, sia dell'attenzione verso lo sviluppo delle professionalità.

In tale ottica, a partire dalle domande del questionario afferenti alle sezioni 1-5 riferite all'as is, sono state individuate *ex post* due dimensioni utili alla comprensione del fenomeno oggetto di studio: "**Sviluppo dell'organizzazione**" e "**Sviluppo delle professionalità**". Ciascuna dimensione è stata poi articolata in diversi ambiti, all'interno dei quali le domande del questionario sono state opportunamente riclassificate come di seguito riportato.

Tabella 3.2 - Analisi semantica dei contenuti del questionario

DIMENSIONE	AMBITI
SVILUPPO DELL'ORGANIZZAZIONE	<b>Modello organizzativo rinnovato</b>
	Indicare quando è stato adottato dall'Amministrazione l'ultimo regolamento organizzativo
	Nel PIAO 2024 l'Amministrazione ha previsto di introdurre innovazioni nel modello organizzativo?
	L'Amministrazione ha individuato e definito per il triennio 2024/2026 esigenze assunzionali di nuovi profili?
	<b>Mappatura dei processi, dei ruoli organizzativi e dizionario delle competenze</b>
	L'Amministrazione dispone di un sistema professionale descritto per profili di ruolo e basato su dizionari di competenze?
	- Se sì, indicare per quali attività, tra quelle elencate, l'Amministrazione utilizza il dizionario delle competenze: [Valutazione delle posizioni] [Reclutamento di personale]
	L'Amministrazione è in possesso di una mappatura dei processi che definisca, oltre ai macro-processi, anche i diversi processi e sotto-processi?
	<b>Customer satisfaction</b>
	L'Amministrazione ha adottato sistemi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati?
L'Amministrazione ha adottato sistemi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza per gli applicativi/sistemi gestionali utilizzati?	

DIMENSIONE	AMBITI
	<b>Coordinamento interno - figure</b>
	A livello formale, sono previste strutture di coordinamento tra le direzioni?
	L'Amministrazione ha previsto figure dedicate al coordinamento tra unità organizzative per il miglioramento dei flussi di lavoro interni anche in relazione ai flussi che hanno ricadute verso l'esterno?
	<b>Coordinamento interno - strumenti</b>
	Indicare le soluzioni abilitanti adottate dall'ente per favorire il coordinamento e la collaborazione tra le diverse unità organizzative: [Regole e procedure] [Gruppi di lavoro, task force, comitati interfunzionali] [Sistemi informativi interfunzionali] [Cruscotti digitali e sistemi di visualizzazione dati] [Report periodici] [Ruoli di collegamento tra unità organizzative] [Comunicazioni dirette] [Comunicazioni dirette] [Applicativi e/o strumenti di collaborazione]
	L'Amministrazione ha implementato applicativi e/o sistemi gestionali a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento?
	<b>Innovazione organizzativa per lavoro agile</b>
	L'Amministrazione ha definito processi di innovazione amministrativa e/o organizzativa ai fini della programmazione e gestione del lavoro agile? (Es. digitalizzazione dei processi perché i dipendenti possano lavorare da remoto, potenziamento del sistema di protezione dei dati, acquisto di nuova strumentazione)
	- Se Sì, indicare quali processi di innovazione sono stati definiti: [Individuazione e mappatura delle attività idonee ad essere svolte da remoto, previa verifica anche dell'impatto sui servizi resi a cittadini e imprese] [Riorganizzazione dei processi e digitalizzazione dei servizi, in modo da consentirne lo svolgimento da remoto da parte dei dipendenti] [Adozione di misure per garantire la riservatezza dei dati e delle informazioni trattate durante il lavoro agile] [Investimenti in nuove soluzioni software, funzionali allo svolgimento in sicurezza del lavoro agile] [Implementazione di un help desk informatico dedicato]
	<b>SVILUPPO DELLE PROFESSIONALITA'</b>
Indicare in che misura l'analisi dei fabbisogni di personale è direttamente connessa agli obiettivi strategici definiti dal PIAO	
Indicare in che misura gli strumenti di valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione sono in grado di assicurare l'allineamento con gli obiettivi strategici prefissati	
<b>Piano formativo/Competenze/Ruoli</b>	
L'Amministrazione dispone di un sistema professionale descritto per profili di ruolo e basato su dizionari di competenze?	
- Se sì, indicare per quali attività, tra quelle elencate, l'Amministrazione utilizza il dizionario delle competenze: [Definizione dei fabbisogni formativi]	
L'Amministrazione ha previsto dei percorsi formativi dedicati e differenziati per profilo di ruolo?	
<b>Sistema professionale/Sviluppo competenze/Performance individuale</b>	
L'Amministrazione dispone di un sistema professionale descritto per profili di ruolo e basato su dizionari di competenze?	
- Se sì, indicare per quali attività, tra quelle elencate, l'Amministrazione utilizza il dizionario delle competenze: [Valutazione della performance individuale] [Sistema retributivo incentivante]	
L'Amministrazione è in possesso di strumenti per l'assegnazione delle responsabilità ai diversi ruoli previsti?	

DIMENSIONE	AMBITI
	<p><b>Sviluppo di carriere/rotazione nell'organizzazione/coinvolgimento personale</b></p> <p>L'Amministrazione dispone di un sistema professionale descritto per profili di ruolo e basato su dizionari di competenze? - Se sì, indicare per quali attività, tra quelle elencate, l'Amministrazione utilizza il dizionario delle competenze: [Sviluppo delle carriere ]</p> <p>L'Amministrazione si è dotata di procedure per favorire la rotazione e lo sviluppo professionale all'interno dell'ente? Indicare, rispetto ai principali cambiamenti organizzativi introdotti nel suo ente, in che modo viene coinvolto e motivato il personale: [Nessuna iniziativa specifica] [Responsabilizzazione su obiettivi e risultati] [Iniziativa incentrate su attività di comunicazione e trasparenza] [Introduzione di momenti virtuali di allineamento/Collaborazione] [Introduzione di nuove metodologie per favorire l'innovazione (es. metodologia agile, design thinking)]</p>

Afferiscono alla prima dimensione - "Sviluppo dell'organizzazione" - misure organizzative come l'introduzione di innovazioni nel PIAO 2024, la realizzazione della mappatura dei processi con tutte le sue articolazioni, l'esistenza di figure e strumenti di coordinamento e collaborazione organizzativa, l'adozione di sistemi di *customer satisfaction* rispetto ai servizi e agli strumenti utilizzati, la digitalizzazione dei processi anche ai fini dello smart working.

La seconda dimensione - "Sviluppo delle professionalità" - riassume al proprio interno il legame tra i fabbisogni di personale e gli obiettivi strategici, tra dizionari delle competenze e fabbisogni formativi, tra sistema professionale, sviluppo delle competenze e performance individuale, tra sviluppo delle carriere, rotazione nell'organizzazione e coinvolgimento del personale.

Per ciascun ambito in cui si articola la dimensione è stato definito l'indicatore semplice "n. di azioni positive realizzate/n. azioni previste \*100" che rappresenta lo sviluppo dell'ente nell'ambito tematico considerato.

A partire dall'insieme degli indicatori semplici definiti per ciascun ambito delle due dimensioni sono stati elaborati gli indicatori sintetici per dimensione. Per il calcolo degli indicatori sintetici per dimensione è stato utilizzato il software *i.ranker* e come metodo di analisi è stato scelto quello compensativo relativo al metodo delle graduatorie<sup>8</sup>.

Per la rappresentazione di sintesi del posizionamento dei Comuni, è stata creata una matrice per l'inserimento sul sistema di assi cartesiane delle due dimensioni "Sviluppo dell'organizzazione" e "Sviluppo delle professionalità".

Tale matrice può essere utilizzata per dare indicazioni circa il posizionamento del comune e rispetto alle strategie da intraprendere per il miglioramento del *ranking* del Comune, secondo uno dei due approcci:

- **statico**: si tratta di osservare e misurare il posizionamento dei Comuni in un dato momento in funzione delle dimensioni di analisi scelte;
- **dinamico**: con cui è possibile analizzare il percorso evolutivo dei Comuni nel tempo.

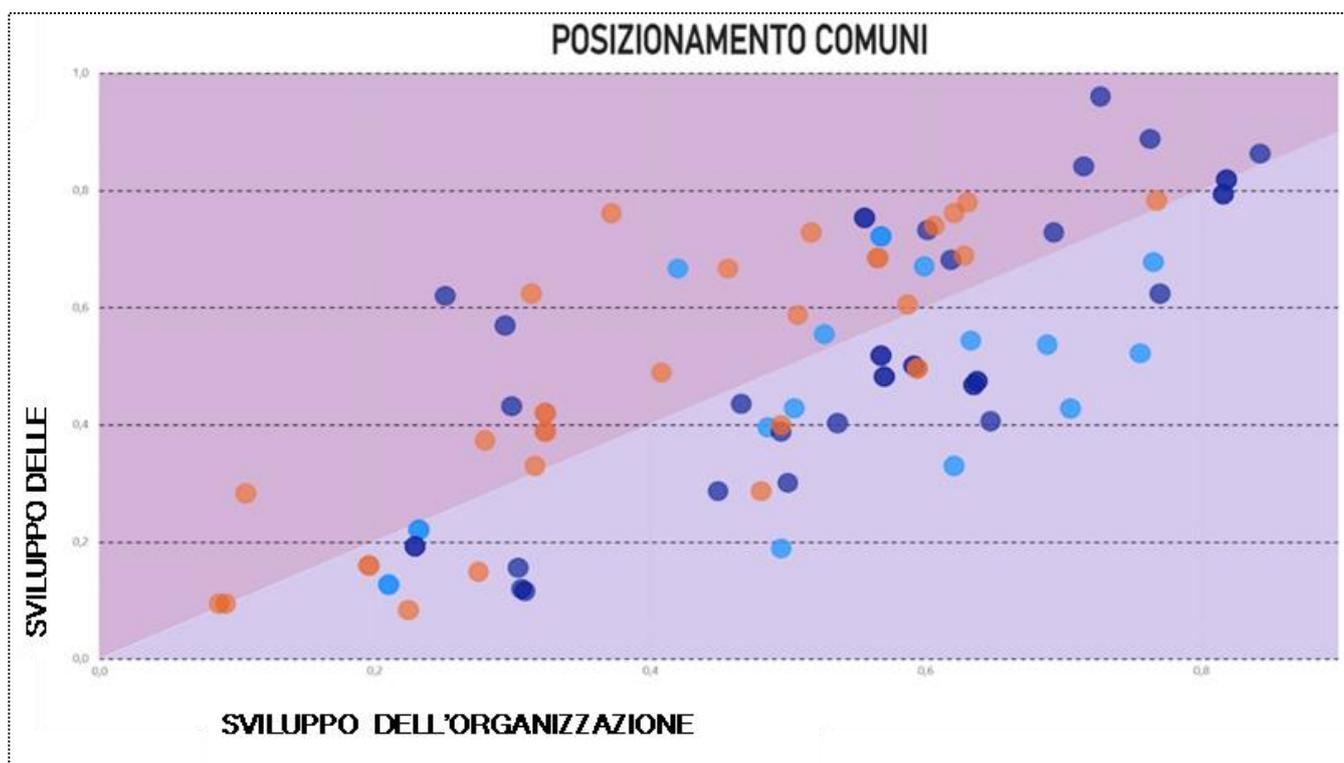
<sup>8</sup> **Metodo delle graduatorie (MG)**: Data la matrice  $X=\{x\}$  di n righe (unità statistiche) e m colonne (indicatori), si calcola la matrice trasformata  $G=\{g\}$ , dove  $g_{ij}$  è il rango dell'unità i nella graduatoria secondo l'indicatore j. Se l'indicatore j ha polarità positiva, le unità sono ordinate per valori decrescenti; se l'indicatore j ha polarità negativa, le unità sono ordinate per valori crescenti. Se due o più unità assumono lo stesso valore, ad esse si attribuisce il rango medio delle posizioni che avrebbero avuto in caso di valori differenti.

L'indice sintetico, per l'unità i, è così definito:

$$MG_i = \frac{\sum_{j=1}^m g_{ij} - m}{m - m}$$

Nel grafico seguente si riportano i primi risultati relativi al posizionamento dei Comuni per ripartizione geografica sulla base delle dimensioni "Sviluppo dell'organizzazione" e "Sviluppo delle professionalità".

Fig. 3. 2 Posizionamento dei 70 Comuni rispondenti per ripartizione geografica rispetto alle due dimensioni di riferimento



#### 4. Set di KPI per l'analisi e la mappatura dei Comuni coinvolti

Partendo e seguendo lo schema logico predisposto dallo stesso Dipartimento della Funzione Pubblica, si è proceduto all'elaborazione e definizione dettagliata dei KPI per uno specifico pillar del modello di gestione strategica delle risorse umane da trapiantare nella riforma, a cui il progetto 2.3.2 fa riferimento nell'ambito della milestone M1C159-bis: **D6 - Capacity building e performance organizzativa**.

L'interesse verso la costruzione e/o sviluppo di capacità amministrative adatte al miglioramento sia della governance che della performance delle Pubbliche Amministrazioni (PA), infatti, è da tempo oggetto di dibattito. Sebbene, come dichiarato da esperti del settore, policy-makers e accademici, non sia ancora possibile trovare una definizione chiara di capacità amministrativa e un modello coerente di valutazione della stessa.

La capacità istituzionale (capacity building) si identifica nell'abilità delle amministrazioni di definire obiettivi e di creare le condizioni per il loro conseguimento, al fine di creare un valore pubblico e sociale per gli stakeholder di riferimento. La costruzione e il rafforzamento della capacity building istituzionale, mira a rendere le amministrazioni, formate ed efficaci nello svolgimento delle proprie funzioni, aumentando l'efficacia complessiva dell'operato dell'amministrazione stessa. Combinare capacity building e performance organizzativa significa definire un processo, un percorso teso a favorire lo sviluppo delle amministrazioni sia in termini di capitale umano, sia di rafforzamento dei sistemi di gestione e sviluppo organizzativo. Si tratta, pertanto, di un processo di miglioramento continuo, che necessita spesso di tempi lunghi e che ha come obiettivo finale il superamento delle possibili inefficienze delle amministrazioni tradizionali e l'annullamento della distanza percepita dalla società.

Più nello specifico, l'espressione capacity building significa letteralmente costruzione delle capacità, ed è utilizzata spesso insieme alle espressioni capacity development (sviluppo) o capacity strengthening (rafforzamento delle capacità già esistenti) per indicare un processo continuo di miglioramento degli individui in un determinato contesto organizzativo. Un processo che include tutte le attività legate allo sviluppo di risorse umane, agli aspetti manageriali ma anche alla creazione di un ambiente in grado di innescare percorsi virtuosi che favoriscono l'innovazione e il benessere.

Partendo da queste premesse, l'individuazione dei KPI per uno dei principali pillar (D6 - Capacity building e performance organizzativa) del modello di gestione strategica delle risorse umane da trapiantare nella riforma, ha tenuto conto di quattro ambiti/dimensioni di riferimento per le azioni di rafforzamento della capacity building e della performance organizzativa:

- 1) L'individuo: ambito declinato in una duplice dimensione, ovvero quella della composizione e quella dello sviluppo del personale;
- 2) La struttura e i processi organizzativi
- 3) Le forme e le caratteristiche dell'organizzazione del lavoro (flessibilità)
- 4) Caratteristiche del contesto in cui coesistono persone, strutture e processi (propensione all'innovazione e al cambiamento).

La premessa concettuale di fondo per l'individuazione dei suddetti ambiti/dimensioni è che, nel tempo, non apprendono solo gli individui, ma anche le stesse organizzazioni. A tale riguardo va evidenziato che così come non è detto che i singoli individui applichino poi nelle loro attività professionali quanto appreso, può parimenti accadere che se si effettuano delle attività di supporto tecnico ad una data unità organizzativa di una determinata PA, queste vengano recepite solo se strettamente funzionali e semplici da applicare, ma non se si rilevano troppo disrompenti sotto il profilo organizzativo e/o particolarmente innovative. Inoltre, come

rimarcato anche nella letteratura scientifica di riferimento (Gordon e Chadwick, 2007), il valore delle «azioni di capacity building dipende dal valore dell'impatto che risulta dal cambiamento di pratiche e comportamento delle organizzazioni». In altri termini, il termine di riferimento fondamentale dell'efficacia di tali azioni dovrebbe sempre essere l'impatto sui beneficiari/destinatari finali.

### ***L'individuo***

Il primo livello della costruzione della capacità di un'organizzazione riguarda la composizione ma anche il miglioramento delle competenze e delle conoscenze delle persone che la compongono. Non si tratta quindi solo di selezionare le persone in base alla laurea o al titolo di studio, perché altrettanto importanti sono le loro attitudini personali, le loro capacità di organizzare e realizzare progetti, così come di promuovere e implementare le innovazioni.

I KPI individuati nell'ambito individuale andranno quindi a mappare e analizzare le amministrazioni coinvolte non rispetto alla composizione (età, genere, ruolo, ecc.) ma anche rispetto alla costruzione delle capacità delle risorse umane, non intesa semplicemente attraverso strumenti di training e formazione, ma piuttosto attraverso sistemi e strategie che permettono la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano e la condivisione ottimale di conoscenze e informazioni all'interno di una organizzazione. Ne deriva quindi che anche la struttura delle relazioni lavorative, degli incentivi, delle forme di impiego delle risorse umane, sono elementi fondamentali per comprendere come le capacità individuali possano essere rafforzate (o meno) all'interno di un'organizzazione.

### ***La struttura e i processi organizzativi***

Un'adeguata analisi e progettazione delle strutture e dei processi organizzativi è essenziale per assicurare la piena attuazione delle strategie all'interno di un'organizzazione, indipendentemente dal fatto che si stia perseguendo una crescita o un obiettivo di ristrutturazione. Uno dei fattori di successo, anche per un'amministrazione, è senza dubbio quello di saper coordinare le competenze degli individui o delle unità coinvolte nelle attività dell'organizzazione. Il coordinamento tra attori (soggetti e/o unità organizzative) è però strettamente influenzata dalla struttura delle relazioni e dei processi che si sviluppano all'interno dell'organizzazione. I KPI di questo secondo ambito puntano, di conseguenza, a comprendere se nelle amministrazioni coinvolte siano stati intrapresi percorsi di modernizzazione e/o semplificazione sia a livello di organizzazione che di capacità tecniche di gestione dei processi.

### ***Le forme e i modelli di organizzazione del lavoro***

I modelli di organizzazione del lavoro, la flessibilità del lavoro e, più nello specifico, lo smart-working, rappresentano un'opportunità di trasformazione e di evoluzione per le organizzazioni e per il rafforzamento della loro efficacia. Le Amministrazioni pubbliche, infatti, possono svolgere un ruolo importante nell'indirizzare e sostenere processi di rafforzamento della capacità istituzionale e delle performance. I KPI proposti in questo ambito mirano a comprendere se, alla luce dei cambiamenti in atto, le Pubbliche Amministrazioni stiano o meno adottando strategie manageriali in grado di riconoscere e valorizzare: una nuova visione del lavoro che non guarda solo alle procedure da osservare ma agli obiettivi e ai risultati da raggiungere come organizzazione, soluzioni informali per la conciliazione vita-lavoro attivate dall'ente (o dai soggetti stessi) per migliorare il clima interno.

### ***Il contesto macro-organizzativo***

L'innovazione, in generale, e più specificatamente l'innovazione tecnologica, attraverso i risultati delle più recenti ricerche ed esperienze, può contribuire ad avviare un miglioramento delle attività di capacity building mediante l'adozione e lo sviluppo degli strumenti (tools) e degli aspetti metodologici e procedurali più avanzati, ormai disponibili. Ciò che rende ardua l'innovazione da parte di una Pubblica Amministrazione è una pluralità di cause: la scarsità di risorse, la difficoltà di assunzione di rischi, l'obbligo dell'universalità delle prestazioni ai cittadini. Le amministrazioni sono quindi chiamate a farsi promotrici di percorsi di sperimentazione e di mobilitazione di risorse. Il KPI definito per questo ultimo ambito ha l'obiettivo di rilevare e comprendere se e come le amministrazioni stanno costruendo capacità e strumenti interni per poter essere quanto più possibili autonome e più efficaci nella gestione delle loro risorse umane.

Partendo dal framework concettuale appena presentato e tenuto conto dell'approccio definito dal Dipartimento della Funzione pubblica per l'elaborazione dei KPI si è proceduto alla loro definizione, individuando per ciascuno di questi indicatori in maniera dettagliata:

- Input (banche dati, fonti normative, amministrazioni pilota, trend evolutivi di mercato globali e/o professionali);
- Ambito/dimensione di riferimento;
- Attributi (panel, razionale, fonte e cadenza di monitoraggio ma per questi ultimi due attributi si rimanda al paragrafo successivo).

Tabella 4.1 - Il set di KPI del pillar D.6 Capacity Building e Performance Organizzativa definito per ambito, attributi ed input

AMBITO	KPI	Oggetto di misura	Periodo di riferimento	Regola di Calcolo	INPUT
Struttura e processi organizzativi	Semplificazione e/o digitalizzati processi	Singola Amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	(Numero di processi semplificati e/o digitalizzati /numero complessivo di processi definiti) * 100	Trend di Mercato/ Professionale Amministrazioni Pilota (Survey)
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Composizione dei lavoratori per genere	Singola Amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	N. uomini/N. dipendenti totali; N. donne/N. dipendenti totali	Banca Dati Trend di Mercato/Globale Amministrazioni Pilota (Survey)
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Composizione dei lavoratori per età	Singola Amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Età media dei dipendenti	Banca Dati Trend di Mercato/Globale
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Tasso di posti vacanti personale non dirigente	Singola Amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	(N. posizioni non dirigenziali non coperte/N. posizioni non dirigenziali pianta organica) *100	Trend di Mercato/ Professionale
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Tasso di posti vacanti personale dirigente	Singola Amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	(N. posizioni dirigenziali non coperte/N. posizioni dirigenziali pianta organica) *100	Trend di Mercato/ Professionale
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Tasso di turnover complessivo	Singola Amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	Tasso di turnover complessivo = (personale entrato + personale uscito dall'ente in un anno/organico medio in un anno) * 100	Banca Dati
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Tasso di progressione nelle aree	Singola Amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	(N. progressioni orizzontali/ N. totale dipendenti) *100	Trend di Mercato/ Professionale Amministrazioni Pilota (Survey)

AMBITO	KPI	Oggetto di misura	Periodo di riferimento	Regola di Calcolo	INPUT
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Tasso di progressione tra le aree	Singola Amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	$(N. \text{ progressioni verticali} / N. \text{ totale dipendenti}) \times 100$	Trend di Mercato/ Professionale Amministrazioni Pilota (Survey)
Forme e modelli di organizzazione del lavoro	Lavoro flessibile	Singola Amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	$(N. \text{ dipendenti con forme contrattuali flessibili} / N. \text{ totale dipendenti}) \times 100$	Trend di Mercato/ Professionale Amministrazioni Pilota (Survey) Banca Dati
Forme e modelli di organizzazione del lavoro	Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	Singola Amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	$(N. \text{ di giornate di lavoro agile} / N. \text{ totale giornate lavorative}) \times 100$	Trend di Mercato/ Professionale Amministrazioni Pilota (Survey)
Forme e modelli di organizzazione del lavoro	Risorse umane in lavoro agile	Singola Amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	$(N. \text{ dipendenti in lavoro agile} / \text{Totale dipendenti}) \times 100$	Trend di Mercato/ Professionale Amministrazioni Pilota (Survey)
Forme e modelli di organizzazione del lavoro	Risorse umane donne in lavoro agile	Singola Amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	$(N. \text{ dipendenti donna in lavoro agile} / \text{Totale dipendenti donne}) \times 100$	Trend di Mercato/ Professionale
Contesto macro-organizzativo	Innovazione tecnologica ambito HR	Singola Amministrazione	Periodo di implementazione della riforma prevista dal PNRR	$(N. \text{ nuovi software/gestionali introdotti ex novo in ambito HR} / N. \text{ complessivo software/gestionali in uso in ambito HR}) \times 100$	Trend di Mercato/ Professionale Amministrazioni Pilota (Survey)

## 5. Definizione del sistema di rilevazione e monitoraggio dei KPI adottati

Il presente paragrafo illustra, come ultimo elemento della presente nota metodologica, i criteri definiti per la misurazione e il monitoraggio del set di KPI che contribuisce alla definizione del pillar (D6 - Capacity building e performance organizzativa).

Ai Comuni coinvolti nella fase di sperimentazione è stato sottoposto il set KPI ai fini di una loro valorizzazione, integrando le informazioni e i dati già raccolti per mezzo della survey (si rimanda al paragrafo 3 e appendice 4). Parallelamente alla raccolta dati da fonti primarie, è stato costruito un dataset utilizzando le principali banche dati un duplice scopo: da un lato, verificare le informazioni acquisite attraverso la somministrazione di un'apposita scheda di rilevazione e mappatura dei KPI, dall'altro misurare i KPI dell'intero universo degli enti target, e dunque non solo per i Comuni coinvolti in questa prima fase. Ciò consentirà di disporre di un valore medio di riferimento.

Tabella 5.1 - Le fonti per la valorizzazione del set di KPI del pillar D.6 Capacity Building e Performance Organizzativa

AMBITO	KPI	FONTE DATI PRIMARIA	FONTE DATI SECONDARIA
Struttura e processi organizzativi	Semplificazione e/o digitalizzati processi	scheda	PIAO
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Composizione dei lavoratori per genere	survey	PIAO
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Composizione dei lavoratori per età	scheda	conto annuale
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Tasso di posti vacanti personale non dirigente	scheda	PIAO
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Tasso di posti vacanti personale dirigente	scheda	PIAO
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Tasso di turnover complessivo	scheda	PIAO
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Tasso di progressione nelle aree	scheda	conto annuale
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Tasso di progressione tra le aree	scheda	conto annuale
Forme e modelli di organizzazione del lavoro	Lavoro flessibile	survey	conto annuale
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Tasso dipendenti dirigenti formati per totale dirigenti	scheda	conto annuale
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	Tasso dipendenti non dirigenti formati per totale non dirigenti	scheda	conto annuale
Forme e modelli di organizzazione del lavoro	Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	scheda	PIAO
Forme e modelli di organizzazione del lavoro	Risorse umane in lavoro agile	scheda	PIAO
Forme e modelli di organizzazione del lavoro	Risorse umane donne in lavoro agile	scheda	PIAO
Contesto macro-organizzativo	Innovazione tecnologica ambito HR	scheda	PIAO

La fase di sperimentazione sarà supportata da un'attività di accompagnamento e orientamento, svolta con l'ausilio di un team di esperti, per guidare i Comuni all'adozione del set di KPI, promuovendo in tale modo un

processo virtuoso di apprendimento, condivisione e co-progettazione.

Nel corso di tale attività, si procederà a monitorare l'implementazione del set proposto in termini di utilità e sostenibilità anche al fine di operare eventuali aggiustamenti, rimuovendo e/o aggiungendo nuovi indicatori, sebbene ciò possa eventualmente limitare una lettura integrata e comparativa (almeno a livello temporale) dei risultati.

Gli indicatori saranno monitorati semestralmente. La disponibilità dei risultati con tale cadenza può rappresentare un fattore strategico per la riprogrammazione almeno in un'ottica di efficacia organizzativa, ed in modo particolare per l'ambito denominato "Forme e modelli di organizzazione del lavoro" tra cui:

- il ricorso al lavoro agile, utile a valutare il miglioramento della performance, individuale e organizzativa, in quanto tale tipologia di lavoro viene svolta per obiettivi, rappresentando, pertanto, uno degli elementi cardine di un modello organizzativo di tipo flessibile;
- il personale formato, utile a contribuire in modo rilevante al raggiungimento degli obiettivi di performance individuali ed organizzativi.

Per il sistema di monitoraggio sarà progettato e realizzato uno strumento *ad hoc* da mettere a disposizione dei Comuni per facilitare l'organizzazione, la sistematizzazione dei dati inerenti ai KPI; inoltre, tale sistema agevolerà anche le operazioni di aggregazione dei risultati utili alla loro disseminazione verso una platea di enti più ampia.

## Appendice 1 - Comuni aderenti alla manifestazione di interesse

Tab A1.1 - Elenco comuni aderenti manifestazione di interesse

Ripartizione geografica	Regione	Provincia	Comune
Isole	Sicilia	Agrigento	Agrigento
Isole	Sicilia	Catania	Adrano
Isole	Sicilia	Catania	Caltagirone
Isole	Sicilia	Catania	Giarre
Isole	Sicilia	Catania	Gravina di Catania
Isole	Sicilia	Catania	Misterbianco
Isole	Sicilia	Enna	Enna
Isole	Sicilia	Messina	Barcellona P. G.
Isole	Sicilia	Messina	Messina
Isole	Sicilia	Palermo	Bagheria
Isole	Sicilia	Palermo	Carini
Isole	Sicilia	Palermo	Monreale
Isole	Sicilia	Palermo	Termini Imerese
Isole	Sicilia	Ragusa	Comiso
Isole	Sicilia	Ragusa	Scicli
Isole	Sicilia	Siracusa	Siracusa
Nord-est	Emilia-Romagna	Bologna	Casalecchio di R.
Nord-est	Emilia-Romagna	Ferrara	Ferrara
Nord-est	Emilia-Romagna	Forlì-Cesena	Cesena
Nord-est	Emilia-Romagna	Forlì-Cesena	Forlì
Nord-est	Emilia-Romagna	Modena	Carpi
Nord-est	Emilia-Romagna	Modena	Formigine
Nord-est	Emilia-Romagna	Modena	Modena
Nord-est	Emilia-Romagna	Modena	Sassuolo
Nord-est	Emilia-Romagna	Piacenza	Piacenza
Nord-est	Emilia-Romagna	Ravenna	Faenza
Nord-est	Friuli-V. Giulia	Trieste	Trieste
Nord-est	Trentino-A. A.	Trento	Rovereto
Nord-est	Trentino-A. A.	Trento	Trento
Nord-est	Veneto	Padova	Padova
Nord-est	Veneto	Treviso	Castelfranco V.
Nord-est	Veneto	Treviso	Treviso
Nord-est	Veneto	Venezia	Mirano
Nord-est	Veneto	Venezia	Spinea
Nord-ovest	Liguria	Genova	Chiavari
Nord-ovest	Liguria	Genova	Rapallo
Nord-ovest	Lombardia	Brescia	Brescia
Nord-ovest	Lombardia	Cremona	Cremona



Nord-ovest	Lombardia	Milano	Abbiategrasso
Nord-ovest	Lombardia	Milano	Buccinasco
Nord-ovest	Lombardia	Milano	Paderno Dugnano
<b>Ripartizione geografica</b>	<b>Regione</b>	<b>Provincia</b>	<b>Comune</b>
Nord-ovest	Lombardia	Milano	Rho
Nord-ovest	Lombardia	Milano	Rozzano
Nord-ovest	Lombardia	Monza Brianza	Brugherio
Nord-ovest	Lombardia	Monza Brianza	Desio
Nord-ovest	Lombardia	Monza Brianza	Vimercate
Nord-ovest	Lombardia	Varese	Gallarate
Nord-ovest	Lombardia	Varese	Saronno
Nord-ovest	Lombardia	Varese	Varese
Nord-ovest	Piemonte	Alessandria	Alessandria
Nord-ovest	Piemonte	Alessandria	Novi Ligure
Nord-ovest	Piemonte	Asti	Asti
Nord-ovest	Piemonte	Novara	Novara
Nord-ovest	Piemonte	Torino	Carmagnola
Nord-ovest	Piemonte	Torino	Collegno
Nord-ovest	Piemonte	Torino	Moncalieri
Nord-ovest	Piemonte	Torino	Settimo Torinese
Sud	Abruzzo	Chieti	Francavilla al Mare
Sud	Abruzzo	L'Aquila	Avezzano
Sud	Abruzzo	Pescara	Montesilvano
Sud	Abruzzo	Teramo	Roseto degli A.
Sud	Basilicata	Matera	Matera
Sud	Calabria	Catanzaro	Catanzaro
Sud	Calabria	Cosenza	Corigliano Rossano
Sud	Calabria	Crotone	Crotone
Sud	Calabria	Reggio Calabria	Reggio di Calabria
Sud	Calabria	Vibo Valentia	Vibo Valentia
Sud	Campania	Benevento	Benevento
Sud	Campania	Napoli	Acerra
Sud	Campania	Napoli	Arzano
Sud	Campania	Napoli	Marano di Napoli
Sud	Campania	Napoli	Marigliano
Sud	Campania	Napoli	Mugnano di Napoli
Sud	Campania	Napoli	Portici
Sud	Campania	Napoli	Quarto
Sud	Campania	Napoli	San Giorgio a C.
Sud	Campania	Napoli	Somma Vesuviana
Sud	Campania	Napoli	Torre del Greco
Sud	Campania	Salerno	Angri
Sud	Campania	Salerno	Eboli
Sud	Campania	Salerno	Salerno
Sud	Campania	Salerno	Sarno





Ripartizione geografica	Regione	Provincia	Comune
Sud	Puglia	Bari	Conversano
Sud	Puglia	Bari	Corato
Sud	Puglia	Bari	Modugno
Sud	Puglia	Bari	Molfetta
Sud	Puglia	Bari	Noicattaro
Sud	Puglia	Bari	Putignano
Sud	Puglia	Bari	Terlizzi
Sud	Puglia	Bari	Triggiano
Sud	Puglia	Barletta	Andria
Sud	Puglia	Barletta	Barletta
Sud	Puglia	Barletta	Bisceglie
Sud	Puglia	Barletta	Canosa di Puglia
Sud	Puglia	Barletta	Trani
Sud	Puglia	Brindisi	Ostuni
Sud	Puglia	Foggia	Cerignola
Sud	Puglia	Foggia	Manfredonia
Sud	Puglia	Lecce	Galatina
Sud	Puglia	Lecce	Lecce
Sud	Puglia	Taranto	Manduria
Sud	Puglia	Taranto	Massafra
Sud	Puglia	Taranto	Taranto

## Appendice 2 - Il questionario di indagine

### Comune

Specificare

### Responsabile/Referente della compilazione del questionario

Cognome		Nome	
Ufficio			
Ruolo nell'organizzazione			
Recapito telefonico			
Recapito mail			

### Dirigente/Responsabile/Referente delle attività del progetto e dei rapporti con il DFP e FormezPA

Cognome		Nome	
Ufficio			
Ruolo nell'organizzazione			
Recapito telefonico			
Recapito mail			

## SEZIONE 1 - Struttura organizzativa

La Sezione "Struttura organizzativa" ha l'obiettivo di raccogliere i principali dati e aspetti di dimensionamento dell'Amministrazione, il modello organizzativo adottato e le figure di raccordo tra l'organo di vertice e le strutture amministrativo-gestionali apicali.

### 1.1 Indicare il numero di personale a tempo indeterminato di ruolo al 1° gennaio 2024, per genere e categoria contrattuale

*I campi sono tutti a compilazione obbligatoria, in caso di valore nullo inserire il numero zero*

	Unità di personale a tempo indeterminato di ruolo al 1° gennaio 2024 (v.a.)	
	Uomini	Donne
Dirigenti		
Area dei funzionari ed elevata qualificazione		
Area Istruttori		
Area degli operatori esperti		
Area degli operatori		
Totale		

### 1.2 Indicare il numero di personale con contratto flessibile in servizio al 1° gennaio 2024 per genere e tipologia contrattuale

*I campi sono tutti a compilazione obbligatoria, in caso di valore nullo inserire il numero zero*

	Unità di personale flessibile in servizio al 1° gennaio 2024 (v.a)	
	Uomini	Donne
Titolari di contratto a tempo determinato		
Di cui titolari di contratto a tempo determinato assegnato a progetti PNRR e politiche di Coesione		
Titolari di contratti di apprendistato		
Titolari di contratti formazione lavoro		
Titolari di contratti a progetto o di collaborazione coordinata e continuativa		
Titolari di contratti LSU/LPU		
Totale		

### 1.3 Indicare quando è stato adottato dall'Amministrazione l'ultimo regolamento organizzativo

Data di approvazione della delibera di adozione (GG/MM/AAAA)

### 1.4 Nel PIAO 2024 l'Amministrazione ha previsto di introdurre innovazioni nel modello organizzativo?

Sì

No

### 1.5 Indicare in che misura l'analisi dei fabbisogni di personale è direttamente connessa agli obiettivi strategici definiti

<b>dal PIAO</b>	
<input type="checkbox"/>	Molto
<input type="checkbox"/>	Abbastanza
<input type="checkbox"/>	Poco
<input type="checkbox"/>	Per niente

## SEZIONE 2 - Ruoli organizzativi *as is*

La Sezione "Ruoli organizzativi *as is*" vuole analizzare in modo completo i ruoli organizzativi ed, in particolare, gli aspetti legati alla mappatura dei ruoli organizzativi comprese le relative attività e responsabilità, la definizione in sede di contrattazione collettiva di profili e famiglie professionali, la presenza di un dizionario delle competenze articolato per profilo e famiglia professionale e l'impiego delle competenze rispetto alle attività dell'Amministrazione.

**2.1 Indicare, in relazione ai macro-processi elencati, il numero di profili di ruolo definiti dall'Amministrazione in termini di attività svolta e responsabilità, così come stabilito dal Decreto Ministeriale 14 settembre 2022 - Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche:**

*I campi sono tutti a compilazione obbligatoria, in caso di assenza di profili di ruolo inserire il numero zero*

Processi caratterizzanti e processi di supporto	Numero di profili di ruolo			
	Ruoli manageriali	Ruoli gestionali	Ruoli Tecnici	Ruoli operativi
	v.a.	v.a	v.a	v.a
Processi di pianificazione, programmazione e progettazione di politiche, attività e servizi				
Processi di regolazione (definizione o implementazione di norme/ regole che disciplinano i settori di <i>policy</i> dell'ente/ atti per la prevenzione della corruzione e per favorire la trasparenza dell'azione amministrativa)				
Processi di gestione ed erogazione di servizi all'utenza				
Controlli e monitoraggio su aree di pertinenza				
Approvvigionamenti				
Servizi ausiliari				
Supporto alla <i>governance</i>				
Risorse economiche				
Risorse umane				
Risorse tecnologiche				
<i>Altro (specificare)</i>				

**2.2 L'Amministrazione dispone di un sistema professionale descritto per profili di ruolo e basato su dizionari di competenze?**

<input type="checkbox"/>	Sì
<input type="checkbox"/>	No

**2.32bis Se sì, indicare per quali attività, tra quelle elencate, l'Amministrazione utilizza il dizionario delle competenze:**

*Sono possibili più risposte*

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Definizione dei fabbisogni formativi      |
| <input type="checkbox"/> | Sviluppo delle carriere                   |
| <input type="checkbox"/> | Valutazione delle posizioni               |
| <input type="checkbox"/> | Valutazione della performance individuale |
| <input type="checkbox"/> | Sistema retributivo incentivante          |
| <input type="checkbox"/> | Reclutamento di personale                 |

Altro (specificare)

**2.43 L'Amministrazione ha individuato e definito per il triennio 2024/2026 esigenze assunzionali di nuovi profili?**

- |                          |    |                          |    |
|--------------------------|----|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Si | <input type="checkbox"/> | No |
|--------------------------|----|--------------------------|----|

**2.43bis** Se Sì, ordinare la tipologia di profilo in base al grado di urgenza di colmare le esigenze di nuovo personale (valori da 1 a 3, in cui 1 indica il valore massimo di priorità e 3 il valore minimo)

*Sono possibili più risposte*

- |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Profili manageriali           |
| <input type="checkbox"/> | Profili tecnici specialistici |
| <input type="checkbox"/> | Profili operativi             |

Altro (specificare)

**SEZIONE 3 - Mappatura processi *as is***

La Sezione "Mappatura dei processi *as is*" è volta a indagare se la mappatura dei processi ha prodotto valore in termini di performance, coinvolgimento degli *stakeholder* (interni ed esterni) e programmazione strategica

**3.1 L'Amministrazione è in possesso di una mappatura dei processi che definisca, oltre ai macro-processi, anche i diversi processi e sotto-processi?**

- |                          |                           |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Si                        |
| <input type="checkbox"/> | È in corso di definizione |
| <input type="checkbox"/> | No                        |

**3.2 L'Amministrazione è in possesso di strumenti per l'assegnazione delle responsabilità ai diversi ruoli previsti? (Es. matrici Responsible, Accountable, Consulted, Informed - RACI e Responsibility Assignment Matrix - RAM, diagrammi di flusso)**

- |                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Si                     |
| <input type="checkbox"/> | È in corso di adozione |
| <input type="checkbox"/> | No                     |

**3.3 Indicare in che misura gli strumenti di valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione sono in grado di assicurare l'allineamento con gli obiettivi strategici prefissati**

<input type="checkbox"/>	Molto
<input type="checkbox"/>	Abbastanza
<input type="checkbox"/>	Poco
<input type="checkbox"/>	Per niente

**3.4 L'Amministrazione ha adottato sistemi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati?**

<input type="checkbox"/>	Sì
<input type="checkbox"/>	Sì, solo in parte
<input type="checkbox"/>	No

**3.4bis** Se Sì, indicare quali sistemi vengono utilizzati

Altro (specificare)

**SEZIONE 4 - Collaborazione e coordinamento**

La Sezione "Collaborazione e coordinamento" indaga sulle soluzioni messe in atto dall'ente per migliorare il coordinamento interno anche in relazione ai flussi che hanno ricadute verso l'esterno e attraverso quali strumenti:

**4.1 Sono previste strutture di coordinamento tra le direzioni formalizzate?**

<input type="checkbox"/>	Sì	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

**4.1bis** Se Sì, indicare quali figure svolgono il ruolo di raccordo

*Sono possibili più risposte*

<input type="checkbox"/>	Direttore generale
<input type="checkbox"/>	Segretario comunale
<input type="checkbox"/>	Direttore/Responsabile amministrativo

Altro (specificare)

**4.2 Indicare le soluzioni abilitanti adottate dall'ente per favorire il coordinamento e la collaborazione tra le diverse unità organizzative:**

*Sono possibili più risposte*

<input type="checkbox"/>	Regole e procedure
<input type="checkbox"/>	Gruppi di lavoro, task force, comitati interfunzionali
<input type="checkbox"/>	Sistemi informativi interfunzionali
<input type="checkbox"/>	Cruscotti digitali e sistemi di visualizzazione dati
<input type="checkbox"/>	Report periodici
<input type="checkbox"/>	Ruoli di collegamento tra unità organizzative
<input type="checkbox"/>	Comunicazioni dirette
<input type="checkbox"/>	Applicativi e/o strumenti di collaborazione

Altro (specificare)

**4.3 L'Amministrazione ha previsto figure dedicate al coordinamento tra unità organizzative per il miglioramento dei flussi di lavoro interni anche in relazione ai flussi che hanno ricadute verso l'esterno?**

<input type="checkbox"/>	Sì
<input type="checkbox"/>	Sono in corso di identificazione
<input type="checkbox"/>	No

**4.4 L'Amministrazione ha implementato applicativi e/o sistemi gestionali a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento?**

*Una sola risposta*

<input type="checkbox"/>	Sì
<input type="checkbox"/>	Sono in corso di implementazione
<input type="checkbox"/>	No

**4.5 L'Amministrazione ha adottato sistemi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza per gli applicativi/sistemi gestionali utilizzati?**

<input type="checkbox"/>	Sì
<input type="checkbox"/>	Sono in corso di adozione
<input type="checkbox"/>	No

## SEZIONE 5 - Flessibilità organizzativa

La Sezione "Flessibilità organizzativa" raccoglie informazioni sulla capacità di adattamento dell'organizzazione ai cambiamenti del contesto e alle modalità attraverso cui l'ente rimodula l'intero processo lavorativo ripartendo dalle proprie risorse al fine di accrescerne la competitività.

**5.1 Il Piano della formazione è stato formulato a valle di un *assessment* delle competenze?**

<input type="checkbox"/>	Sì	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

**5.1bis** Se Sì, indicare l'anno in cui è stato effettuato l'ultimo *assessment*

**5.2 L'Amministrazione ha previsto dei percorsi formativi dedicati e differenziati per profilo di ruolo?**

*Una sola risposta*

<input type="checkbox"/>	Sì
<input type="checkbox"/>	Sono in corso di definizione
<input type="checkbox"/>	No

**5.3 L'Amministrazione si è dotata di procedure carriera per favorire la rotazione e lo sviluppo professionale all'interno dell'ente?**

*Una sola risposta*

<input type="checkbox"/>	Sì
<input type="checkbox"/>	È in corso di dotazione
<input type="checkbox"/>	No

**5.4 Indicare, rispetto ai principali cambiamenti organizzativi introdotti nel suo ente, in che modo viene coinvolto e motivato il personale**

*Indicare al massimo tre risposte*

<input type="checkbox"/>	Nessuna iniziativa specifica
<input type="checkbox"/>	Responsabilizzazione su obiettivi e i risultati
<input type="checkbox"/>	Iniziative incentrate su attività di comunicazione e trasparenza
<input type="checkbox"/>	Introduzione di nuove metodologie per favorire l'innovazione (es. metodologia agile, <i>design thinking</i> )
<input type="checkbox"/>	Introduzione di momenti virtuali di allineamento/collaborazione

*Altro (specificare)*

**5.5 Indicare a quali obiettivi elencati darebbe priorità, ipotizzando una gestione ottimale delle risorse umane dell'ente**

*Indicare in una scala di valori da 1 a 10 (in cui 1 sia il valore minimo e 10 il valore massimo) a quali tra gli obiettivi elencati darebbe priorità*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Programmazione dei fabbisogni basato su un sistema professionale strutturato per competenze	<input type="checkbox"/>									
Assunzione di nuovi profili	<input type="checkbox"/>									
Sviluppo di carriera del personale	<input type="checkbox"/>									
Adeguamento del bagaglio formativo del personale	<input type="checkbox"/>									
Motivazione del personale	<input type="checkbox"/>									
Aver bandito procedure concorsuali che prevedano l'accertamento delle <i>soft skill</i>	<input type="checkbox"/>									
Rafforzamento delle competenze organizzative	<input type="checkbox"/>									
Rafforzamento delle competenze specialistiche per la transizione verde e digitale	<input type="checkbox"/>									
Sviluppo di iniziative volte al miglioramento della <i>leadership</i>	<input type="checkbox"/>									
Sviluppo di nuove forme di lavoro	<input type="checkbox"/>									
Miglioramento e integrazione del sistema di performance organizzativa e individuale	<input type="checkbox"/>									
Miglioramento del benessere organizzativo dell'ente	<input type="checkbox"/>									
Rafforzamento della comunicazione tra personale e dirigenza	<input type="checkbox"/>									
Introduzione di nuove tecnologie nella gestione delle risorse umane	<input type="checkbox"/>									
Rafforzamento in tema di legalità, trasparenza, integrità	<input type="checkbox"/>									
Eventuali altre priorità:										

**5.6 L'Amministrazione ha definito processi di innovazione amministrativa e/o organizzativa ai fini della programmazione e gestione del lavoro agile?**

Sì     No

**5.6bis** Se Sì, indicare quali processi di innovazione sono stati definiti

*Sono possibili più risposte*

- Individuazione e mappatura delle attività idonee ad essere svolte da remoto, previa verifica anche dell'impatto sui servizi resi a cittadini e imprese
- Riorganizzazione dei processi e digitalizzazione dei servizi, in modo da consentirne lo svolgimento da remoto da parte dei dipendenti
- Adozione di misure per garantire la riservatezza dei dati e delle informazioni trattate durante il lavoro agile
- Investimenti in nuove soluzioni software, funzionali allo svolgimento in sicurezza del lavoro agile
- Implementazione di un *help desk* informatico dedicato

Altro (specificare)

## SEZIONE 6 - Il futuro dell'ente

La Sezione "Il futuro dell'ente" indaga le prospettive future inerenti alle funzioni proprie delle risorse umane analizzando aspetti specifici di *change management* e ricercando obiettivi di miglioramento su base funzionale, organizzativa e valoriale.

Le domande che seguono sono presentate come asserzioni sulle quali il rispondente è chiamato ad esprimere la sua opinione.

**6.1 Indicare in che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni sulle attività/ruolo che la Funzione Risorse Umane (RU) potrebbe svolgere per favorire l'adozione di un nuovo modello organizzativo orientato al *change management***

*Indicare in una scala di valori da 1 a 10 (in cui 1 sia il valore minimo e 10 il valore massimo) a quali tra gli obiettivi elencati daresti priorità*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dialogo e <i>follow up</i> con il top management dell'ente	<input type="checkbox"/>									
Le attività svolte dalla Funzione RU concorrono al raggiungimento delle priorità strategiche interne	<input type="checkbox"/>									
La Funzione RU sviluppa una strategia di gestione delle risorse umane che sia collegata chiaramente alla strategia complessiva dell'ente	<input type="checkbox"/>									
La Funzione RU rappresenta un modello culturale di riferimento per l'intera organizzazione	<input type="checkbox"/>									
La Funzione RU si confronta regolarmente con le altre unità per identificare le esigenze di formazione dell'organizzazione	<input type="checkbox"/>									
La Funzione RU supporta i responsabili dei diversi settori nell'esercizio delle loro responsabilità per la gestione delle risorse umane	<input type="checkbox"/>									

Eventuali altre priorità:

**6.2 Indicare quali future priorità della Funzione Risorse Umane vorrebbe suggerire, per favorire/agevolare i modelli organizzativi, in un'ottica di *change management***

*Indicare al massimo tre risposte*

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Gestire il costo del personale  |
| <input type="checkbox"/> | Attrarre e gestire i talenti  |
| <input type="checkbox"/> | Attrarre nuove professioni/competenze   |
| <input type="checkbox"/> | Trattenere e motivare il personale  |
| <input type="checkbox"/> | Riqualificare le professioni/competenze presenti nell'organizzazione  |
| <input type="checkbox"/> | Aumentare la flessibilità organizzativa (anche attraverso modalità di lavoro agile)                                     |
| <input type="checkbox"/> | Aumentare la produttività del personale   |
| <input type="checkbox"/> | Incrementare l'attenzione dei dipendenti verso gli utenti   |
| <input type="checkbox"/> | Introdurre nuove tecnologie nella gestione delle risorse umane  |
| <input type="checkbox"/> | Favorire innovazioni organizzative  |
| <input type="checkbox"/> | Gestire il rischio organizzativo  |
| <input type="checkbox"/> | Collaborare con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nella gestione del rischio etico |
| <input type="checkbox"/> | Gestire l'avvicendamento del personale  |

*Altro (specificare)*

**6.3 Indicare in relazione alla capacità di coinvolgimento dei lavoratori all'interno della struttura organizzativa per affrontare le sfide della transizione amministrativa, in linea con un approccio orientato al *change management*, in che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni**

*Indicare, in una scala di valori da 1 a 10 (in cui 1 sia il valore minimo e 10 il valore massimo), a quali tra gli obiettivi elencati daresti priorità*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incontri regolari tra i lavoratori e il loro diretto superiore	<input type="checkbox"/>									
Incontri regolari del personale aperti a tutti i lavoratori della sede	<input type="checkbox"/>									
Diffusione delle informazioni tramite newsletter, siti web, bacheche, posta elettronica, ecc.	<input type="checkbox"/>									
Raccolta suggerimenti (solitamente tramite "suggestion box" / cassetta suggerimenti)	<input type="checkbox"/>									
Indagini tra i lavoratori, audit	<input type="checkbox"/>									

Eventuali altre priorità:

**6.4 Indicare quali principali fattori ritiene possano contribuire al monitoraggio dei progressi rispetto all'adozione di un nuovo modello organizzativo orientato al cambiamento**

*Indicare al massimo tre risposte*

<input type="checkbox"/>	Redazione di report periodici
<input type="checkbox"/>	Organizzazione di incontri regolari di monitoraggio e revisione
<input type="checkbox"/>	Utilizzo di <i>dashboard</i> digitali e strumenti di visualizzazione dei dati
<input type="checkbox"/>	Utilizzo di software dedicati
<input type="checkbox"/>	Non si ritiene utile monitorare tali fattori
<i>Altro (specificare)</i>	

6.5 Indicare rispetto a quali ambiti l'Amministrazione intende sviluppare il miglioramento dell'organizzazione										
<i>Indicare, in una scala di valori da 1 a 10 (in cui 1 sia il valore minimo e 10 il valore massimo), a quali tra gli obiettivi elencati darestes priorità</i>										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trasformazione digitale	<input type="checkbox"/>									
Cambiamento della macrostruttura	<input type="checkbox"/>									
Efficientamento dei processi	<input type="checkbox"/>									
Collaborazione e coordinamento interfunzionale	<input type="checkbox"/>									
Rafforzamento della cultura dell'ente	<input type="checkbox"/>									
Miglioramento dei servizi al cittadino	<input type="checkbox"/>									
Chiara definizione delle responsabilità di ruolo	<input type="checkbox"/>									
Potenziamento delle competenze all'interno dell'ente	<input type="checkbox"/>									
Eventuali altre priorità:										

6.6 Indicare quali sono gli obiettivi di miglioramento che l'Amministrazione intende perseguire nel medio e lungo periodo										
<i>In merito a ciascuno degli obiettivi elencati esprimere, in una scala di valori da 1 a 10 (in cui 1 sia il valore minimo e 10 il valore massimo), una valutazione rispetto alla loro rilevanza</i>										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Maggiore flessibilità del modello organizzativo	<input type="checkbox"/>									
Definizione dei profili professionali specifici al fine di attrarre le competenze e le capacità necessarie	<input type="checkbox"/>									
Miglioramento dell'interoperabilità tra gli uffici	<input type="checkbox"/>									
Rafforzamento della circolarità dei dati e delle informazioni tra i diversi livelli dell'organizzazione	<input type="checkbox"/>									
Maggiore coordinamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi	<input type="checkbox"/>									
Sviluppo del livello di digitalizzazione dei processi di lavoro	<input type="checkbox"/>									

Eventuali altri ambiti:

**6.7 Indicare, immaginando per il suo ente un'organizzazione ideale, quali ritiene siano i valori prioritari**

*Indicare, in una scala di valori da 1 a 10 (in cui 1 sia il valore minimo e 10 il valore massimo), a quali tra i valori elencati dareste priorità*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responsabilità sociale	<input type="checkbox"/>									
Creatività-innovazione	<input type="checkbox"/>									
Efficienza operativa e qualità dei servizi	<input type="checkbox"/>									
Comunicazione orizzontale e verticale	<input type="checkbox"/>									
Valore pubblico	<input type="checkbox"/>									
Attenzione ai bisogni dei cittadini e delle imprese	<input type="checkbox"/>									
Benessere organizzativo	<input type="checkbox"/>									
Legalità, e trasparenza, integrità	<input type="checkbox"/>									
Semplificazione e digitalizzazione	<input type="checkbox"/>									
Sensibilità al tema della transizione ecologica	<input type="checkbox"/>									
Impegno a favore dell'equilibrio di genere	<input type="checkbox"/>									
Elaborazione di scenari evolutivi in grado di anticipare le evoluzioni future dell'ente	<input type="checkbox"/>									
Condivisione di buone prassi e soluzione applicative con altre amministrazioni	<input type="checkbox"/>									

Eventuali altre priorità:

## Appendice 2 - Indagini - Elaborazione statistica delle frequenze

Tabella A3.1 - Personale dei comuni per tipologia di contratto (v.a. e val.%)

Comuni	Totale Indeterminato (v.a.)	Totale Flessibile (v.a.)	Totale personale in servizio (v.a.)	Indeterminato (%)	Flessibili (%)
Acerra	219	0	219	100,0	0,0
Alessandria	465	7	472	98,5	1,5
Arzano	76	0	76	100,0	0,0
Barletta	294	21	315	93,3	6,7
Bisceglie	155	8	163	95,1	4,9
Brescia	1'565	126	1'691	92,5	7,5
Buccinasco	126	0	126	100,0	0,0
Campi Bisenzio	267	13	280	95,4	4,6
Canosa di Puglia	74	13	87	85,1	14,9
Carmagnola	135	3	138	97,8	2,2
Carpi	203	13	216	94,0	6,0
Carrara	322	3	325	99,1	0,9
Casalecchio di Reno	157	13	170	92,4	7,6
Castelfranco Veneto	138	5	143	96,5	3,5
Cecina	147	2	149	98,7	1,3
Cesena	499	83	582	85,7	14,3
Chiavari	234	7	241	97,1	2,9
Collegno	249	10	259	96,1	3,9
Corato	114	10	124	91,9	8,1
Cremona	576	50	626	92,0	8,0
Crotone	277	12	289	95,8	4,2
Desio	188	3	191	98,4	1,6
Fabriano	147	5	152	96,7	3,3
Faenza	519	19	538	96,5	3,5
Falconara Marittima	115	17	132	87,1	12,9
Ferrara	924	117	1'041	88,8	11,2
Forlì	750	68	818	91,7	8,3
Galatina	114	0	114	100,0	0,0
Gallarate	231	6	237	97,5	2,5
Gravina Di Catania	121	3	124	97,6	2,4
Grosseto	508	9	517	98,3	1,7
Jesi	227	8	235	96,6	3,4
Macerata	353	30	383	92,2	7,8
Marano di Napoli	112	8	120	93,3	6,7
Massa	379	2	381	99,5	0,5
Massafra	95	2	97	97,9	2,1
Modena	1'300	106	1'406	92,5	7,5



Comuni	Totale Indeterminato (v.a.)	Totale Flessibile (v.a.)	Totale personale in servizio (v.a.)	Indeterminato (%)	Flessibili (%)
Molfetta	229	8	237	96,6	3,4
Monterotondo	165	9	174	94,8	5,2
Montesilvano	157	4	161	97,5	2,5
Paderno Dugnano	218	6	224	97,3	2,7
Padova	1'735	319	2'054	84,5	15,5
Pesaro	606	46	652	92,9	7,1
Piacenza	622	46	668	93,1	6,9
Portici	169	22	191	88,5	11,5
Prato	886	64	950	93,3	6,7
Putignano	106	15	121	87,6	12,4
Rapallo	190	4,5	195	97,7	2,3
Reggio Calabria	851	30	881	96,6	3,4
Rho	257	2	259	99,2	0,8
Roseto Degli Abruzzi	103	7	110	93,6	6,4
San Giorgio a C.	232	14	246	94,3	5,7
Saronno	181	5	186	97,3	2,7
Sassari	653	76	729	89,6	10,4
Siena	631	35	666	94,7	5,3
Siracusa	619	31	650	95,2	4,8
Somma Vesuviana	82	1	83	98,8	1,2
Tivoli	186	0	186	100,0	0,0
Trani	163	173	336	48,5	51,5
Trento	1'383	34	1'417	97,6	2,4
Trieste	2'420	154	2'574	94,0	6,0
Varese	654	27	681	96,0	4,0
Vibo Valentia	97	1	98	99,0	1,0
Vimercate	130	4	134	97,0	3,0
<b>Totale</b>	<b>26'100</b>	<b>1'935</b>	<b>28'040</b>	<b>93.1%</b>	<b>6.9%</b>

\* Elaborazione su 65 Comuni

Tabella A4.2 Personale per tipologia di contratto e genere (v.a.)

Comuni	Indeterminato		Determinato		Totali			
	Uomini (v.a)	Donne (v.a)	Uomini (v.a)	Donne (v.a)	Uomini (v.a)	Donne (v.a)	Uomini (v.%)	Donne (v.%)
Acerra	141	78	0	0	141	78	64.4%	35.6%
Alessandria	196	269	3	4	199	273	42.2%	57.8%
Arzano	39	37	0	0	39	37	51.3%	48.7%
Barletta	168	126	9	12	177	138	56.2%	43.8%
Bisceglie	89	66	7	1	96	67	58.9%	41.1%
Brescia	501	1064	20	106	521	1170	30.8%	69.2%
Buccinasco	49	77	0	0	49	77	38.9%	61.1%
Campi Bisenzio	97	170	2	11	99	181	35.4%	64.6%
Canosa di Puglia	50	24	4	9	54	33	62.1%	37.9%
Carmagnola	46	89	2	1	48	90	34.8%	65.2%
Carpi	96	107	8	5	104	112	48.1%	51.9%
Carrara	132	190	2	1	134	191	41.2%	58.8%
Casalecchio di Reno	38	119	6	7	44	126	25.9%	74.1%
Castelfranco Veneto	69	69	1	4	70	73	49.0%	51.0%
Cecina	63	84	1	1	64	85	43.0%	57.0%
Cesena	168	331	22	61	190	392	32.6%	67.4%
Chiavari	129	105	2	5	131	110	54.4%	45.6%
Collegno	91	158	5	5	96	163	37.1%	62.9%
Corato	56	58	5	5	61	63	49.2%	50.8%
Cremona	166	410	9	41	175	451	28.0%	72.0%
Crotone	172	105	6	6	178	111	61.6%	38.4%
Desio	58	130	1	2	59	132	30.9%	69.1%
Fabriano	72	75	2	3	74	78	48.7%	51.3%
Faenza	221	298	4	15	225	313	41.8%	58.2%
Falconara Marittima	62	53	3	14	65	67	49.2%	50.8%
Ferrara	247	677	98	19	345	696	33.1%	66.9%
Forlì	227	523	17	51	244	574	29.8%	70.2%
Galatina	50	64	0	0	50	64	43.9%	56.1%
Gallarate	88	143	4	2	92	145	38.8%	61.2%
Gravina Di Catania	68	53	2	1	70	54	56.5%	43.5%
Grosseto	212	296	2	7	214	303	41.4%	58.6%
Jesi	100	127	4	4	104	131	44.3%	55.7%
Macerata	125	228	11	19	136	247	35.5%	64.5%
Marano di Napoli	75	37	3	5	78	42	65.0%	35.0%

Comuni	Indeterminato		Determinato		Totali			
	Uomini (v.a)	Donne (v.a)	Uomini (v.a)	Donne (v.a)	Uomini (v.a)	Donne (v.a)	Uomini (v.%)	Donne (v.%)
Massa	157	222	1	1	158	223	41.5%	58.5%
Massafra	62	33	2	0	64	33	66.0%	34.0%
Modena	398	902	24	82	422	984	30.0%	70.0%
Molfetta	118	111	4	4	122	115	51.5%	48.5%
Monterotondo	60	105	4	5	64	110	36.8%	63.2%
Montesilvano	97	60	0	4	97	64	60.2%	39.8%
Paderno Dugnano	82	136	6	0	88	136	39.3%	60.7%
Padova	633	1102	180	139	813	1241	39.6%	60.4%
Pesaro	208	398	8	38	216	436	33.1%	66.9%
Piacenza	228	394	12	34	240	428	35.9%	64.1%
Portici	100	69	15	7	115	76	60.2%	39.8%
Prato	597	289	27	37	624	326	65.7%	34.3%
Putignano	42	64	2	13	44	77	36.4%	63.6%
Rapallo	76	114	1	4	77	118	39.5%	60.5%
Reggio di Calabria	458	393	12	18	470	411	53.3%	46.7%
Rho	103	154	1	1	104	155	40.2%	59.8%
Roseto Degli Abruzzi	57	46	6	1	63	47	57.3%	42.7%
San Giorgio a C.	126	106	5	9	131	115	53.3%	46.7%
Saronno	67	114	3	2	70	116	37.6%	62.4%
Sassari	348	305	30	46	378	351	51.9%	48.1%
Siena	255	376	24	11	279	387	41.9%	58.1%
Siracusa	288	331	12	19	300	350	46.2%	53.8%
Somma Vesuviana	53	29	1	0	54	29	65.1%	34.9%
Tivoli	67	119	0	0	67	119	36.0%	64.0%
Trani	83	80	95	78	178	158	53.0%	47.0%
Trento	527	856	16	18	543	874	38.3%	61.7%
Trieste	733	1687	52	102	785	1789	30.5%	69.5%
Varese	215	439	19	8	234	447	34.4%	65.6%
Vibo Valentia	54	43	1	0	55	43	56.1%	43.9%
Vimercate	50	80	3	1	53	81	39.6%	60.4%
<b>Totale</b>	<b>10503</b>	<b>15597</b>	<b>831</b>	<b>1109</b>	<b>11334</b>	<b>16706</b>	<b>40.4%</b>	<b>59.6%</b>

Elaborazione su 66 Comuni

Tabella A4.3 Distribuzione dei comuni per data dell'ultimo regolamento organizzativo (v.a., val.%)

Classi	Numero di comuni (v.a.)	Numero di comuni (v.%)
Meno di un anno	34	48,6
1-3 anni	14	20,0
4-6 anni	5	7,1
7-9 anni	4	5,7
10-13 anni	6	8,6
>= 14 anni	7	10,0
<b>Totale</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Tabella A4.4 La percezione dei comuni rispetto al grado di diretta connessione tra l'analisi dei fabbisogni di personale dell'ente e gli obiettivi strategici definiti dal PIAO (v.a., val.%)

Giudizio	Numero comuni (v.a.)	Numero comuni (v.%)
Per niente	0	0,0
Poco	6	8,6
Abbastanza	45	64,3
Molto	19	27,1
<b>Totale</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Tabella A4.5 Distribuzione dei processi per tipologia di ruoli (v.a. e v.%)

Processi caratterizzanti	Ruoli manageriali		Ruoli gestionali		Ruoli tecnici		Ruoli operativi	
	Numero profili (v.a.)	Numero profili (v.%)						
Processi di pianificazione, programmazione e progettazione di politiche, attività e servizi	185,65	17,7	555	14,2	688	7,8	529	6,7
Processi di regolazione (definizione o implementazione di norme/ regole che disciplinano i settori di policy dell'ente/ atti per la prevenzione della corruzione e per favorire la trasparenza dell'azione amministrativa)	75	7,2	202	5,2	302	3,4	202	2,6
Processi di gestione ed erogazione di servizi all'utenza	250,05	23,9	1.607	41,2	4.244	48,4	4.118	52,5
Controlli e monitoraggio su aree di pertinenza	215,8	20,6	333	8,5	1532	17,5	467	6,0
Approvvigionamenti	52	5,0	183	4,7	248	2,8	282	3,6
Servizi ausiliari	47	4,5	188	4,8	534	6,1	1.154	14,7
Supporto alla governance	55,5	5,3	178	4,6	300	3,4	212	2,7
Risorse economiche	76	7,3	344	8,8	379	4,3	357	4,5
Risorse umane	46	4,4	176	4,5	211	2,4	235	3,0
Risorse tecnologiche	43	4,1	134	3,4	333,5	3,8	292	3,7
<b>Totale</b>	<b>1.046</b>	<b>100,0</b>	<b>3.900</b>	<b>100,0</b>	<b>8.771,50</b>	<b>100,0</b>	<b>7.848</b>	<b>100,0</b>

Tabella A4.5 - Comuni che dichiarano di disporre di un sistema professionale descritto per profili di ruolo e basato su dizionari di competenze (v.a. e val.%)

Risposta	Comuni	
	v. a.	v. %
Si	27	38,6
No	37	52,9
Altro	6	8,6
<b>Totale</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Tabella A4.6 - Attività per le quali le Amministrazione utilizzano il dizionario delle competenze (va e val.%)

Attività	Comuni che utilizzano il dizionario delle competenze	
	v. a.	v. %
Definizione dei fabbisogni formativi	18	66,7
Sviluppo delle carriere	13	48,1
Valutazione delle posizioni	4	14,8
Valutazione della performance individuale	11	40,7
Sistema retributivo incentivante	9	33,3
Reclutamento di personale	25	92,6

Tabella A4.7 - Comuni per individuazione per il triennio 2024/2026 di esigenze assunzionali di nuovi profili (v.a. e val.%)

Risposta	Comuni	
	v. a.	v. %
Sì, individuato e definito	15	21,4
Sì, individuato e in corso di definizione	21	30,0
No	34	48,6
<b>Totale</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Tabella A4.8 - Comuni per grado di urgenza di colmare le esigenze di nuovo personale per la tipologia di profilo (v.a. e val.%)

Profili	Grado di urgenza						Totale (v.a.)
	Estremamente urgente		Molto Urgente		Urgente		
	v.a.	v. %	v.a.	v. %	v.a.	v. %	
Manageriali	8	22,2	8	22,2	20	55,6	36
Tecnici specialistici	18	50,0	14	38,9	4	11,1	36
Operativi	10	27,8	14	38,9	12	33,3	36

Elaborazione su 36 Comuni che hanno dichiarato di aver individuato o di essere in fase di individuazione esigenze di nuovi profili professionali

Tabella A4.9 Comuni per la presenza di strutture di coordinamento tra le direzioni (va e val.%)

Risposta	Comuni	
	v.a.	v. %
Sì	51	72,9
No	19	27,1
<b>Totale</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Tabella A4.9 Comuni per figura di coordinamento e raccordo tra le direzioni (v.a. e val.%)

Figure di coordinamento	Comuni con presenza di strutture di coordinamento	
	v.a.	v. %
Direttore generale	9	17,6
Segretario comunale	40	78,4
Direttore/Responsabile amministrativo	3	5,9
Altro	11	21,6
<b>Totale</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>

Nota: elaborazione su 51 Comuni che hanno dichiarato di avere la struttura di coordinamento tra le direzioni

Tabella A4.10 Distribuzione dei comuni per soluzioni abilitanti adottate dall'ente per favorire il coordinamento e la collaborazione tra le diverse unità organizzative adottate (v.a. e val.%)

Soluzioni abilitanti	Sì		No		Totale (v.a)
	v.a.	v. %	v.a.	v. %	
Regole e procedure	28	40,0	42	60,0	70
Gruppi di lavoro, task force, comitati interfunzionali	56	80,0	14	20,0	70

Soluzioni abilitanti	Sì		No		Totale (v.a)
	v. a.	v. %	v. a.	v. %	
Sistemi informativi interfunzionali	20	28,6	50	71,4	70
Cruscotti digitali e sistemi di visualizzazione dati	13	18,6	57	81,4	70
Report periodici	21	30,4	48	69,6	69
Ruoli di collegamento tra unità organizzative	19	27,5	50	72,5	69
Comunicazioni dirette	52	74,3	18	25,7	70
Applicativi e/o strumenti di collaborazione	24	34,8	45	65,2	69
Altro	4	5,7	66	94,3	70

Tabella A4. 11 Individuazione di figure dedicate al coordinamento tra unità organizzative per il miglioramento dei flussi di lavoro interni anche in relazione ai flussi che hanno ricadute verso l'esterno tra i comuni (v.a. e val.%)

Risposta	Comuni	
	v. a.	v. %
Sì	28	40,0
Sono in corso di identificazione	8	11,4
No	34	48,6
<b>Totale</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Tabella A4. 12 Implementazione di applicativi e/o sistemi gestionali a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento tra i comuni (v.a. e val.%)

Risposta	Comuni	
	v. a.	v. %.
Sì	17	24,3
Sono in corso di implementazione	19	27,1
No	34	48,6
<b>Totale</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Tabella A4. 13 Adozione di sistemi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza per gli applicativi/sistemi gestionali utilizzati tra i comuni (v.a. e val.%)

Risposta	Comuni	
	v. a.	v. %.
Sì	10	14,3
Sono in corso di adozione	8	11,4
No	52	74,3
<b>Totale</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Tabella A4.14 - Comuni per formulazione del piano della formazione a valle di un assessment delle competenze (v.a. e val.%)

Risposta	Comuni	
	v. a.	v. %.
Sì	19	27,1
No	51	72,9
<b>Totale</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Tabella A4.15 - Comuni per anno di formulazione del Piano della formazione (v.a. e val.%)

Anno formulazione Piano	Comuni	
	v. a.	v. %.
2022	2	10,5
2023	10	52,6
2024	7	36,8
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

Tabella A4.16 Comuni per adozione di percorsi formativi dedicati e differenziati per profilo di ruolo (v.a. e val.%)

Risposta	Comuni	
	v. a.	v. %.
Sì	46	65,7
Sono in corso di definizione	12	17,1
No	12	17,1
<b>Totale</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Tabella A4.17 - Comuni per dotazione di procedure per favorire la rotazione e lo sviluppo professionale all'interno dell'ente (v.a. e val.%)

Risposta	Comuni	
	v. a.	v. %.
Sì	15	21,4
È in corso di dotazione	13	18,6
No	42	60,0
<b>Totale</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Tabella A4.18 - Comuni per azioni attivate per coinvolgere e motivare il proprio personale (v.a. e val.%)

Azioni	Comuni	
	v. a.	v. %.
Nessuna iniziativa specifica	10	14,3
Responsabilizzazione su obiettivi e i risultati	59	84,3
Iniziative incentrate su attività di comunicazione e trasparenza	30	42,9
Introduzione di nuove metodologie per favorire l'innovazione (es. metodologia agile, design thinking)	12	17,1
Introduzione di momenti virtuali di allineamento/Collaborazione	7	10,0
Altro	3	4,3

Elaborazione su 70 Comuni

Tabella A4.19 - Somma punteggi e media punteggio assegnati dai comuni agli obiettivi da perseguire per una gestione ottimale delle risorse umane dell'ente

Obiettivi prioritari	Punteggio totale	Punteggio medio
Motivazione del personale	620	8,9
Programmazione dei fabbisogni basato su un sistema professionale strutturato per competenze	607	8,7
Adeguamento del bagaglio formativo del personale	590	8,4
Rafforzamento delle competenze organizzative	586	8,4
Aver bandito procedure concorsuali che prevedano l'accertamento delle soft skill	558	8,0
Rafforzamento delle competenze specialistiche per la transizione verde e digitale	558	8,0
Miglioramento e integrazione del sistema di performance organizzativa e individuale	557	8,0
Sviluppo di carriera del personale	554	7,9
Sviluppo di iniziative volte al miglioramento della leadership	552	7,9
Introduzione di nuove tecnologie nella gestione delle risorse umane	544	7,8
Rafforzamento in tema di legalità, trasparenza, integrità	518	7,4
Assunzione di nuovi profili	504	7,2
Sviluppo di nuove forme di lavoro	477	6,8



Tabella A4.20 - Comuni per la definizione dei processi di innovazione amministrativa e/o organizzativa ai fini della programmazione e gestione del lavoro agile (v.a. e val.%)

Risposta	Comuni	
	v.a.	v.%.
Sì	57	81,4
No	13	18,6
<b>Totale</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Tabella A4.21 - I processi di innovazione definiti dai comuni ai fini della programmazione del lavoro agile (v.a. e val.%)

Processi innovativi	Comuni	
	v.a.	v.%.
Individuazione e mappatura delle attività idonee ad essere svolte da remoto, previa verifica anche dell'impatto sui servizi resi a cittadini e imprese	40	70,2
Riorganizzazione dei processi e digitalizzazione dei servizi, in modo da consentirne lo svolgimento da remoto da parte dei dipendenti	35	61,4
Adozione di misure per garantire la riservatezza dei dati e delle informazioni trattate durante il lavoro agile	38	66,7
Investimenti in nuove soluzioni software, funzionali allo svolgimento in sicurezza del lavoro agile	28	49,1
Implementazione di un help desk informatico dedicato	15	26,3
Altro	2	3,5

Elaborazione su 57 Comuni che hanno definito i processi di innovazione a vantaggio del lavoro agile

Tabella A4.21 - Somma dei punteggi e media punteggio assegnati dai comuni alle attività/ruolo che la Funzione Risorse Umane (RU) potrebbe svolgere per favorire l'adozione di un nuovo modello organizzativo orientato al change management tra i comini

Attività	Punteggio Totale	Punteggio medio
La Funzione RU si confronta regolarmente con le altre unità per identificare le esigenze di formazione dell'organizzazione	597	8,5
La Funzione RU supporta i responsabili dei diversi settori nell'esercizio delle loro responsabilità per la gestione delle risorse umane	596	8,5
Dialogo e follow up con il top management dell'ente	595	8,5
La Funzione RU sviluppa una strategia di gestione delle risorse umane che sia collegata chiaramente alla strategia complessiva dell'ente	588	8,4
Le attività svolte dalla Funzione RU concorrono al raggiungimento delle priorità strategiche interne	583	8,3
La Funzione RU rappresenta un modello culturale di riferimento per l'intera organizzazione	543	7,8

Elaborazione su 70 Comuni

Tabella A4.22- Comuni per le future priorità della Funzione Risorse Umane suggerite dai comuni, per favorire/agevolare i modelli organizzativi, in un'ottica di change management (v.a. e val.%)

Priorità	Comuni	
	v.a.	v.%.
Trattenere e motivare il personale	46	65,7
Riqualificare le professioni/competenze presenti nell'organizzazione	32	45,7
Favorire innovazioni organizzative	26	37,1
Attrarre nuove professioni/competenze	23	32,9
Attrarre e gestire i talenti	22	31,4
Aumentare la produttività del personale	14	20,0
Introdurre nuove tecnologie nella gestione delle risorse umane	13	18,6
Aumentare la flessibilità organizzativa (anche attraverso modalità di lavoro agile)	9	12,9
Incrementare l'attenzione dei dipendenti verso gli utenti	8	11,4
Gestire l'avvicendamento del personale	7	10,0
Gestire il costo del personale	6	8,6
Gestire il rischio organizzativo	1	1,4
Collaborare con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nella gestione del rischio etico	1	1,4

Elaborazione su 70 Comuni

Tabella A4.22- Somma dei punteggi e media punteggio assegnato dai comuni alle affermazioni rispetto alla capacità di coinvolgimento dei lavoratori all'interno della struttura organizzativa per affrontare le sfide della transizione amministrativa, in linea con un approccio orientato al change management, con cui concordano i comuni

Affermazione	Punteggio totale	Punteggio medio
Incontri regolari tra i lavoratori e il loro diretto superiore	618	8,8
Incontri regolari del personale aperti a tutti i lavoratori della sede	467	6,7
Diffusione delle informazioni tramite newsletter, siti web, bacheche, posta elettronica, ecc.	575	8,2
Raccolta suggerimenti (solitamente tramite "suggestion box"/cassetta suggerimenti)	508	7,2
Indagini tra i lavoratori, audit	547	7,8

Elaborazione su 70 Comuni

Tabella A4.23- Comuni per i principali fattori che potrebbero contribuire al monitoraggio dei progressi rispetto all'adozione di un nuovo modello organizzativo orientato al cambiamento (v.a. e val.%)

Fattori	Comuni	
	v.a.	v.%.
Redazione di report periodici	31	44,9
Organizzazione di incontri regolari di monitoraggio e revisione	60	85,7
Utilizzo di dashboard digitali e strumenti di visualizzazione dei dati	37	53,6
Utilizzo di software dedicati	30	43,5

Elaborazione su 70 Comuni

Tabella A4.24- Somma dei punteggi e media punteggio assegnato dai comuni agli ambiti per i quali i comuni intendono sviluppare il miglioramento dell'organizzazione. Distribuzione comuni per ambiti di sviluppo (Somma punteggi e media)

Ambiti	Punteggio Totale	Punteggio Medio
Trasformazione digitale	630	9,0
Potenziamento delle competenze all'interno dell'ente	626	8,9
Miglioramento dei servizi al cittadino	619	8,8
Collaborazione e coordinamento interfunzionale	581	8,3
Chiara definizione delle responsabilità di ruolo	569	8,1
Rafforzamento della cultura dell'ente	568	8,1
Cambiamento della macrostruttura	483	6,9

Tabella A4.25 - Somma dei punteggi e media punteggio assegnato dai comuni agli obiettivi di miglioramento che i comuni intendono perseguire nel medio e lungo periodo.

Obiettivi	Punteggio totale	Punteggio medio
Sviluppo del livello di digitalizzazione dei processi di lavoro	623	8,9
Miglioramento dell'interoperabilità tra gli uffici	596	8,5
Rafforzamento della circolarità dei dati e delle informazioni tra i diversi livelli dell'organizzazione	594	8,5
Definizione dei profili professionali specifici al fine di attrarre le competenze e le capacità necessarie	582	8,3
Maggiore coordinamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi	578	8,3
Maggiore flessibilità del modello organizzativo	534	7,6

Tabella A4.26 - Somma dei punteggi e media punteggio assegnato dai comuni ai valori prioritari per un'organizzazione ideale.

Valori prioritari	Punteggio Totale	Punteggio medio
Attenzione ai bisogni dei cittadini e delle imprese	657	9,4
Semplificazione e digitalizzazione	651	9,3
Valore pubblico	648	9,3
Efficienza operativa e qualità dei servizi	643	9,2
Legalità e trasparenza	638	9,1
Benessere organizzativo	636	9,1
Responsabilità sociale	605	8,6
Comunicazione orizzontale e verticale	595	8,5
Sensibilità al tema della transizione ecologica	593	8,5
Impegno a favore dell'equilibrio di genere	589	8,4
Condivisione di buone prassi e soluzioni applicative con altre amministrazioni	586	8,4
Creatività-innovazione	577	8,2
Elaborazione di scenari in grado di anticipare le evoluzioni future dell'ente	571	8,2





Presidenza del Consiglio dei Ministri

**Dipartimento della  
Funzione Pubblica**

## **ANNEX**

### **All. 2.2\_Analisi dettaglio Report KPI D6**



PNRR Riforma Mercato  
del Lavoro

## Indice

1. <i>Assessment</i> dell'Organizzazione dei Comuni coinvolti .....	2
1.1 Il processo di raccolta dati per la valorizzazione dei KPI .....	2
2. Valorizzazione del set di KPI .....	5
2.1 Valorizzazione dei KPI per la dimensione "Struttura e i processi organizzativi" .....	6
2.2 Valorizzazione dei KPI per la dimensione "Composizione e sviluppo del personale" .....	7
2.3 Valorizzazione dei KPI per la dimensione "Le forme e i modelli di organizzazione del lavoro" .....	13
2.4 Valorizzazione dei KPI per la dimensione "Contesto macro-organizzativo" .....	15
3. Considerazioni finali .....	17
Appendice – Allegato statistico .....	19

# 1. *Assessment* dell'Organizzazione dei Comuni coinvolti

## 1.1 Il processo di raccolta dati per la valorizzazione dei KPI

Il progetto "Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane" si inserisce nel quadro delle riforme organizzative previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - con riferimento alla Milestone M1C159-bis "D6 – Capacity building e performance organizzativa"- e vuole contribuire all'avvio di azioni di sviluppo e di rafforzamento dei sistemi organizzativi e di gestione del capitale umano nei Comuni di dimensioni medie e medio-grandi coinvolti nelle attività, il target corrisponde ai 381 enti locali con una popolazione compresa tra 25.000 e 250.000 abitanti<sup>1</sup>.

La fase di partenza di questa iniziativa progettuale è stata incentrata sulla formulazione di una prima proposta di un set di *Key Performance Indicator* (KPI) funzionale all'attuazione di innovazioni nella gestione e organizzazione delle risorse umane negli enti locali coinvolti, così come previsto dalle riforme normative in materia di capitale umano pubblico. Questo primo set sarà poi oggetto di continua implementazione grazie ad azioni di confronto e co-progettazione che si prevede di mettere in atto con i Comuni target.

Il primo set di KPI elaborato si compone di 13 indicatori, ciascuno dei quali riconducibile a quattro ambiti/dimensioni di riferimento per le azioni di rafforzamento della *capacity building* e della performance organizzativa:

- 1) L'individuo: ambito declinato in una duplice dimensione, ovvero quella della composizione e quella dello sviluppo del personale;
- 2) La struttura e i processi organizzativi;
- 3) Le forme e le caratteristiche dell'organizzazione del lavoro (flessibilità);
- 4) Caratteristiche del contesto in cui coesistono persone, strutture e processi (propensione all'innovazione e al cambiamento).

Di seguito si riporta la descrizione del set di KPI proposto, indicando per ciascun indicatore l'ambito di appartenenza, il codice e la regola di calcolo (Tabella 1).

---

<sup>1</sup> Fonte: Ministero dell'Interno, 2021

**Tabella 1 - Il set di KPI D.6 Capacity Building e Performance Organizzativa definito per ambito, codice e regola di calcolo**

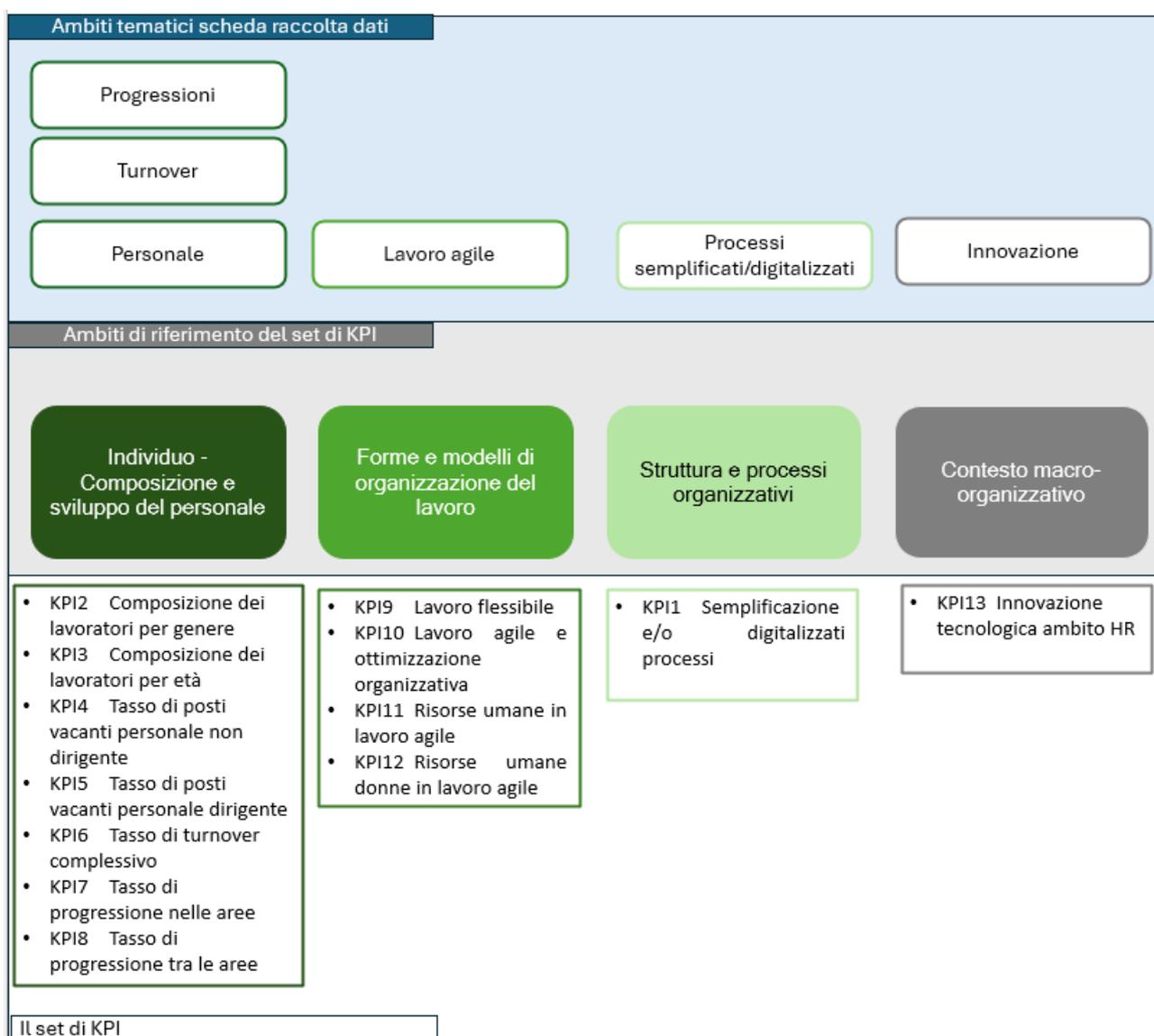
AMBITO	COD	KPI	REGOLA DI CALCOLO
Struttura e processi organizzativi	KPI1	Semplificazione e/o digitalizzati processi	(Numero di processi semplificati e/o digitalizzati /numero complessivo di processi definiti) * 100
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	KPI2	Composizione dei lavoratori per genere	N. uomini/N. dipendenti totali; N. donne/N. dipendenti totali
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	KPI3	Composizione dei lavoratori per età	Età media dei dipendenti
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	KPI4	Tasso di posti vacanti personale non dirigente	(N. posizioni non dirigenziali non coperte/N. posizioni non dirigenziali pianta organica) * 100
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	KPI5	Tasso di posti vacanti personale dirigente	(N. posizioni dirigenziali non coperte /N. posizioni dirigenziali pianta organica) *100
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	KPI6	Tasso di turnover complessivo	(Personale entrato + personale uscito dall'ente in un anno/organico medio in un anno) * 100
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	KPI7	Tasso di progressione nelle aree	(N. progressioni orizzontali/ N. totale dipendenti) *100
Individuo - Composizione e sviluppo del personale	KPI8	Tasso di progressione tra le aree	(N. progressioni verticali/ N. totale dipendenti) *100
Forme e modelli di organizzazione del lavoro	KPI9	Lavoro flessibile	(N. dipendenti conforme contrattuali flessibili/ N. totale dipendenti) * 100
Forme e modelli di organizzazione del lavoro	KPI10	Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	(N. di giornate di lavoro agile / N. totale giornate lavorative) * 100
Forme e modelli di organizzazione del lavoro	KPI11	Risorse umane in lavoro agile	(N. dipendenti in lavoro agile/Totale dipendenti)*100
Forme e modelli di organizzazione del lavoro	KPI12	Risorse umane donne in lavoro agile	(N. dipendenti donna in lavoro agile/Totale dipendenti donne)*100
Contesto macro-organizzativo	KPI13	Innovazione tecnologica ambito HR	(N. nuovi software/gestionali introdotti ex novo in ambito HR/ N. complessivo software/gestionali in uso in ambito HR) * 100

Ai fini di una loro valorizzazione con dati primari riferiti all'anno 2023, l'insieme degli indicatori così elaborato è stato sottoposto ai Direttori del Personale di un panel iniziale di 70 comuni che, a seguito dell'adesione alla manifestazione di interesse, ha partecipato all'indagine qualitativa per la raccolta di informazioni utili alla definizione di piani strategici per il sostegno al sistema di pianificazione delle risorse umane.

La raccolta dei dati quantitativi per la valorizzazione dei KPI è stata gestita attraverso la somministrazione di un questionario con modalità CAWI (*Computer Assisted Web Interview*).

La scheda di raccolta dati è stata suddivisa in 8 ambiti tematici quali ricalcano a loro volta gli ambiti di riferimento dei KPI che compongono il set (Figura 1).

**Figura 1 – Struttura della scheda di raccolta dati per la valorizzazione del set di KPI D6- Capacity building e performance organizzativa.**



La rilevazione è effettuata dal 28 maggio e al il 31 maggio 2024, registrando la partecipazione di 51 amministrazioni comunali, pari al 73% del totale dei 70 Comuni coinvolti (Tabella 2).

**Tabella 2 – Composizione del panel di amministrazioni comunali che ha partecipato alla misurazione dei KPI 2023 per classe dimensionale e per area geografica (v.a.)**

Classe dimensionale	Nord	Centro	Sud e Isole	Totale
	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.
25 mila - 50 mila	11	4	6	21
50001-100 mila	11	2	8	21
100001-250 mila	6	0	3	9
Totale	28	6	17	51

## 2. Valorizzazione del set di KPI

Il set di KPI, come già esposto nel capitolo precedente, è stato valorizzato applicando la seguente metodologia di analisi:

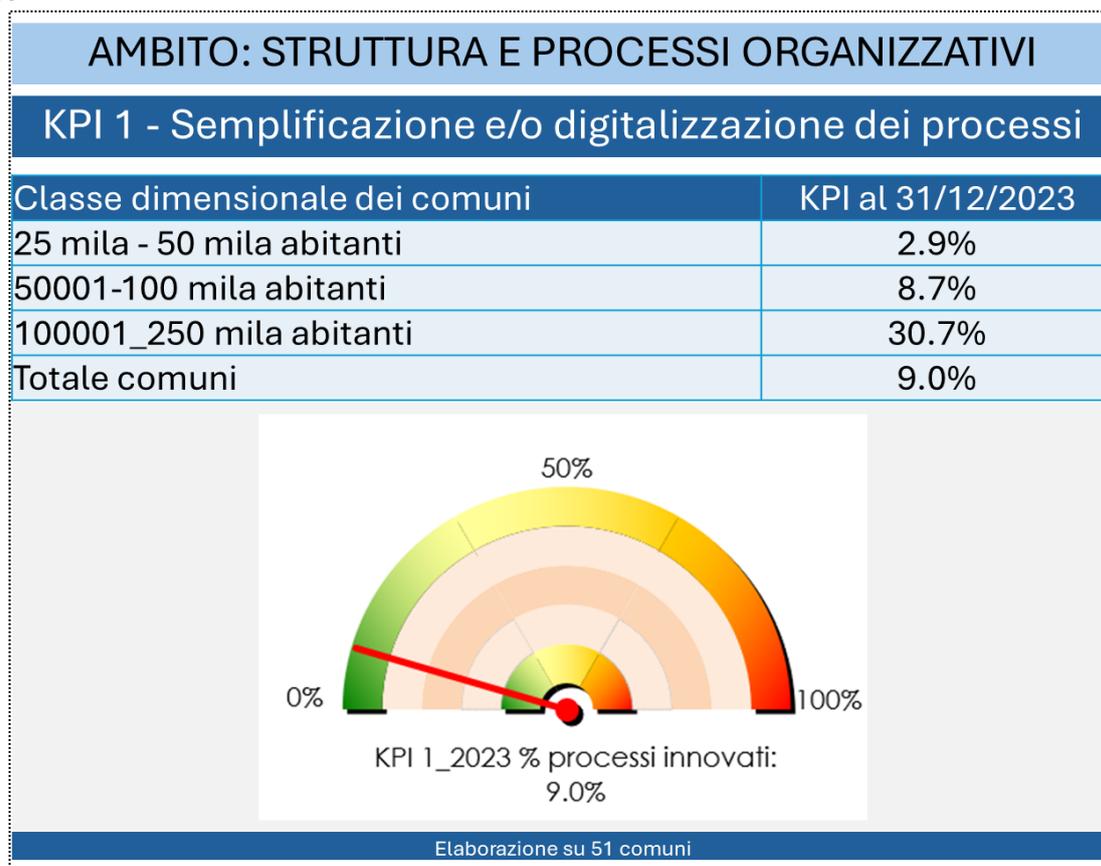
1. Alle 70 amministrazioni rispondenti all'indagine qualitativa funzionale alla definizione dei piani strategici per il sostegno al sistema di pianificazione delle risorse umane dei comuni, è stata somministrata una scheda per la raccolta dei dati quantitativi utili alla valorizzazione dei KPI facendo riferimento all'anno 2023 per i dati di flusso e alla data del 31 dicembre 2023 per quelli di stock. I comuni che hanno compilato la scheda di rilevazione quantitativa e per i quali è stato quindi possibile valorizzare i KPI sono stati 51.
2. Al fine di disporre di valori di confronto, per le 51 amministrazioni e per l'universo dei comuni target del progetto, dove è stato possibile, gli stessi KPI sono stati valorizzati con riferimento all'anno 2022, a partire dai dati del Conto annuale del personale del MEF-RGS.
3. In continuità con la metodologia di individuazione della lista dei 13 KPI, nella misurazione degli indicatori si è tenuto conto dei quattro ambiti presi a riferimento per le azioni di rafforzamento della *capacity building* e della performance organizzativi:
  - La struttura e i processi organizzativi;
  - L'individuo declinato in una duplice dimensione, quella della composizione e quella dello sviluppo del personale;
  - Le forme e i modelli di organizzazione del lavoro;
  - Il contesto macro organizzativo

## 2.1 Valorizzazione dei KPI per la dimensione “Struttura e i processi organizzativi”

L’analisi delle strutture e dei processi organizzativi è essenziale per assicurare la piena attuazione delle strategie all’interno di un’organizzazione sia rispetto al coordinamento delle competenze degli individui o delle unità coinvolte nelle attività dell’organizzazione sia relativamente alla struttura delle relazioni e dei processi che si sviluppano all’interno dell’organizzazione. I KPI di questo primo ambito hanno l’obiettivo di capire se i comuni hanno intrapreso, e in che misura, percorsi di modernizzazione e/o semplificazione sia a livello di organizzazione che di capacità tecniche di gestione dei processi.

Facendo riferimento ai 51 comuni oggetto della nostra analisi, il valore del KPI 1, calcolato come rapporto tra i processi semplificati sul totale dei processi mappati, al 31/12/2023, è pari al 9%. Rispetto alla distribuzione per dimensione dei comuni, l’indicatore presenta una rilevante variabilità: nei comuni più piccoli, con popolazione compresa tra 25 mila e 50 mila abitanti, i processi semplificati e/o digitalizzati sono pari al 3% circa dei processi totali. Tale valore sale all’8,7% per i comuni di media dimensione e supera il 30% per i comuni con numero di abitanti compreso tra 100 mila e 250 mila.

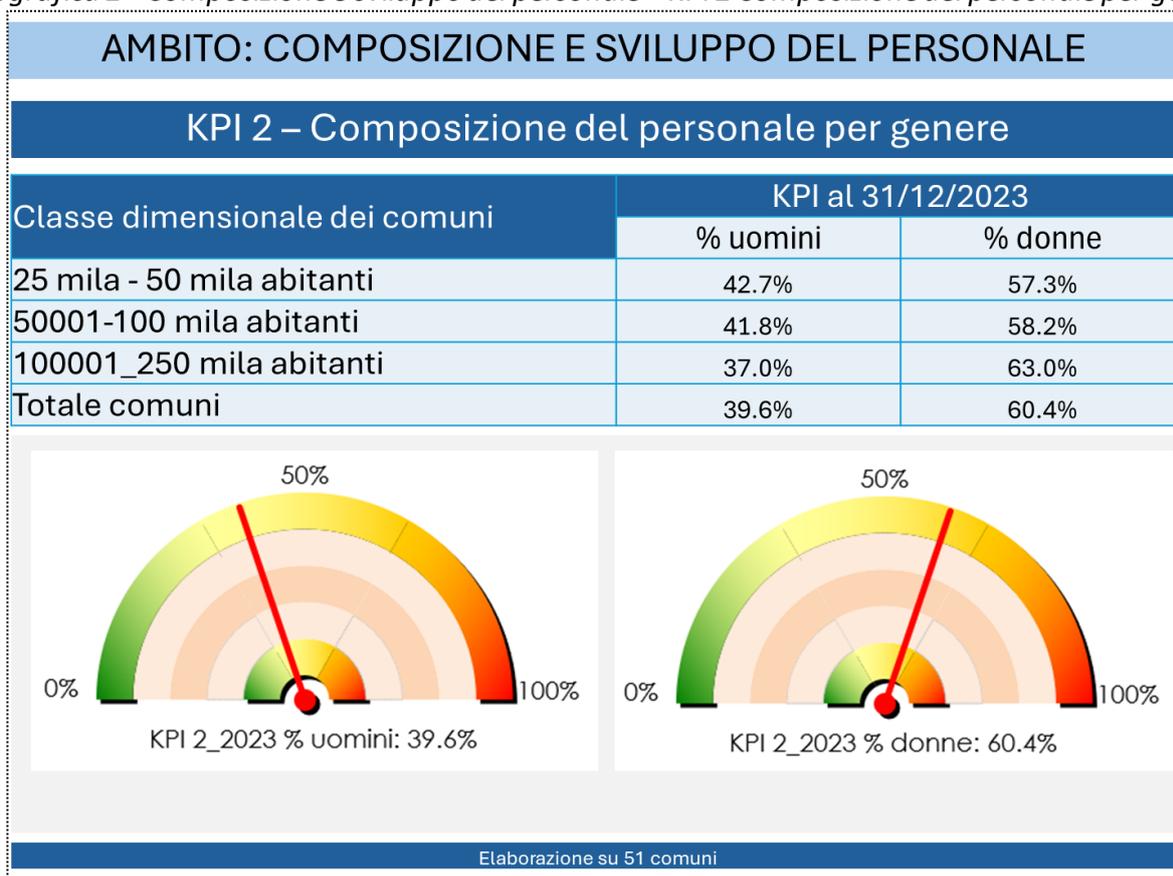
*Infografica 1 – Struttura e processi organizzativi – KPI 1 Semplificazione e/o digitalizzazione dei processi*



## 2.2 Valorizzazione dei KPI per la dimensione “Composizione e sviluppo del personale”

Il primo livello della costruzione della capacità di un’organizzazione riguarda proprio l’analisi della composizione delle risorse umane in un’ottica di miglioramento continuo delle competenze e delle conoscenze del personale dell’amministrazione. I KPI individuati nell’ambito “Individuale – Composizione e sviluppo del personale” hanno l’obiettivo di mappare e analizzare le amministrazioni rispetto alla composizione del personale (età, genere, ruolo, ecc.) e allo sviluppo delle capacità delle risorse umane (turnover, progressioni, mobilità esterna temporanea, formazione). Analizzare e valutare la struttura delle relazioni lavorative, degli incentivi e della formazione erogata al personale, rappresentano elementi fondamentali per comprendere come le capacità individuali possano essere rafforzate all’interno di un’organizzazione.

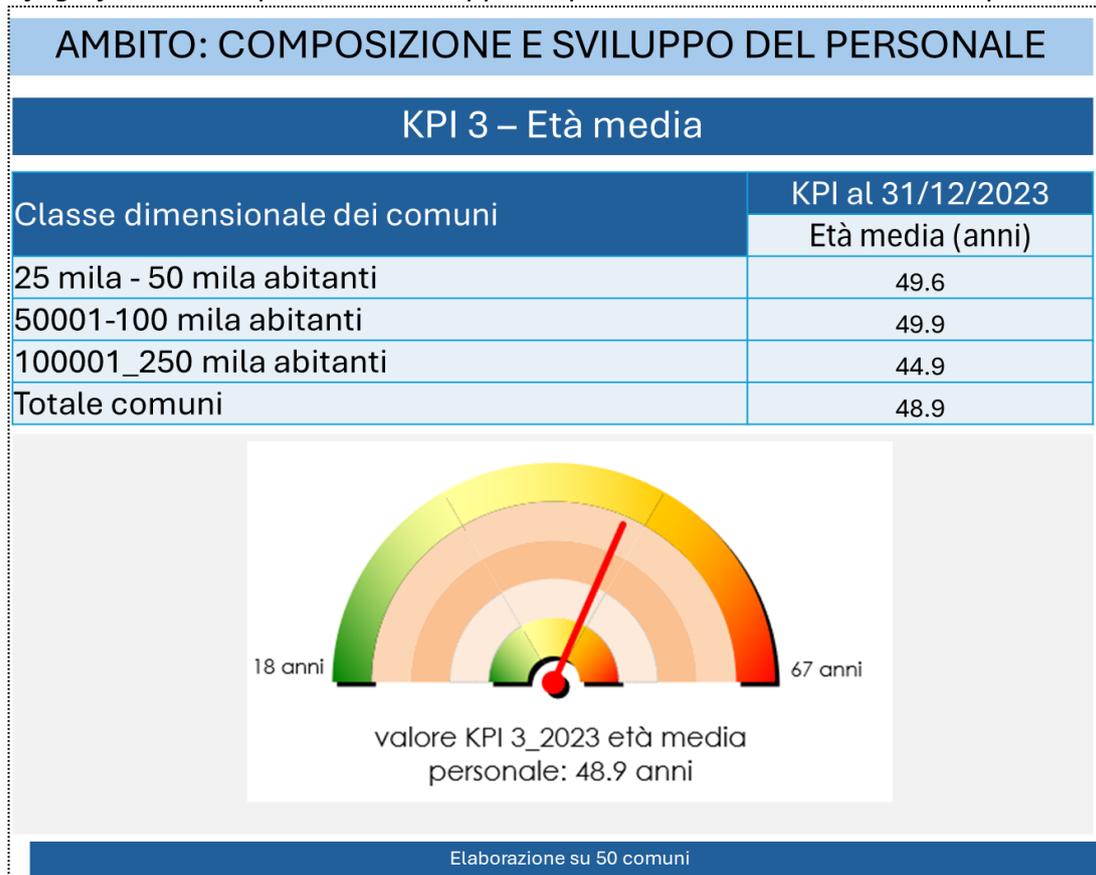
Infografica 2 – Composizione e sviluppo del personale - KPI 2 Composizione del personale per genere



Il KP2 – “Composizione del personale per genere” misura la distribuzione per genere del personale dell’amministrazione. Sul complesso dei 51 comuni, oggetto della misurazione al 31 dicembre 2023, il genere prevalente è quello femminile, con incidenza pari al 60,4% sul totale del personale, dato leggermente superiore a quello registrato per le stesse amministrazioni a fine 2022 (59,6%). La prevalenza della componente femminile è confermata in tutti gli strati dimensionali dei Comuni presi in considerazione, con valori che vanno dal 57,3% nei comuni più piccoli, con popolazione

compresa tra 25 mila e 50 mila abitanti, alla quota del 63% di presenze femminili registrata nei comuni con numero di abitanti compreso tra 100 mila e 250 mila.

*Infografica 3 – Composizione e sviluppo del personale - KPI 3 Età media del personale*



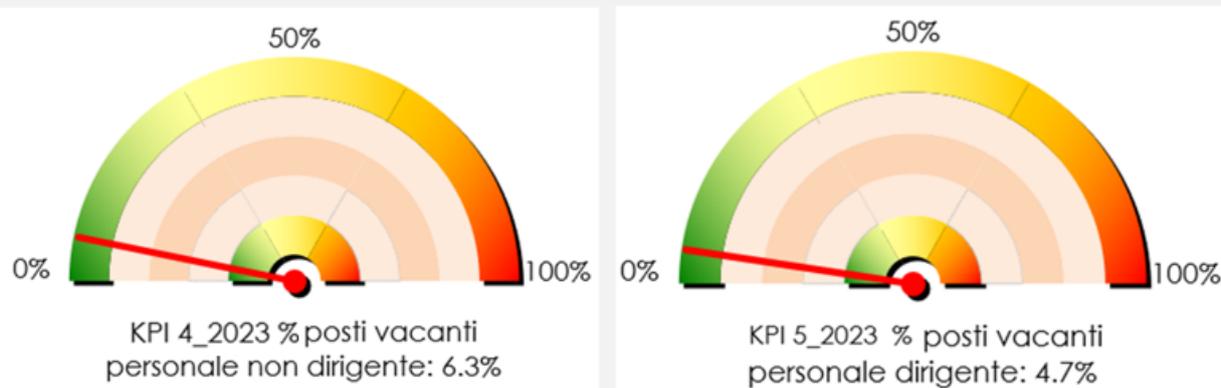
Il KP3 – “Età media del personale” dell’amministrazione, pone l’accento sull’età anagrafica dei dipendenti. Il valore complessivo per i comuni oggetto della nostra analisi sfiora 49 anni, dato medio leggermente più basso di quello calcolato sugli stessi comuni sui dati del 2022 (53 anni). L’indicatore riveste una particolare importanza, per misurare la capacità delle amministrazioni di attrarre giovani lavoratori in possesso non solo di competenze tecniche necessarie, ma anche di quelle trasversali, sia soft skills sia in ambito digitale, che ad oggi sono imprescindibili per poter rispondere alle nuove esigenze e ai cambiamenti in atto nel mercato del lavoro.

*Infografica 4 – Composizione e sviluppo del personale - KPI 4 – Tasso dei posti vacanti del personale dirigente – KPI 5 – Tasso dei posti vacanti del personale non dirigente.*

## AMBITO: COMPOSIZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

### KPI 4- 5- Tasso di posti vacanti del personale dirigente e non dirigente

Classe dimensionale dei comuni	KPI 4 al 31/12/2023	KPI 5 al 31/12/2023
	Tasso % personale non dirigente	Tasso % personale dirigente
25 mila - 50 mila abitanti	3.3%	0.0%
50001-100 mila abitanti	0.3%	0.0%
100001_250 mila abitanti	11.2%	11.0%
Totale comuni	6.3%	4.7%

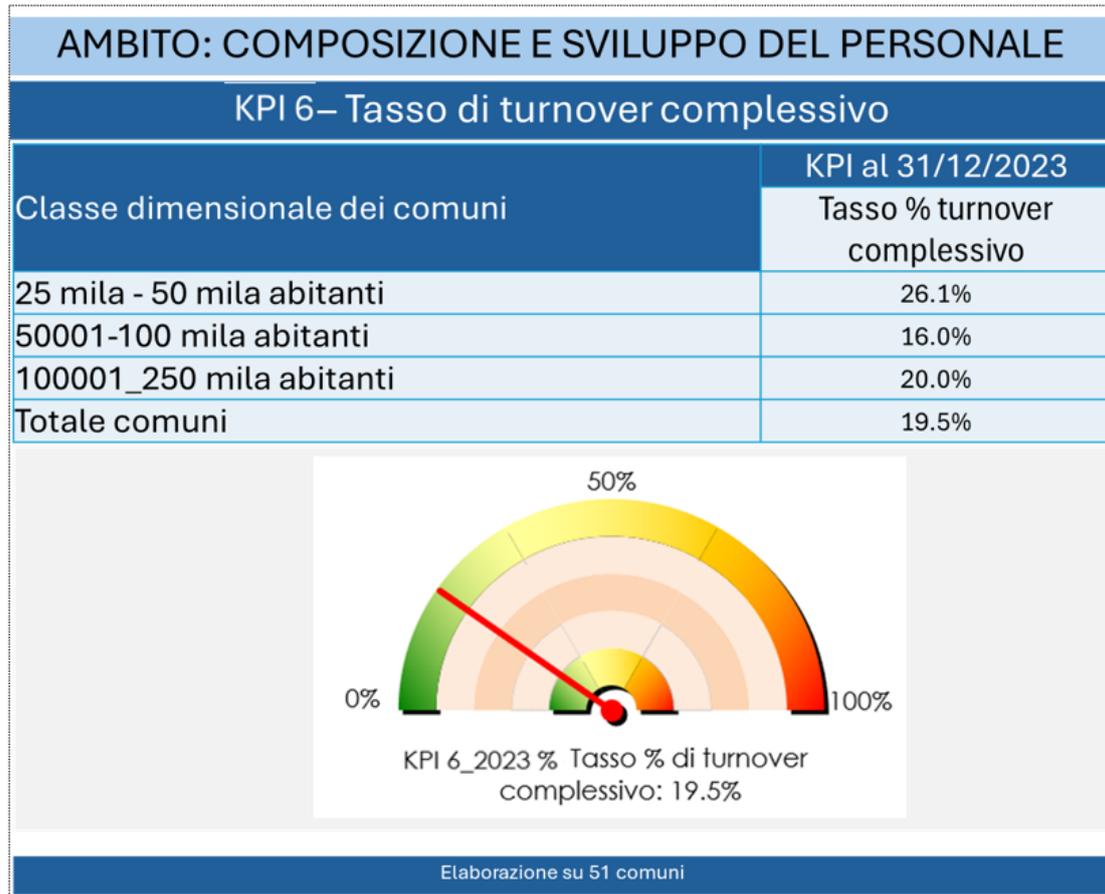


Elaborazione su 51 comuni

Il KP4 – “Tasso di posti vacanti di personale dirigente” e il KPI 5 – “Tasso di posti vacanti di personale non dirigente” hanno l’obiettivo di misurare la capacità della amministrazione di coprire i propri fabbisogni di personale. Il tasso relativo al personale dirigente, calcolato come rapporto tra i posti vacanti (n° posti in dotazione organica- numero dirigenti in servizio) sul numero dei dirigenti previsti in dotazione organica, valorizzato per i comuni oggetto della nostra analisi, è pari al 6.3%. Rispetto alla distribuzione dei comuni per dimensione si evidenzia una maggiore difficoltà dei comuni di grande dimensione a soddisfare completamente le esigenze di organico. Il tasso dei posti vacanti di personale dirigente è per questi ultimi pari all’11.2% a fronte del 3.3% calcolato sui comuni più piccoli e all’0,3% dei comuni di media dimensione.

Il tasso % dei posti vacanti calcolato sul personale non dirigente (KPI 5), valorizzato per il complesso dei comuni oggetto della nostra analisi, è pari al 4.7%. Rispetto alla distribuzione dei comuni per dimensione si evidenzia che solo i comuni di grande dimensione hanno difficoltà a ricoprire tutte le posizioni previste per il personale non dirigente, per le amministrazioni delle due dimensioni più piccole il tasso è uguale a zero.

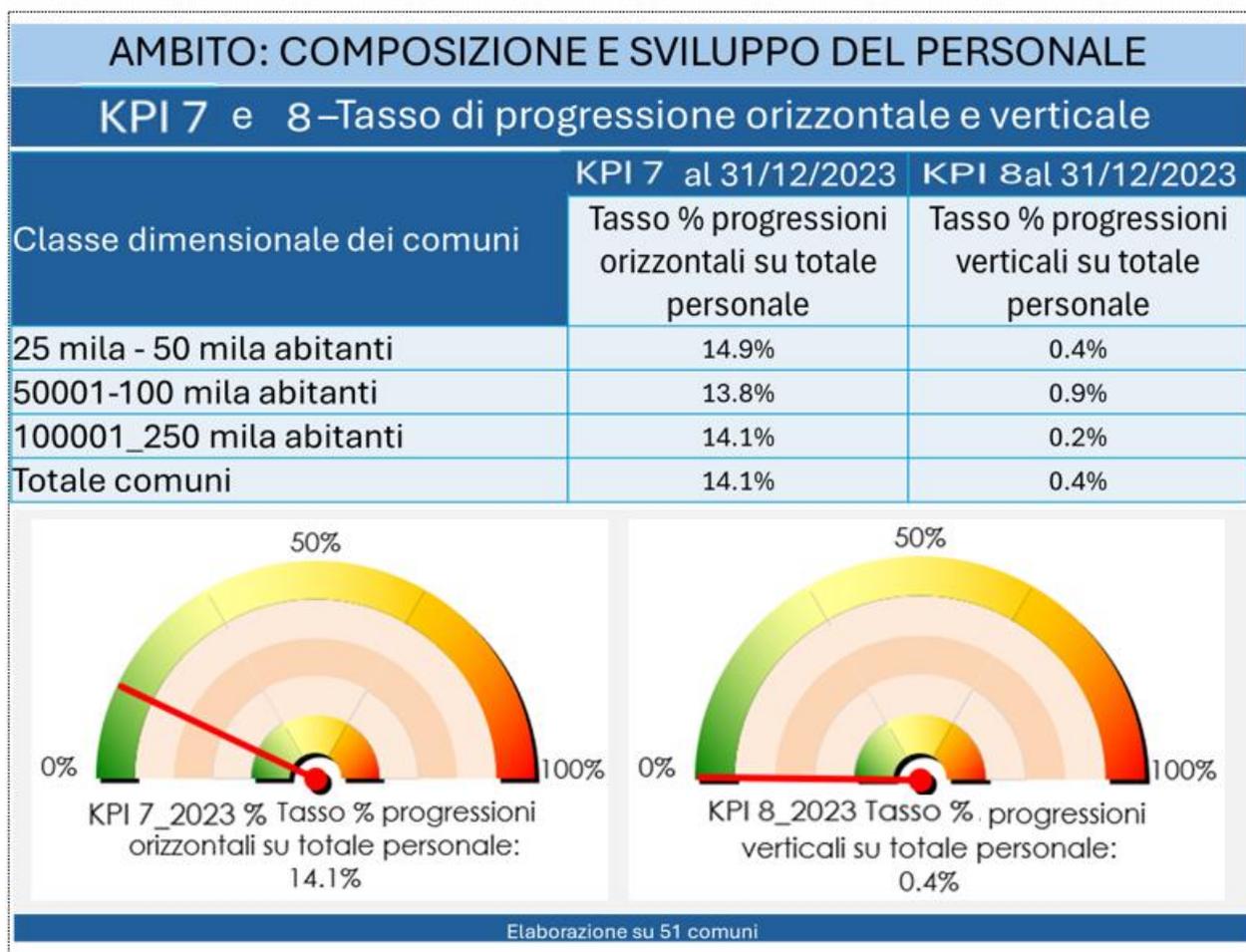
Infografica 5 – Composizione e sviluppo del personale - KPI 6 – Tasso di turnover complessivo



Il KPI 6 – “Tasso di turnover complessivo del personale” misura il flusso di personale che transita, in ingresso e in uscita, all’interno della amministrazione. Il turnover è un argomento fondamentale nell’agenda di ogni ufficio HR. Un eccessivo livello di turnover del personale, oltre il livello fisiologico, può dire molto sul benessere di una amministrazione ed è perciò fondamentale capire da cosa dipende. Nel caso di un alto tasso di turnover è importante comprendere quali sono le cause più diffuse che portano all’insoddisfazione del personale, e di conseguenza al suo ricambio.

Il valore del KPI 6, calcolato come rapporto tra la somma del personale entrato più il personale uscito sul numero dell’organico medio del 2023, valorizzato per i comuni oggetto della nostra analisi, è pari al 19.5% (valore leggermente inferiore al dato calcolato sugli stessi comuni per l’anno 2022). Rispetto alla distribuzione dei comuni per dimensione si evidenzia, per i comuni con popolazione compresa tra 25 mila e 50 mila abitanti, un tasso di turnover molto più elevato (circa 26%) rispetto al dato complessivo. Viceversa, i comuni di media dimensione registrano un tasso di turnover complessivo inferiore di quasi 4 punti percentuali rispetto al valore dell’indicatore calcolato sul totale dei comuni oggetto di questa analisi.

Infografica 6 – Composizione e sviluppo del personale - KPI 7 – Tasso di progressione orizzontale – KPI 8 – Tasso di progressione verticale



L’istituto delle progressioni orizzontali, per le amministrazioni comunali è disciplinato dal CCNL Funzioni Locali, che demanda alla contrattazione collettiva integrativa il compito di definire le procedure ed il numero di “differenziali stipendiali” all’interno di ogni area. L’assegnazione della progressione economica orizzontale ha, quindi, effetto esclusivamente in termini economici, nessuna variazione è invece prevista rispetto all’area di inquadramento. Le progressioni orizzontali rappresentano, quindi, uno strumento molto utile per incentivare il personale a lavorare al meglio ed essendo distribuite anche in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale del triennio, nonché delle competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi, rappresentano anche uno strumento premiante per il lavoro svolto.

Le progressioni verticali, invece, consistono in un percorso di sviluppo professionale, riservato ai dipendenti dell’amministrazione, che prevede il passaggio alla categoria superiore e si attua attraverso procedure di selezione interne mirate alla selezione tra il personale dipendente a tempo indeterminato dei soggetti idonei a ricoprire posti vacanti della categoria immediatamente superiore.

Le progressioni verticali, inoltre, si esplicano in una modifica delle posizioni funzionali e dei profili professionali. Anche le progressioni verticali, come quelle orizzontali, sono uno strumento di sviluppo e valorizzazione del capitale umano dell’Ente.

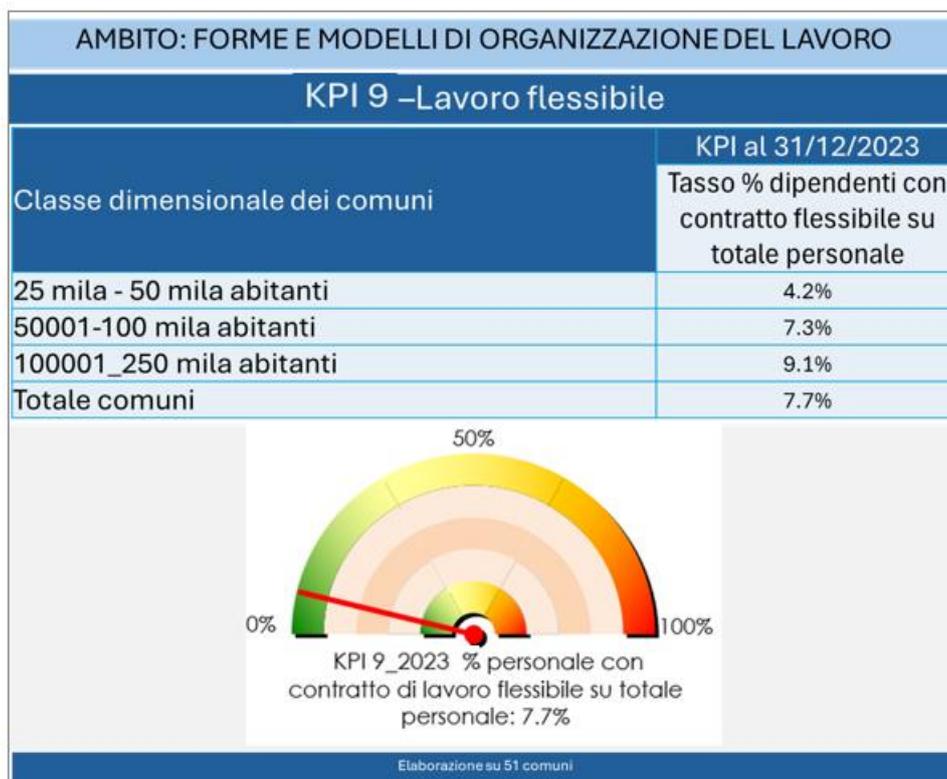
Il KPI 7 – “Tasso % di progressioni orizzontali”, valorizzato per i comuni oggetto della nostra analisi, è pari al 14.1%, valore inferiore al dato calcolato sugli stessi comuni per l’anno 2022 e al dato riferito all’universo dei comuni target del progetto (rispettivamente 20% e 16.2%). Rispetto alla distribuzione dei comuni per dimensione, i dati non evidenziano particolari scostamenti.

Il KPI 8– “Tasso % di progressioni verticali”, valorizzato per i 51 comuni, è pari allo 0.4%, valore inferiore al dato calcolato sugli stessi comuni per l’anno 2022 e al dato riferito all’universo dei comuni target del progetto (rispettivamente 0.6% e 0.8%). Rispetto alla distribuzione dei comuni per dimensione i dati evidenziano per i comuni con popolazione compresa tra 50 mila e 100 mila abitanti, un valore dell’indicatore pari ad oltre il doppio del valore complessivo ( 0.9% rispetto allo 0.4%). Viceversa, i comuni più grandi sembrano ricorrere meno alle progressioni verticali, il valore dell’indicatore per questa classe dimensionale è pari allo 0.2%.

## 2.3 Valorizzazione dei KPI per la dimensione “Le forme e i modelli di organizzazione del lavoro”

I KPI proposti in questo ambito mirano a comprendere se, alla luce dei cambiamenti in atto, le pubbliche amministrazioni stiano o meno adottando strategie manageriali in grado di riconoscere e valorizzare una nuova visione del lavoro che non guarda solo alle procedure da osservare ma agli obiettivi e ai risultati da raggiungere come organizzazione, soluzioni informali per la conciliazione vita-lavoro attivate dall’ente (o dai soggetti stessi) per migliorare il clima interno.

*Infografica 7 – Forme e modelli di organizzazione del lavoro - KPI9 – Lavoro flessibile*

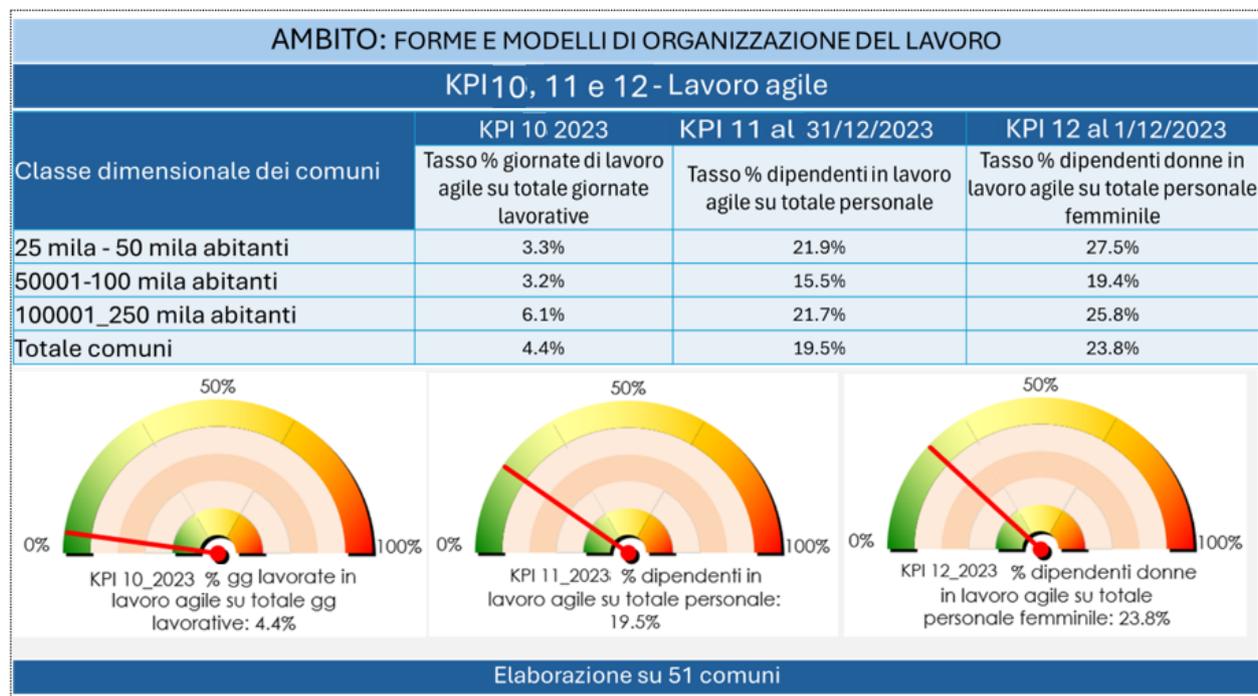


Per rispondere ad esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale le amministrazioni pubbliche possono avvalersi delle forme contrattuali flessibili di assunzione e di impiego del personale. Nello specifico anche le amministrazioni comunali possono stipulare contratti di lavoro subordinato a tempo determinato, contratti di formazione e lavoro e contratti di somministrazione di lavoro a tempo determinato, nonché avvalersi di forme contrattuali flessibili previste dal Codice civile e dalle altre leggi che normano i rapporti di lavoro.

Il KPI 9– “Tasso % di lavoratori con contratti di lavoro flessibile sul totale personale”, valorizzato per i comuni oggetto della nostra analisi è pari al 7.7%, valore leggermente più elevato rispetto al dato calcolato sugli stessi comuni per l’anno 2022 e al dato riferito all’universo dei comuni target del progetto (rispettivamente 5.7% e 4.8%). Rispetto alla distribuzione dei comuni per dimensione i dati evidenziano, per i comuni con popolazione compresa tra 100 mila e 250 mila abitanti, un valore dell’indicatore leggermente più elevato del valore complessivo (9.1% rispetto allo 7.7%).

Viceversa, i comuni più piccoli sembrano ricorrere meno ai contratti di lavoro flessibili, il valore dell'indicatore per questa classe dimensionale è pari al 4.2%.

*Infografica8 – Forme e modelli di organizzazione del lavoro - KPI 10 – % giornate di lavoro agile su giornate lavorate – KPI 11 - % dipendenti in lavoro agile – KPI12 % dipendenti donne in lavoro agile*



I nuovi modelli di organizzazione del lavoro, e più nello specifico lo smart-working, rappresentano un importante cambiamento culturale, organizzativo e di processo perché scardinano consuetudini e approcci tradizionali e consolidati nel mondo del lavoro subordinato, basandosi su una cultura orientata ai risultati e su una valutazione legata alle reali performance. Si tratta di un nuovo approccio al lavoro che restituisce ai lavoratori flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Al fine di monitorare l'attuazione del lavoro agile nei comuni target del progetto sono stati individuati tre KPI:

- il KPI 10 – % di giornate lavorate in lavoro agile sul totale delle giornate lavorate nel 2023,
- il KPI 11 - % del personale in lavoro agile sul totale personale in servizio al 31 dicembre 2023,
- il KPI 12 - % del personale femminile in lavoro agile sul totale personale di genere femminile in servizio al 31 dicembre 2023.

Il valore del KPI 10 calcolato sui 44 comuni, dei 51 oggetto di analisi, che nel 2023 hanno attuato il lavoro agile è pari 4.4% (a fronte del 20% calcolato per il 2022 sull'intera pubblica amministrazione), confermando che, per caratteristiche proprie (ad es. molti servizi all'utenza, presenza di numerosi processi di lavoro non digitalizzati e quindi non lavorabili a distanza) il comparto nel quale il lavoro agile è meno utilizzato è la pubblica amministrazione locale.

Il valore del KPI 11 calcolato sui 44 comuni, dei 51 oggetto di analisi, che nel 2023 hanno attuato il lavoro agile è pari al 19.5% (meno di 1 dipendente su 5 ha prestato la sua attività in lavoro agile nel 2023), valore di molto inferiore al dato calcolato sugli stessi comuni per l'anno 2022 (26.7%).

Rispetto alla distribuzione per dimensione dei comuni si evidenzia che il personale che presta il lavoro in modalità agile nei comuni medi è significativamente più basso.

Il valore del KPI 12 calcolato sui 44 comuni, dei 51 oggetto di analisi, che nel 2023 hanno attuato il lavoro agile è pari al 23.8% (meno di 1 dipendente di genere femminile su 4 ha prestato la sua attività in lavoro agile nel 2023), valore significativamente superiore al dato calcolato sul complesso del personale, ad indicare un maggior coinvolgimento del personale femminile nella modalità di lavoro agile. Il lavoro agile permette una migliore gestione dell'equilibrio tra vita professionale e responsabilità familiari ed è evidente che questo aspetto influenzi di più le scelte lavorative delle donne.

## **2.4 Valorizzazione dei KPI per la dimensione “Contesto macro-organizzativo”**

L'innovazione, in generale, e più specificatamente l'innovazione tecnologica è una leva fondamentale per un miglioramento delle attività di capacity building delle pubbliche amministrazioni e tra i fattori abilitanti dei processi di trasformazione digitale un ruolo imprescindibile è esercitato dalle competenze digitali del personale pubblico.

Il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026, il documento di programmazione strategica per la PA che mira a promuovere la trasformazione digitale delle amministrazioni pubbliche italiane, si pone come obiettivo principale quello di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, riducendo i costi e semplificando le procedure attraverso l'innovazione tecnologica e l'adozione di soluzioni digitali avanzate.

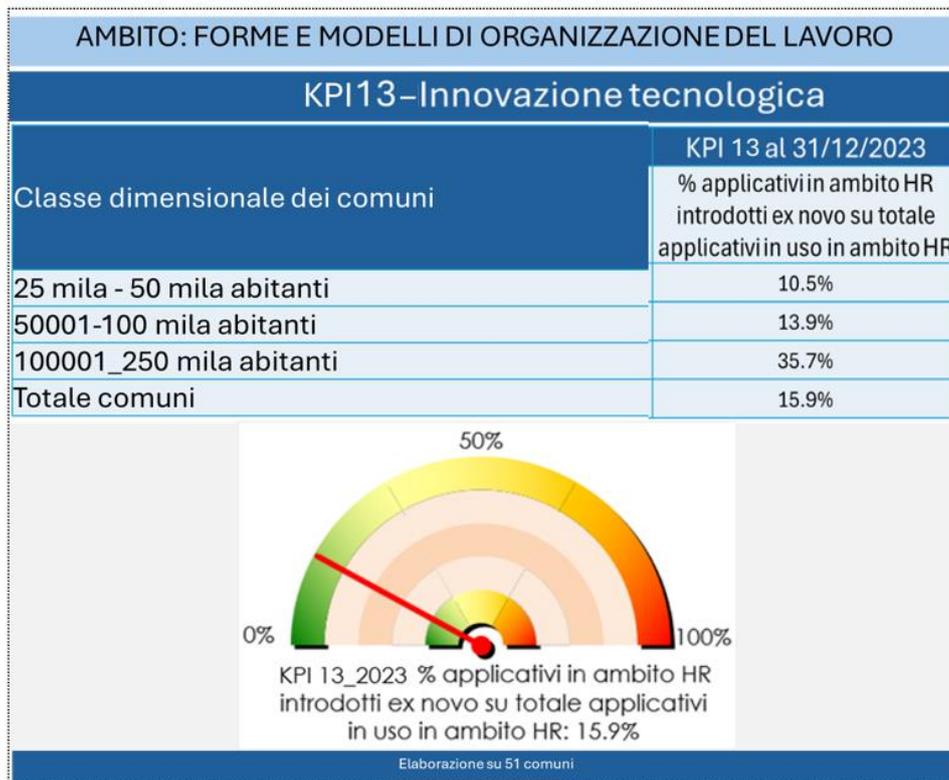
Il nuovo Piano 2024-2026 si inserisce nel più ampio contesto di riferimento definito dal programma strategico “Decennio Digitale 2030”, istituito dalla Decisione (UE) 2022/2481 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022, i cui obiettivi sono articolati in quattro dimensioni: competenze digitali, servizi pubblici digitali, digitalizzazione delle imprese e infrastrutture digitali sicure e sostenibili.

La strategia alla base del Piano triennale 2024-26 nasce quindi dalla necessità di ripensare alla programmazione della digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni basata su nuove leve strategiche, tenendo conto di tutti gli attori coinvolti nella trasformazione digitale del Paese.

In particolare, viene ampliata e aggiornata la strategia, tramite l'aggiornamento dei principi guida, vengono allineati i contenuti agli obiettivi del PNRR e viene posta maggiore attenzione al tema del monitoraggio, con la revisione degli indicatori, per renderli sempre più significativi rispetto al loro impatto.

Inoltre, per la prima volta, il Piano affronta il tema dell'Intelligenza Artificiale, fornendo indicazioni e principi generali che dovranno essere adottati dalle amministrazioni e declinati in fase di applicazione, tenendo in considerazione lo scenario in rapida evoluzione.

Infografica 9 – Contesto macro organizzativo KPI 13 - % applicativi introdotti ex novo in ambito HR



Il KPI13 definito per questo ultimo ambito ha l’obiettivo di rilevare e comprendere se e come le amministrazioni stanno costruendo capacità e strumenti interni per poter essere quanto più possibili autonome e più efficaci nella gestione delle loro risorse umane. Il valore del KPI 13 % applicativi introdotti ex novo nel 2023 in ambito HR sul totale delle applicazioni in dotazione dell’Ente in ambito HR, il cui valore calcolato sul totale dei 51 comuni oggetto di questa analisi è pari a circa il 16%, dato che evidenzia la recente tendenza degli Enti comunali nell’introdurre strumenti innovativi nella gestione delle risorse umane.

### 3.Considerazioni finali

Una lettura sistemica e integrata dei KPI oggetto di analisi, ma soprattutto l'analisi trasversale rispetto agli ambiti identificati (*i. individuo, ii. struttura e processi organizzativi, iii. forme e caratteristiche dell'organizzazione del lavoro, iv. caratteristiche del contesto macro-organizzativo*) forniscono suggestioni e spunti di riflessione non solo prioritari nell'ottica del miglioramento dell'efficacia organizzativa ma, anche, coerenti tra di loro.

#### *a) Scarsa conoscenza e consapevolezza dei processi di lavoro*

In primo luogo, nei Comuni oggetto di questa prima analisi, sembra trasparire una conoscenza poco approfondita, una consapevolezza non minuziosa dei processi di lavoro e delle specifiche attività in essi previste. Occorre avere una fotografia il più possibile chiara ed esaustiva di tutto ciò che accade prima di arrivare alla realizzazione del risultato finale: l'insieme dei processi deve risultare coerente sia verso l'organizzazione interna, sia verso l'esterno della organizzazione. Il quadro complessivo che ne deriva riguarda non solo gli elementi del processo, ma anche tutti gli attori coinvolti, come persone, operazioni, tempistiche e modalità nell'esecuzione di ogni attività.

Concorrono a far emergere questo primo spunto di riflessione, il KPI 1 il quale rivela che solo il 9% circa dei Comuni ha semplificato e/o digitalizzato i propri processi, così come i KPI dell'ambito relativo alle forme e alle caratteristiche del lavoro (KPI 9, 10, 11, 12) secondo i quali: si usano contratti di lavoro flessibili ma sembra essere basso il ricorso allo smart working e al lavoro agile. Soprattutto il mancato ricorso al lavoro agile, denota una non flessibilità del modello organizzativo e un contesto organizzativo non ancora maturo per l'adozione di un approccio volto a lavorare sui risultati e sugli obiettivi.

Diventa quindi estremamente necessario focalizzare l'attenzione sulla consapevolezza e sulla conoscenza dei processi di lavoro perché solo in questo modo diventa possibile:

- evidenziare problematiche, complessità e particolari difficoltà necessarie per identificare spazi di miglioramento e semplificazione;
- mostrare le interdipendenze tra fasi e attività, facilitando la costruzione di meccanismi di coordinamento maggiormente efficaci;
- aumentare la consapevolezza di ciascun dipendente sul proprio ruolo, sulle mansioni e sugli obiettivi, facilitando le decisioni;
- aumentare la qualità dei servizi e la soddisfazione degli utenti;
- accrescere la condivisione delle informazioni non solo tra le persone direttamente coinvolte nel processo, ma anche con i responsabili e con le figure dirigenziali;
- avere maggiore contezza degli strumenti utilizzati, facilitando l'individuazione di spazi di digitalizzazione;
- quantificare il fabbisogno di personale per la gestione del singolo processo e quindi migliorare la pianificazione del personale.

Queste necessità palesano il fabbisogno di una maggiore focalizzazione sugli ambiti connessi sia alla struttura e ai processi organizzativi, sia alle forme e alle caratteristiche dell'organizzazione del lavoro, da realizzare anche con l'implementazione di ulteriori KPI sull'efficacia della micro-organizzazione (descrizione delle posizioni, descrizione dei ruoli, ecc.).

### *b) La mancanza di un sistema di sviluppo delle risorse umane*

Anche la valorizzazione dei KPI sulle progressioni orizzontali e verticali (KPI 7 e 8) palesano la necessità di un approfondimento di questo ambito per meglio comprendere quanto il contesto culturale e amministrativo dei Comuni sia effettivamente pronto a superare le logiche di amministrazione e gestione del personale per approdare ad un vero e proprio sistema di sviluppo delle risorse umane.

Coloro che si occupano di gestire il personale non devono più svolgere attività di controllo amministrativo e contabile delle risorse o, piuttosto, funzioni legali (la cosiddetta amministrazione del personale) ma sono chiamati a ricoprire un ruolo di controllo, gestione e valutazione, devono incrementare gli strumenti operativi e svolgere attività di progettazione, orientamento e sviluppo dei contenuti professionali. La funzione Risorse Umane deve diventare campo di evoluzione, progettazione e innovazione sia per le persone, sia per l'organizzazione.

E proprio i KPI sulle progressioni, invece, ci dicono che il tasso percentuale di progressioni orizzontali, è pari al 14.1%, mentre il tasso percentuale di progressioni verticali è, invece, pari solo allo 0.4%.

Diventa pertanto prioritario integrare questa dimensione con KPI relativi alla formazione che indagano quali sono i contenuti della formazione erogata, se e quali sono le differenze tra formazione erogata per il personale dirigente e per il personale non dirigente ma, soprattutto, se le attività formative sono connesse alle informazioni raccolte e ai risultati emersi dalle valutazioni delle performance individuali. Anche in questo caso, il set di KPI previsti dovrà essere rafforzato e ampliato.

### *c) L'attrattività del settore pubblico*

Il KPI sull'età media del personale dipendente nei Comuni oggetto di analisi potrebbe spingerci ad accendere i riflettori anche sull'attrattività del settore pubblico. Il dato ci dice che l'età media è pari a circa '49 anni' (KPI 3). L'interpretazione, in questo caso, non può e non deve essere univoca. Da un lato, è probabile che i Comuni non abbiano avviato e svolto procedure di selezione, dall'altro è altrettanto possibile che pur avendole avviate queste non si siano concluse con un'assunzione o che, comunque, non si siano concluse con l'assunzione di giovani talenti. Quest'ultima possibilità apre chiaramente la strada anche per il problema del "rinnovo delle competenze" negli enti territoriali quali i Comuni.

Oggi i giovani talenti danno meno importanza al posto fisso in favore di aspetti come benessere, motivazione, formazione o lavoro agile. Inoltre, in una scarsa disponibilità di personale qualificato, si evidenzia una nuova competizione su profili tecnici specifici tra pubblico e privato e tra amministrazioni stesse, a causa dell'ingorgo di concorsi. Una condizione che impone anche agli enti locali di diventare più attrattivi come datore di lavoro, acquisendo nuovi strumenti di *employer branding* e presentando ai candidati un'offerta completa di welfare aziendale, smart working, possibilità concrete di crescita professionale e retributiva.

Serve, pertanto, creare le condizioni affinché anche i giovani possano trovare nelle organizzazioni pubbliche un posto di lavoro giusto, attivando quella cooperazione tra generazioni fondamentale per la crescita professionale e personale di ciascun lavoratore, ma anche di ciascuna organizzazione.

## Appendice – Allegato statistico

<b>KPI 1 - Semplificazione e/o digitalizzati processi</b>
<i>(Numero di processi semplificati e/o digitalizzati /numero complessivo di processi definiti) * 100</i>

Classe dimensionale	KPI 1_2023
25 mila - 50 mila	2.9%
50001-100 mila	8.7%
100001_250 mila	30.7%
Totale	9.0%
<i>Enti</i>	<i>51</i>

<b>KPI 2 - Composizione dei lavoratori uomini</b>
<i>(N. uomini/N. dipendenti totali)*100</i>

Classe dimensionale	KPI 2_2023	KPI 2_2022	KPI 2_Universo
25 mila - 50 mila	42.7%	44.1%	44.4%
50001-100 mila	41.8%	43.6%	45.2%
100001_250 mila	37.0%	36.8%	38.2%
Totale	39.6%	40.4%	42.9%
<i>Enti</i>	<i>51</i>	<i>51</i>	<i>381</i>

<b>KPI 2 - Composizione dei lavoratori donne</b>
<i>(N. donne/N. dipendenti totali)*100</i>

Classe dimensionale	KPI 2_2023	KPI 2_2022	KPI 2_Universo
25 mila - 50 mila	57.3%	55.9%	55.6%
50001-100 mila	58.2%	56.4%	54.8%
100001_250 mila	63.0%	63.2%	61.8%
Totale	60.4%	59.6%	57.1%
<i>Enti</i>	<i>51</i>	<i>51</i>	<i>381</i>

<b>KPI 3 - Composizione dei lavoratori per età</b>
<i>Età media</i>

Classe dimensionale	KPI 3_2023	KPI 3_2022	KPI 3_Universo
25 mila - 50 mila	49.6	52.3	54.0
50001-100 mila	49.9	54.4	54.7
100001_250 mila	44.9	52.9	53.1
Totale	48.9	53.4	54.1
<i>Enti</i>	<i>51</i>	<i>51</i>	<i>381</i>

<b>KPI 4 - Tasso di posti vacanti personale non dirigente</b>
<i>(N. posizioni non dirigenziali non coperte/N. posizioni non dirigenziali pianta organica) *100</i>

Classe dimensionale	KPI 6_2023
25 mila - 50 mila	3.3%
50001-100 mila	0.3%
100001_250 mila	11.2%
Totale	6.3%
<i>Enti</i>	51

<b>KPI 5 - Tasso di posti vacanti personale dirigente</b>
<i>(N. posizioni dirigenziali non coperte /N. posizioni dirigenziali pianta organica) *100</i>

Classe dimensionale	KPI 7_2023
25 mila - 50 mila	0.0%
50001-100 mila	0.0%
100001_250 mila	11.0%
Totale	4.7%
<i>Enti</i>	51

<b>KPI 6 - Tasso di turnover complessivo</b>
<i>(N. dipendenti entrati + N. dipendenti usciti /organico medio ) * 100</i>

Classe dimensionale	KPI 8_2023	KPI 8_2022	KPI 8_Universo
25 mila - 50 mila	26.1%	24.6%	21.4%
50001-100 mila	16.0%	20.6%	20.6%
100001_250 mila	20.0%	20.0%	19.6%
Totale	19.5%	21.0%	20.6%
<i>Enti</i>	51	51	381

<b>KPI 7 - Tasso di progressione orizzontale</b>
<i>(N. progressioni orizzontali/ N. totale dipendenti) *100</i>

Classe dimensionale	KPI 11_2023	KPI 11_2022	KPI 11_Universo
25 mila - 50 mila	14.9%	17.8%	15.5%
50001-100 mila	13.8%	17.8%	16.3%
100001_250 mila	14.1%	22.4%	16.8%
Totale	14.1%	20.1%	16.2%
<i>Enti</i>	51	51	381

**KPI 8 - Tasso di progressione verticale***(N. progressioni verticali/ N. totale dipendenti) x \*100*

Classe dimensionale	KPI 12_2023	KPI 12_2022	KPI 12_Universo
25 mila - 50 mila	0.4%	0.9%	0.8%
50001-100 mila	0.9%	0.6%	0.8%
100001_250 mila	0.2%	0.5%	0.7%
Totale	0.4%	0.6%	0.8%
<i>Enti</i>	51	51	381

**KPI 9- Lavoro flessibile***(N. dipendenti con forme contrattuali flessibili/ N. totale dipendenti) \*100*

Classe dimensionale	KPI 13_2023	KPI 13_2022	KPI 13_Universo
25 mila - 50 mila	4.2%	4.1%	4.4%
50001-100 mila	7.3%	4.5%	3.7%
100001_250 mila	9.1%	7.0%	6.5%
Totale	7.7%	5.7%	4.8%
<i>Enti</i>	51	51	381

**KPI 10 - Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa***(N. di giornate di lavoro agile / N. totale giornate lavorative) \* 100*

Classe dimensionale	KPI 16_2023
25 mila - 50 mila	3.3%
50001-100 mila	3.2%
100001_250 mila	6.1%
Totale	4.4%
<i>Enti con personale in lavoro agile</i>	44

**KPI 11 - Risorse umane in lavoro agile***(N. dipendenti in lavoro agile/Totale dipendenti)\*100*

Classe dimensionale	KPI 17_2023	KPI 17_2022	KPI 17_Universo
25 mila - 50 mila	21.9%	14.6%	9.9%
50001-100 mila	15.5%	21.6%	12.2%
100001_250 mila	21.7%	33.4%	22.8%
Totale	19.5%	26.7%	14.4%
<i>Enti con personale in lavoro agile</i>	44	44	216

**KPI 12 - Risorse umane donne in lavoro agile***(N. dipendenti donna in lavoro agile/Totale dipendenti donne)\*100*

Classe dimensionale	KPI 18_2023	KPI 18_2022	KPI 18_Universo
25 mila - 50 mila	27.5%	18.3%	12.8%
50001-100 mila	19.4%	27.3%	15.9%
100001_250 mila	25.8%	36.6%	25.4%
Totale	23.8%	31.1%	17.7%

*Enti con personale in lavoro agile*

44

44

216

**KPI 13 - Innovazione tecnologica in ambito HR***(N. nuovi software/gestionali introdotti ex novo in ambito HR/ N. complessivo software/gestionali in uso in ambito HR) \* 100*

Classe dimensionale	KPI 21_2023
25 mila - 50 mila	10.5%
50001-100 mila	13.9%
100001_250 mila	35.7%
Totale	15.9%

*Enti*

51



## ANNEX

### All. 3\_Nota metodologica KPI evolutivi



PNRR Riforma Mercato  
del Lavoro

# DRIVER DI INDAGINE EVOLUTIVI – PREMESSA, RAZIONALI E METODO DI RICERCA

In questo documento viene illustrata la proposta di definizione di un insieme di metriche e/o misure specifiche (Driver di Indagine) che possono essere oggetto di misurazione nel medio termine.

Il punto di partenza di tale proposta è una ricerca sui principali trend in essere, sia a livello globale che, più specificamente, per il mercato del lavoro.

Il risultato della ricerca ha portato all'individuazione di 24 trend (ordinati secondo l'impatto sullo specifico ambito di progetto) che rappresentano la base per la determinazione di Requisiti ed Indicatori (KPI), partendo da bisogni specifici, descritti in dettaglio e frutto di ricerca da fonti nazionali ed internazionali.

Nello specifico, sono stati identificati 12 'trend globali' e 12 'trend del lavoro':

## TREND GLOBALI

1. Longevity Economy - l'economia degli ultracinquantenni e della inter-generazionalità
2. Young Waves - l'impatto sul lavoro dei nativi digitali
3. Apertura al cambiamento - la componente umana nella costruzione del futuro
4. Nuove forme urbane - le idee per avvicinare vita privata e lavoro
5. Tribalizzazione - formazione di piccole comunità elettive con bisogni e peculiarità specifiche
6. Riapparizione della cultura classica - ricerca di pensiero creativo e ispirazione per l'innovazione
7. Paura e salute mentale - aumento dei livelli di stress con bisogni e servizi pubblici correlati
8. Diversità ed Inclusione - per accogliere e soddisfare esigenze di comunità ed utenze eterogenee
9. Gender Equality - uguaglianza di opportunità, trattamento ed accesso per tutte le persone
10. Intelligenza Artificiale - nuove tecnologie, tool e competenze connesse (prompt engineering)
11. Realtà Virtuale e Metaverso - impatti sulla società, sulle aziende, sulla PA
12. Separazione Tecnologica - ruolo della PA nella diffusione della cultura digitale

## TREND DEL LAVORO

1. Fuga dei Cervelli - difficoltà nel reclutare e trattenere i talenti
2. Professional Shortage - difficoltà a trovare ed assumere nuovi profili ricercati
3. Professionalità Digital - ricerca e potenziale perdita di talenti e professionalità digitali
4. The Great Resignation - crescente turn over, in funzione del livello di identificazione con il proprio lavoro
5. Work-Life balance - ambiente di lavoro che garantisca motivazione, produttività, soddisfazione
6. Remote e Smart Working - ottimizzazione dei compiti, delle prestazioni e dei risultati in ambiente digitale
7. Nuovi Modelli Organizzativi - più agili, organizzati per progetti ed obiettivi, pianificati ed organizzati
8. Nuovi Stili di Coordinamento - più partecipativi e coinvolgenti, orientati allo sviluppo professionale ed alla costruzione di managerialità
9. Employer Branding nella PA - nuove strategie di attrattività e costruzione dell'ambiente lavorativo
10. New Competencies, - recuperare, accrescere, scambiare le competenze dei manager e dei professionisti
11. Innovation Management - orientamento ad una maggiore trasversalità delle competenze di innovazione

## 12. Technological Literacy - progressiva riduzione dei gap nella digitalizzazione della PA e nella digital confidence della popolazione

L'analisi dei trend ha consentito di identificare bisogni da soddisfare (*Requisiti*) e corrispondenti criteri di misura (KPI o Indicatori).

Anche i KPI sono stati oggetto di valutazione secondo una classificazione che si concretizza nel *Concetto di Solidità dell'Indicatore*, da intendersi come risultante della considerazione di parametri diversi:

- misurabilità;
- economicità di misurazione;
- disponibilità di informazioni;
- connessione al requisito corrispondente.

Il primo elenco di KPI ha quindi raccolto e sintetizzato i KPI più "solidi", dopo una fase di integrazione e valutazione dell'Unità Centrale di Missione PNRR Riforma del Mercato del Lavoro.

Ad integrazione di quanto prodotto, in linea con istanze di approfondimento della tematica, si è provveduto, in questo documento, ad una ulteriore attività di individuazione di Driver di Indagine rilevanti, che potranno essere oggetto di misurazione nel medio termine con la finalità di non trascurare ulteriori elementi di interesse per le tematiche della gestione strategica delle risorse umane e dei nuovi modelli di lavoro.

Il metodo di approfondimento dell'analisi ha utilizzato quanto già prodotto, estendendo il raggio di azione e dettagliando alcuni argomenti chiave. Di seguito vengono riportate le fasi di lavoro ed i risultati ottenuti per l'identificazione dei potenziali indicatori evolutivi.

## FASE 1 – TREND ANALYSIS

In questo primo step sono stati presi in considerazione i Trend che potranno contribuire nel medio-lungo termine a fornire indirizzi rilevanti in termini di gestione del capitale umano. A tutti i trend sono stati attribuiti dei Coefficienti di Valutazione, in funzione dell'impatto degli stessi sulla PA, sulla sua organizzazione, sui servizi resi, sul lavoro delle persone.

Le valutazioni di impatto hanno un range da 1 (bassa rilevanza) a 3 (alta rilevanza).

L'attribuzione dei punteggi alle scale è afferente all'impatto organizzativo e sulle competenze dei diversi Trend nell'ambito della PA nel breve/medio/lungo periodo.

(con riferimento alla slide di "Trend Horizon" nel lavoro dei Trend analizzati, di cui il dettaglio nelle fig. 1 e 2).

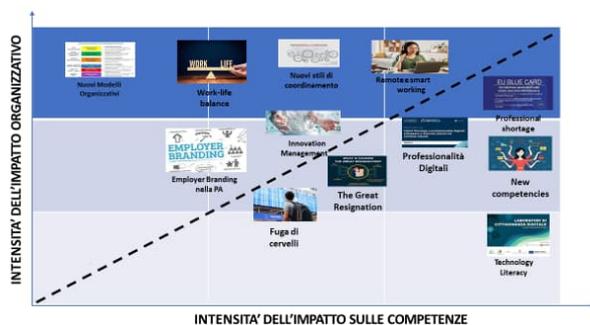


Fig. 1 – Professional Trend Horizon



Fig. 2 – Global Trend Horizon

Oltre ai trend, sono stati considerati alcuni driver evolutivi (finalizzati all'identificazione di potenziali KPI) ai quali, secondo i criteri esposti sopra in merito ai parametri di *Solidità dell'Indicatore*, sono stati attribuiti dei valori. La seconda colonna della tabella sottoesposta mostra i valori medi degli elementi indagati all'interno dei ciascun trend.

La tabella seguente riporta quindi un ranking di Impatto e Solidità Media degli Indicatori per i Trend:

TREND	Valutazione Impatto Trend	Media della solidità driver evolutivi (potenziali KPI)
Prof Shortage	3,0	2,3
Nuovi stili di coordinamento	3,0	3,0
New Competencies	3,0	2,5
Longevity Economy	2,5	1,8
Nuovi Modelli organizzativi	2,5	2,8
Innovati on Management	2,5	2,5
Apertura al cambiamento	2,0	2,3
Paura e salute mentale	2,0	2,8
AI	2,0	1,7
Tech Gap	2,0	2,8
Fuga di cervelli	2,0	2,2
Technological Literacy	2,0	2,3
Riapparizione della Cultura classica	1,5	2,5
VR e Metaverso	1,5	2,5
Great Resignation	1,5	2,0
Employee Branding nella PA	1,5	2,5
Nuove Forme Urbane	1,0	1,3
Tribalizzazione	1,0	1,5

Fig. 3 – Analisi dei Trend e della Solidità dei driver evolutivi

Si nota che, tra i trend ora considerati nella colonna "Valutazione Impatto Trend", ve ne sono tre con valutazione massima (3,0) ed altri tre con valutazione di impatto molto alta (2,5). La colonna "Media della Solidità driver evolutivi" mostra una notevole variabilità, indipendentemente dai trend di riferimento.

Nella successiva rappresentazione di sintesi sono stati presi in considerazione, per i diversi Trend, i Requisiti ed i driver evolutivi finalizzati all'identificazione di potenziali KPI. Le dimensioni considerate portano alla costruzione di una matrice dei trend su cui concentrare maggiormente l'attenzione, utile anche per considerazioni sulle fasi successive del lavoro (cfr. Fig. 4).

In questa matrice, sono riportati i Valori d'Impatto dei Trend che vengono correlati alla media dei valori dei Coefficienti di Solidità, tutti riportati nella tabella precedente (cfr. Fig. 3).

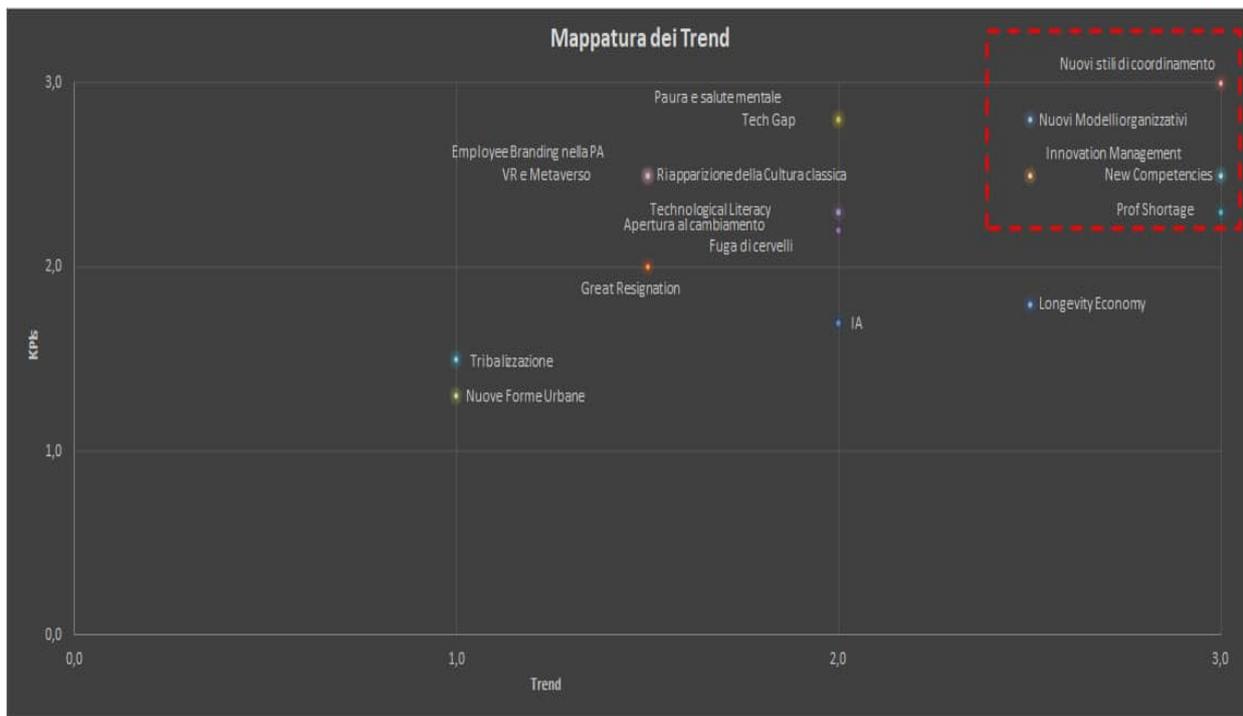


Fig. 4 – Mappatura dei Trend e associazione alla valutazione di solidità media dei potenziali KPI

## FASE 2 – DETERMINAZIONE E RANKING DEI DRIVER DI INDAGINE EVOLUTIVI

Per quanto riguarda l'identificazione più puntuale e mirata di driver evolutivi da approfondire, è stata elaborata un'ulteriore analisi che prende in considerazione i Trend (come già descritti) e, per ciascuno di essi, il Driver (KPI potenziale) con il coefficiente di solidità più alto.

I risultati riportati nella colonna "Score" sono, pertanto, il prodotto di:

- punteggio Trend (da 1 a 3) → si fa sempre riferimento ai punteggi dati dalle matrici Trend Horizon;
- punteggio Driver (da 1 a 3) → si fa riferimento all'indice di solidità relativo al singolo KPI del Trend di riferimento.

Driver di Indagine Evolutivi	Score	Trend
Recruiting Specifico	9,0	Professional Shortage
Relazione e persuasione	9,0	Nuovi stili coordinamento
Partecipazione e coinvolgimento	9,0	Nuovi stili coordinamento
Delega	9,0	Nuovi stili coordinamento
Formazione	9,0	New Competencies
Skill Assessment	9,0	New Competencies
Project Management	7,5	Nuovi modelli org.vi
Progetti innovativi	7,5	Innovation Management
Engagement	7,5	Innovation Management
Team Working	6,3	Nuovi modelli org.vi
Snellimento strutture organizzative	6,3	Nuovi modelli org.vi
Analisi quali-quantitativa dell'organico	6,0	Professional Shortage
Professioni critiche	6,0	Professional Shortage
Valutazione post-formazione	6,0	New Competencies
Efficienza	6,0	New Competencies
Progetti innovativi di successo	5,0	Innovation Management
Feedback del cittadino	5,0	Innovation Management

Fig. 5 – Ranking dei Driver d'Indagine Evolutivi e Trend di Riferimento

Per identificare una short list di Driver d'Indagine Evolutivi, il punteggio dei singoli Trend è stato moltiplicato per l'indicatore con il coefficiente di solidità più alto tra quelli associati. Ciò al fine di rilevare elementi importanti e focalizzati su cui approfondire l'indagine nel medio termine.

Si ottengono 6 valori con il massimo punteggio (9,0) appartenenti a tre diversi trend.

Subito dopo vi sono altri valori con punteggio alto (7,5), che possono essere considerati anch'essi Driver da approfondire, in quanto propedeutici alla realizzazione di ogni progetto di cambiamento.

Su due di essi, il Project Management e i Progetti Innovativi vengono nella parte successiva di questo documento riportati specifici approfondimenti.

Sulle tematiche di Engagement occorrerà una specifica Survey / Studio per poter approfondire l'argomento, ampio, diversificato, intangibile eppure spesso vero 'additivo' dei processi di cambiamento.

La scelta di rendere propedeutici i Driver di *Project Management* e *Progetti Innovativi* trae origine dal loro ranking (7.5) e dalla considerazione della loro fondamentale importanza, in termini di gestione del cambiamento e della Riforma.

Nella tabella (Fig. 6), vi sono i 6 Driver di indagine evolutivi, con relative ipotesi di potenziali KPI che ottengono il massimo punteggio (Impatto Trend 3 \* Solidità Driver 3):

Driver d'Indagine Evolutivo	Descrizione	Ipotesi per Misurazione potenziali KPI
Recruiting Specifico	A valle di una analisi interna, i processi di recruiting potrebbero essere indirizzati a colmare le mancanze professionali risultanti	% di correlazione tra fabbisogno di persone con competenze richieste e profili idonei inseriti mediante recruiting
Relazione e persuasione	Il modello di relazione tra responsabili e collaboratori si avvia ad un maggior dialogo, basato su ascolto reciproco sulle azioni da intraprendere	n. di responsabili in grado di adottare uno stile persuasivo / totale responsabili (attraverso iniziative di valutazione delle competenze ed appositi test psicologici)
Partecipazione e coinvolgimento	La tradizionale dinamica gerarchica, basata su disposizioni e compiti, con basso livello di autonomia dei professionisti, rende meno efficace il lavoro per progetti	n. di responsabili in grado di adottare uno stile partecipativo coinvolgente / totale responsabili (attraverso iniziative di valutazione delle competenze ed appositi test psicologici)
Delega	Le persone che hanno maturato una buona proattività, conoscenza dei processi ed appartenenza potrebbero avere un maggior livello di delega	n. di responsabili in grado di adottare uno stile delegante / totale responsabili (attraverso iniziative di valutazione delle competenze ed appositi test psicologici)
Formazione	Garantire il completamento con successo dei programmi di formazione sulle nuove competenze assegnate al personale	n. persone che completano i programmi di formazione / n. persone che hanno partecipato ai programmi di formazione
Skill Assessment	Garantire l'effettiva applicazione della conoscenza acquisita durante le attività di formazione	1 Osservazioni e feedback istituzionalizzati 2 Simulazione e follow up 3 Valutazione delle prestazioni

Fig. 6 - Driver di Indagine Evolutivi: descrizione e ipotesi di misurazione

Come si vede, e come forse era prevedibile, i Driver di Indagine Evolutivi identificati si concentrano su tematiche prevalentemente soft, connesse ai comportamenti manageriali (Nuovi Stili di Coordinamento), ma anche ad elementi professionali (New Competencies) e di scenario (Professional Shortage).

La circostanza fa riflettere sull'insieme dei fattori che dovranno costituire la Riforma del Lavoro nel suo insieme. Oltre ad elementi tecnici ed organizzativi (ad es. digitalizzazione dei processi, adozione di nuove tecnologie, implementazione di sistemi di valutazione delle competenze e di performance management) vanno considerati anche fattori, apparentemente meno evidenti, che molto influenzano l'adesione alla missione, la preparazione ed anche la prestazione delle persone.

In particolare:

1. Recruiting specifico: presuppone una valutazione quali-quantitativa dell'organico, basata sullo studio e valutazione delle competenze di mestiere possedute e sulle necessità emergenti da mestieri nuovi o in corso di radicale evoluzione
2. Relazione e Persuasione: costituisce un primo passo fondamentale verso modelli basati sulle professionalità e non sui compiti. Lo stile manageriale è uno degli elementi più rilevanti nella motivazione delle persone (oggi anche nei trend di dimissioni) e deve essere argomento all'ordine del giorno, in ottica di maturazione di stili e capacità manageriali più in linea con i tempi e le attese
3. Partecipazione e coinvolgimento: da considerare passo successivo verso modelli in cui l'engagement delle persone, sorretto dallo sviluppo delle loro competenze, diviene maggiore e consente di ottenere più proposte ed idee innovative, in un rapporto attualizzato con i propri responsabili

4. Delega: come frontiera di sviluppo di manager e collaboratori e potente strumento di moltiplicazione del tempo. Superare la paura della delega, favorendo per le persone l'incremento di *skill* (competenze) e *will* (impegno e volontà), rappresenta un obiettivo di cambiamento epocale per tutti. La spinta all'eccellenza delle competenze e delle performance porta con sé una managerialità più reale e piena, un maggior apporto ed autonomia delle persone e, soprattutto, servizi di livello più alto (rapidità, qualità, sicurezza, relazione con i cittadini)
5. Skill Assessment: le attività di monitoraggio delle competenze acquisite (assessment, development center, questionari, follow up e interviste individuali) consentono un chiaro governo della Riforma del Lavoro, che avviene attraverso la chiara identificazione dei mestieri, l'apprezzamento delle competenze ed i piani di sviluppo per incrementarle. Le funzioni HR sono già impegnate nella costruzione della cultura interna e degli strumenti delle tecnologie di supporto, ma risulta decisiva la reale e convinta partecipazione al processo di miglioramento da parte dei Responsabili di risorse, a qualunque livello.
6. Formazione: la coerenza delle attività e delle metodologie con i reali bisogni tecnici, relazionali e comportamentali cambia, rispetto al passato, l'approccio tra le persone e le iniziative formative.
7. Processi di apprendimento mirati e progettati sono necessari, come parte dello sviluppo di tutte le tipologie di competenze, per migliorare l'integrazione nei processi, il livello dei servizi e l'interpretazione della missione degli Enti, da parte di tutti.

## FASE 3 – FOCUS SU PROJECT MANAGEMENT E INNOVAZIONE

Nel Ranking dei Driver di Indagine Evolutivi riportato in Fig.5, subito dopo i 6 item con il punteggio massimo, sono riportati due elementi da ritenere propedeutici per le future azioni di miglioramento, con riferimento all'intero progetto di cambiamento culturale: il Project Management e Progetti innovativi.

Driver d'Indagine Evolutivo	Descrizione	Potenziali KPI
Project Management	Incrementare nella PA le conoscenze e le capacità necessarie alla gestione e partecipazione a progetti finalizzati	1 n. ore di formazione generale e specifica (per i potenziali Project Manager) in rapporto all'effort previsto dai progetti di cambiamento; 2 n. certificazioni in ambito PM acquisite dal personale nell'anno
Progetti innovativi	Incrementare la realizzazione di progetti innovativi	n. progetti d'innovazione istituzionali / anno

Fig. 7 - Driver di Indagine Evolutivi: Dettaglio Project Management e Progetti Innovativi

I due ambiti risultano prioritari per affrontare con successo attività complesse, configurabili come progetti di innovazione, che comporteranno un sempre maggiore coinvolgimento del personale della PA e sono dunque da considerare, insieme agli aspetti motivazionali, come *'catalizzatori del cambiamento'*.

La figura seguente fornisce l'idea, in modo visivo, di come azioni di rinforzo del Project Management e dei Progetti Innovativi, da considerare gradualmente come competenze trasversali, possono influire sulla messa in opera dell'effettivo risultato in termini di miglioramento e raggiungimento degli obiettivi di riforma attesi.

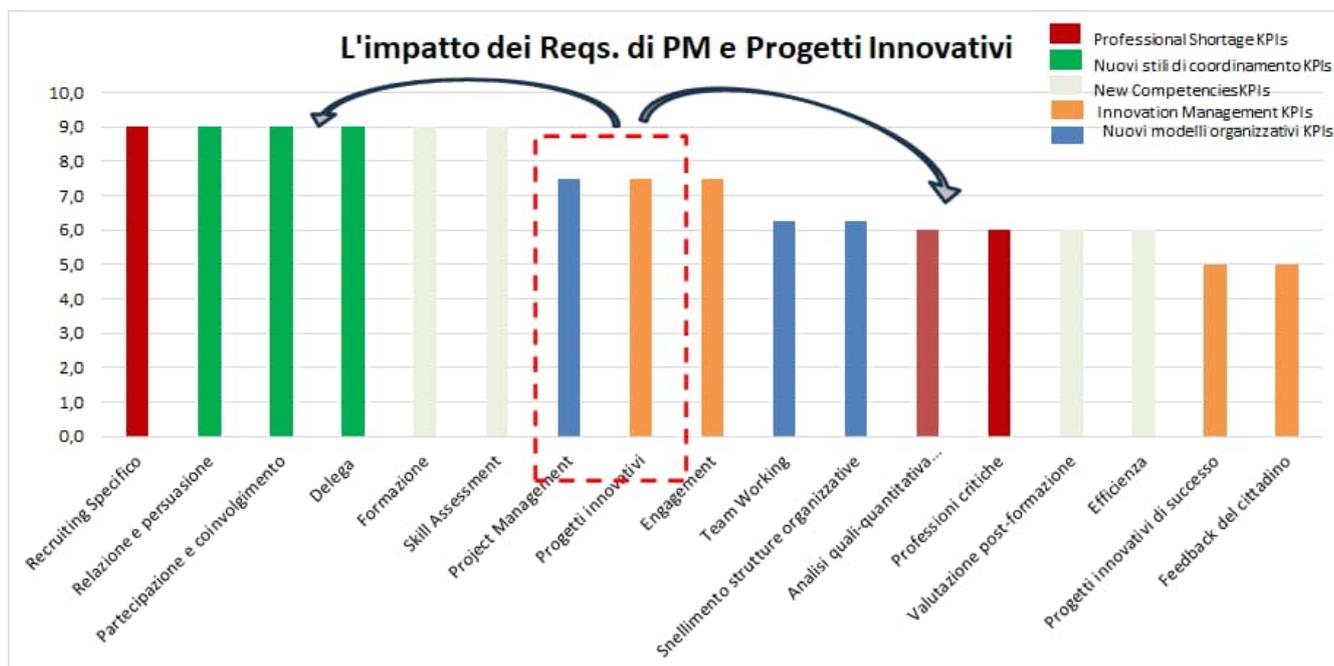


Fig. 8 – Il ruolo centrale del Project Management e dei Progetti Innovativi per il Cambiamento

Nonostante alcuni Driver risultino quindi di massima importanza, si evidenzia la necessità di concentrarsi nel medio / lungo periodo su due elementi connessi ai progetti, che risultano fattori abilitanti per l'efficace gestione e valorizzazione delle risorse umane. Il grafico in Fig. 8 del documento riconferma, in forma di istogramma, il ruolo non trascurabile di Project Management e Progetti Innovativi per l'attuazione della Riforma in termini di facilitazione e impatto sugli altri Driver.

## FASE 4 – APPROFONDIMENTO SU PROJECT MANAGEMENT E PROGETTI INNOVATIVI

Si ritiene, per quanto detto, fondamentale l'adozione nel novero dei Driver di Indagine Evolutivi di questi due elementi che comportano un percorso culturale (quindi orientato al medio termine), ma agevolano il coinvolgimento delle persone nelle attività progettuali, sulle quali sempre più spesso si basano gli indirizzi di gestione del cambiamento.

La presenza di poche persone in grado di gestire o contribuire fattivamente a progetti innovativi rende le strutture più rigide e rischia di determinare in futuro categorie diverse di personale: la prima destinata più tradizionalmente ed esclusivamente alla gestione delle filiere di servizio e la seconda destinata, in linea con i tempi e le attese di riforma, a gestire progetti ed innovazione.

Una maggiore diffusione delle due pratiche, del mindset e delle metodologie che esse sottendono, costituirebbe elemento di forte spinta al conseguimento degli obiettivi, al rispetto dei tempi e alla crescita professionale nei nuovi scenari.

Per quanto attiene il Project Management sono stati effettuati approfondimenti e identificate definizioni, fonti normative e metodologie standard di riferimento, cui ispirarsi per impostare azioni di potenziamento (cfr. Fig. 9).

La sintesi porta a identificare da questi Driver la necessità di nuove potenziali "basi dato" da alimentare per ottenere futuri KPI, finalizzati a comprendere se l'organizzazione stia investendo nelle conoscenze e nelle capacità necessarie alla gestione e alla partecipazione a progetti.

In particolare, possono essere monitorate le seguenti grandezze:

- n. ore di formazione generale e specifica (per i potenziali Project Manager) in rapporto all'effort previsto dai progetti di cambiamento in un anno;
- n. ore di conduzione di progetti (per i Project Manager) in un anno;
- n. ore di partecipazione ai progetti di cambiamento (per i potenziali Project Manager) in un anno;
- n. richieste di certificazioni in ambito PM ricevute dal personale in un anno
- n. certificazioni acquisite in ambito PM dal personale in un anno

#### Riferimenti Project Management

Un progetto è:

"Un piano, uno schema, un'impresa che si svolge secondo un programma"  
(dal Concise Oxford Dictionary)

"Uno sforzo complesso, di regola di durata inferiore ai tre anni comportante compiti interrelati eseguiti da varie organizzazioni, con obiettivi, schedulazioni e budget ben definiti"(Archibald 1994)

È un insieme di sforzi coordinati nel tempo (Kerzner 1995)

Un progetto è un compito caratterizzato, essenzialmente, dall'unicità dell'insieme delle condizioni relative, tra cui:

- Obiettivi;
- Restrizioni sul piano temporale, finanziario o di altro genere;
- Distinzione chiara rispetto ad altri compiti; Organizzazione specifica attinente al progetto (DIN 69 90 - Istituto tedesco per la standardizzazione)

"Un progetto è uno sforzo temporaneo intrapreso allo scopo di creare un prodotto, un servizio o un risultato unici"  
(PMI Project Management Institute - PMBOK)

#### Istituto Italiano di Project Management (ISIPM)

"Un progetto è un'attività temporanea finalizzata a creare un risultato unico, con obiettivi specifici da raggiungere entro vincoli di tempo, costo, risorse e qualità definiti. La gestione di un progetto richiede competenze specializzate, una pianificazione accurata e un costante monitoraggio delle prestazioni per garantire successo nel raggiungimento degli obiettivi prefissati"

In particolare:

**UNI 11648** (Attività professionali non regolamentate - Project Manager - definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza)

Norma tecnica entrata in vigore nel settembre del 2016 per le figure professionali secondo la Legge 4/2013 (Professioni non riconosciute), in linea con lo standard EQF (European Qualification Framework):

- Conoscenze: Risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento
- Abilità: Capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi
- Competenze: Comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e metodologiche in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale, esercitabile con un determinato grado di autonomia e responsabilità.

Pone a base delle conoscenze la **UNI ISO 21500:2013** "Guida alla gestione progetti" (Norma internazionale)

Le competenze del Project Manager:

**Contestuali** – sono necessarie per operare nel contesto, all'interno del quale si colloca il progetto, con riferimento ai concetti e alle definizioni previsti dalla UNI ISO 21500

**Tecniche** – fanno riferimento ai processi previsti dalla UNI ISO 21500, che definiscono i rispettivi compiti tecnico-metodologici della disciplina, inquadrati secondo i gruppi di processi

**Comportamentali** – tendono a dimostrare comprovate conoscenze, abilità e capacità di carattere personale, e trattano i temi dei cosiddetti "soft skill" relativi alle capacità personali e di relazione con tutti gli attori coinvolti nel progetto.

Fig. 9 – Gli approfondimenti sul Project Management

Per quanto riguarda il Driver di Indagine specifico dei Progetti Innovativi sono state effettuate ulteriori ricerche per identificare definizioni appropriate, fonti normative e metodologie standard di riferimento, cui ispirarsi per impostare azioni di potenziamento (cfr. Fig. 10).

La sintesi porta a identificare nuovi potenziali indicatori, finalizzati a comprendere se l'organizzazione stia investendo in innovazione e comprendere come l'innovazione influenzi i processi di servizio e la vita dei cittadini.

In particolare, possono essere monitorate, a fini di creazione di nuove potenziali basi dato, le seguenti grandezze:

#### Misurare la realizzazione di progetti innovativi

- n. progetti "pilota" effettuati nell'organizzazione per anno
- n. di collaborazioni con aziende in fase di start-up innovativo per anno

- n. di brevetti nell'ultimo anno
- Entità del Budget destinato all'innovazione / Budget Innovazione dell'anno precedente

#### Misurare i risultati di progetti innovativi

- Volumi e Livello di servizio e relative variazioni nel tempo
- Livello di adozione e utilizzo da parte dei cittadini

(es. n. persone che utilizzano una nuova app o servizio, volume di transazioni o interazioni generate)

#### Misurare il livello di prestazione (qualità erogata)

- tempo medio di risposta ai bisogni dei cittadini
- riduzione dei costi unitari e totali per l'erogazione dei servizi

#### Misurare il livello di soddisfazione (qualità percepita):

- monitorare e analizzare feedback e recensioni dei cittadini sui social media, sui siti web o attraverso altri canali di comunicazione

#### **Riferimenti Progetti Innovativi**

Un progetto innovativo è:

##### **STANDARD INTERNAZIONALI**

###### **IPMA (International Project Management Association)**

Secondo IPMA, mediante il modello di competenze ICB (Individual Competence Baseline) sviluppato per i professionisti del Project Management, un progetto innovativo è un'attività finalizzata a introdurre qualcosa di nuovo o a migliorare significativamente un prodotto, un processo o un servizio esistente. Secondo IPMA, pertanto, un progetto innovativo è un'opportunità strategica per introdurre cambiamenti positivi e significativi attraverso la gestione efficace del progetto, che richiede competenze specifiche e un approccio integrato che faciliti la trasformazione di idee in realtà.

###### **PMI (Project Management Institute)**

Secondo il PMI, mediante il PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge), un progetto innovativo è un'iniziativa pianificata e guidata che introduce qualcosa di nuovo o che migliora significativamente un prodotto, un servizio o un processo esistente. L'innovazione nel contesto dei progetti può riguardare:

- **Nuove idee o tecnologie:** un progetto può essere considerato innovativo se utilizza nuove idee, concetti o tecnologie che non sono state precedentemente sperimentate o implementate;
- **Risultati Unici,** un progetto innovativo mira ad ottenere risultati unici che apportano valore aggiunto all'organizzazione o al cliente
- **Impatto sul Mercato o sull'Industria;** un progetto che cambia il modo in cui un prodotto o un servizio viene offerto sul mercato, o che influenza l'industria in termini di processi o pratiche, può essere considerato innovativo.

##### **METODOLOGIE INTERNAZIONALI**

###### **Prince2 (Project in Controlled Environments)**

Secondo Prince2 è un'iniziativa pianificata e guidata che mira a introdurre qualcosa di nuovo, migliorare significativamente un prodotto, un servizio o un processo esistente, o risolvere problemi in modo creativo utilizzando approcci innovativi

##### **NORMATIVE INTERNAZIONALI**

Secondo le **Normative Internazionali UNI ISO**, un progetto innovativo rappresenta un'iniziativa pianificata e guidata all'interno di un sistema di gestione dell'innovazione conforme alle linee guida ISO pertinenti, con particolare riferimento a:

- UNI ISO 56002 - Innovation Management
- UNI ISO 50501 - Innovation Management Systems
- UNI ISO 21500 - Project Management
- UNI ISO 21503 - Program Management
- UNI ISO 21504 - Portfolio Management
- UNI ISO 21505 - Governance
- UNI ISO 21508 - EVM
- UNI ISO 21511 - WBS

##### **NORMATIVA NAZIONALE**

Secondo le Norme **UNI 11648**, un progetto innovativo può essere definito come un'iniziativa pianificata e gestita all'interno di un sistema di gestione dell'innovazione, con l'obiettivo di introdurre qualcosa di nuovo o migliorare significativamente prodotti, servizi, processi o modelli di business esistenti.

*Fig. 10 – Gli approfondimenti sui Progetti Innovativi*



## ANNEX

### All. 4 \_Analisi di correlazione dei KPI



PNRR Riforma Mercato  
del Lavoro

## Premessa

### Struttura concettuale

In questo documento viene effettuata una analisi statistica delle relazioni che potrebbero sussistere all'interno dell'insieme di metriche e/o misure specifiche (*Key Performance Indicator*) impiegate per valutare il progresso e l'efficacia degli interventi progettuali e il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Nello specifico, il sistema di KPI adottato fa riferimento ad alcuni *pillar* del modello di gestione strategica delle risorse umane basato sulla centralità delle competenze e del rafforzamento della capacità amministrativa:

D1 – Rilevazione e classificazione di professioni e competenze

D2 – Programmazione del fabbisogno di personale

D3 – Recruiting

D4 – Sviluppo professionale

D5 – Rewarding e sviluppo di carriera

D6 – Capacity building e performance organizzativa

Inoltre, in considerazione della natura complessa e multiforme del pillar D6, questo è stato scomposto, per finalità di analisi, nelle seguenti dimensioni:

1. Persona - Composizione e sviluppo del personale
2. Forme e modelli di organizzazione del lavoro
3. Struttura e processi organizzativi
4. Contesto macro-organizzativo

### Architettura del sistema di indicatori

Per ciascun pillar sono stati scelti alcuni indicatori chiave nel rispetto dei seguenti criteri:

- osservabilità e misurabilità nel tempo e nello spazio;
- chiarezza esplicativa;
- coerenza con la dimensione e gli obiettivi conoscitivi;
- non ridondanza dell'informazione fornita.

In considerazione delle diverse misure di investimento che concorrono nella presente analisi e si riflettono in differenti modalità di raccolta dei dati e campione coinvolto, seguono le due sezioni di approfondimento e valutazione delle potenziali correlazioni tra i KPI oggetto di ciascun intervento.

## Progetto RiVa (Sub-riforma 2.3.1)

### Fasi della valutazione

1. Selezione dei dati (KPI) adatti all'analisi
2. Preparazione dei dati
3. Analisi di correlazione
4. Conclusioni

#### 1. Selezione dei dati

I KPI a disposizione sono stati selezionati, al fine di effettuare l'analisi di correlazione, considerando due requisiti:

- Impossibilità di calcolo del KPI per mancanza di dati: si rilevano casistiche dove il KPIs non risulta calcolabile per mancanza di dati necessari al calcolo della misura;
- Destrutturazione del KPI aggregato e possibilità di calcolo per singola Amministrazione: l'analisi di correlazione necessita di un dato calcolato per singola unità (Amm.ne) appartenente al campione, risultano quindi esclusi i KPIs che forniscono un'informazione solo quando presentati a livello aggregato (ad esempio, il 'numero di Amm.ni che presentano una determinata caratteristica, rispetto al totale delle Amm.ni nel campione').

Su queste basi, la tabella riportata di seguito mostra l'insieme di KPIs identificati per la valutazione delle relazioni interne.

Identificativo KPI	Descrizione	Pillar di riferimento
KPI 1 - D2.1	Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione	Programmazione del fabbisogno di personale
KPI 2 - D2.2	Percentuale di Funzionari/EQ/EP assunti	Programmazione del fabbisogno di personale
KPI 3 - D3.1	Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	Recruiting
KPI 4 - D4.2	Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	Sviluppo del personale
KPI 5 - D5.3	Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	Rewarding e sviluppo di carriera

#### 2. Preparazione dei dati

I dati raccolti presentano dei *missing value* per alcuni KPIs (KPI3, KPI4). Per il loro trattamento, considerando il carattere quantitativo dei dati, la media aritmetica è la metrica più accurata rispetto al valore mancante, in quanto assegna un valore coerente con i dati del KPI a disposizione. Il procedimento di imputazione prevede il calcolo della media aritmetica per ciascun KPI e la sostituzione del *missing* dello specifico KPI con il valore medio calcolato.

Viene tralasciata l'ipotesi di una "standardizzazione" dei dati trattandosi nella totalità dei casi di valorizzazioni percentuali che ci forniscono le necessarie garanzie in termini di normalità, linearità, omoschedasticità, corrispondenza di scala e assenza di valori anomali (*outliers*)<sup>1</sup>.

### 3. Analisi di correlazione

Una volta ricostruita la matrice dei dati con le valorizzazioni dei *missing value*, è stata calcolata la matrice di correlazione dei KPIs attraverso il calcolo dei coefficienti *r* di *Pearson*.

La tabella sottostante riporta i coefficienti di correlazione *r* di *Pearson* calcolati per i diversi KPI inclusi nell'analisi.

I risultati sono stati interpretati nel paragrafo seguente secondo i razionali riportati di seguito:

- $|r| = 0 \rightarrow$  Nessuna relazione lineare
- $|r| < 0,3 \rightarrow$  Correlazione debole
- $0,3 < |r| < 0,6 \rightarrow$  Correlazione moderata
- $0,6 < |r| \rightarrow$  Correlazione forte

#### Matrice di correlazione calcolata sui KPI prescelti per la misurazione delle dimensioni della "gestione strategica delle risorse umane"

	KPI 1 - D2.1 - Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione	KPI 2 - D2.2 - Percentuale di Funzionari/EQ/EP assunti	KPI 3 - D3.1 - Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	KPI 4 - D4.2 - Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	KPI 5 - D5.3 - Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni
KPI 1 - D2.1 - Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione	1,00				
KPI 2 - D2.2 - Percentuale di Funzionari/EQ/EP assunti	0,11	1,00			
KPI 3 - D3.1 - Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	0,31	0,25	1,00		
KPI 4 - D4.2 - Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	-0,07	0,03	0,11	1,00	
KPI 5 - D5.3 - Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	-0,17	-0,02	-0,12	-0,09	1,00

### 4. Conclusioni

In generale, tra i diversi KPI non si rilevano relazioni lineari forti, mentre si rilevano solamente due casistiche che presentano una correlazione di livello moderato per quei KPIs inerenti alla Programmazione di fabbisogno del personale.

In particolare, questa correlazione è presente tra il KPI3 - *Concorsi che prevedono accertamento competenze trasversali* e il KPI1 - *Assunzioni determinate dal turnover* ( $r=0,31$ ).

In conclusione, l'analisi lineare delle dipendenze all'interno del set dei KPIs in oggetto, a parte le evidenze sopra illustrate, non evidenzia correlazioni degne di nota che necessitino di ulteriori approfondimenti.

<sup>1</sup> Viene fatta eccezione per il KPI 5 (D5.3), che rappresenta un numero puro, per cui si rilevano 2 outliers, che sono stati esclusi dall'analisi a valle di una verifica dell'impatto sulla correlazione complessiva.

## Matrice dei dati Grezzi

	D2.1 - Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione	D2.2 - Percentuale di Funzionari/EQ/EP assunti	D3.1 - Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	D4.2 - Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	D5.3 - Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni
MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA SICUREZZA ENERGETICA	0,111111111	0	0	0	0
Università degli Studi di Torino	0,365808824	0,001838235	0,047368421	0,156950673	0
Comune di Perugia	0,543624161	0,234899329	0	0,027072758	1
PROVINCIA DI PARMA	0,434782609	0	0,166666667	0,052325581	0
Università degli Studi dell'Aquila	0,662790698	0,034883721		0,051282051	1
PROVINCIA DI TREVISO	1	0,190909091	0,5	0,05	0
Agenzia per l'innovazione nel settore agroalimentare e della pesca - AMAP	0,512195122	0,219512195	0,4	1	0
ARPA MARCHE	0,680851064	0	0	0,066666667	0
REGIONE DEL VENETO	0,822637106	0,247374562	0,315789474	0,091346154	2
PROVINCIA DI BIELLA	0,68	0,28	0	0,063157895	2
CITTA' METROPOLITANA DI GENOVA	0,69273743	0,340782123	1	0,051282051	0
PROVINCIA CAMPOBASSO	0	0,571428571			0
Città metropolitana di Napoli	0,305676856	0,388646288		0,1	0
COMUNE DI VERONA	0,447476126	0,102319236	0	0,133333333	2
REGIONE PIEMONTE	0,64	0,641818182		0,009036145	1
PROVINCIA DI FOGGIA	0,202380952	0,488095238	0,153846154	0,012195122	3
COMUNE DI BOLOGNA	1	0,20686368	0,173913043	0,045822102	1
Sapienza Università di Roma	0,435582822	0,003067485	0	0,031862745	0
Provincia dell'Aquila	1	0,333333333	0	0	0
Comune di Venezia	1	0,406193078	0,358974359	0,086206897	1
Istituto Nazionale Previdenza Sociale	1	0	0,2	0,013778425	47
Regione Siciliana - Dipartimento della Funzione Pubblica e del Personale	0,251781473	0	0	0,046428571	1
REGIONE PUGLIA	1	0,775086505	0,916666667	0,051020408	0
Arpa Lombardia	0,43852459	0	0,083333333	0,053333333	0
CITTA' METROPOLITANA DI TORINO	0	0,344537815	0,071428571	0,054432348	0
PROVINCIA DI TARANTO	0,160714286	0,285714286	0	0,066666667	1
PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO	0,711899791	0,028183716	0,493333333	0,055722892	0
AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI FORLI'-CESENA	0,477272727	0,409090909	0,571428571	0,108280255	1
Città metropolitana di Bari	0,265957447	0,425531915	0	0,033333333	1
AUTOMOBILE CLUB DITALIA	1	0		0,03164557	0
PROVINCIA DI LUCCA	0,666666667	0,393939394	0	0,016064257	1
Provincia di Monza e della Brianza	0,248780488	0,365853659	0,129032258	0,027227723	47
Provincia di Sassari	0,885714286	0,571428571	0	0	0
CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE	0,148558758	0	0	0,045081967	0
Consiglio regionale della Sardegna	0	0			0
PROVINCIA DI SALERNO	0	0,538461538	0	0,119565217	0
Università degli studi dell'Insubria	0,153846154	0,061538462	0	0,030701754	8
Università G. d'Annunzio Chieti-Pescara	0,428571429	0,038095238	0,264705882	0,006944444	9
Università Ca' Foscari Venezia	0,709821429	0	0,012345679	0,080965909	1
Ente Nazionale per l'Aviazione Civile	0,15954416	0	0,5625	0	0
Agenzia Entrate	0	0	0	0,148606811	2
GIUNTA REGIONE LAZIO	0,287815126	0,647058824	0	0,145833333	4
REGIONE TOSCANA	0,44302554	0,52848723	0,307692308	0,110465116	4
Ministero dell'Interno	0,750623441	0	0	0	0
Provincia di Fermo	1	0,2	0,166666667	0,067567568	0
REGIONE BASILICATA	1	0,838983051	0,458333333	0,016666667	0
Università degli Studi del Sannio	0,565217391	0,217391304	0	0,00617284	2
MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI	0,638554217	0	0	0,077220077	0
Università degli Studi di Firenze	0,799522673	0,035799523	0,126760563	0,040860215	2
Università degli Studi di Brescia	0,553846154	0,046153846	0,489795918	0,05	1
Regione Liguria	0,62741652	0,370826011	0	0,159663866	1
Regione Emilia-Romagna	0,724020443	0,548551959	0,1875	0,161127102	0

**Matrice dei dati con imputazione dei missing value con il valor medio del KPI (no missing value) e sostituzione degli outliers con il valor medio del KPI**

	D2.1 - Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione	D2.2 - Percentuale di Funzionari/EQ/EP assunti	D3.1 - Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	D4.2 - Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	D5.3 - Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni
MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA SICUREZZA ENERGETICA	0,111111111	0	0	0	0
Università degli Studi di Torino	0,365808824	0,001838235	0,047368421	0,156950673	0
Comune di Perugia	0,543624161	0,234899329	0	0,027072758	1
PROVINCIA DI PARMA	0,434782609	0	0,166666667	0,052325581	0
Università degli Studi dell'Aquila	0,662790698	0,034883721	0,177349591	0,051282051	1
PROVINCIA DI TREVISO	1	0,190909091	0,5	0,05	0
Agenzia per l'innovazione nel settore agroalimentare e della pesca - AMAP	0,512195122	0,219512195	0,4	1	0
ARPA MARCHE	0,680851064	0	0	0,066666667	0
REGIONE DEL VENETO	0,822637106	0,247374562	0,315789474	0,091346154	2
PROVINCIA DI BIELLA	0,68	0,28	0	0,063157895	2
CITTA' METROPOLITANA DI GENOVA	0,69273743	0,340782123	1	0,051282051	0
PROVINCIA CAMPOBASSO	0	0,571428571	0,177349591	0,077078337	0
Città metropolitana di Napoli	0,305676856	0,388646288	0,177349591	0,1	0
COMUNE DI VERONA	0,447476126	0,102319236	0	0,133333333	2
REGIONE PIEMONTE	0,64	0,641818182	0,177349591	0,009036145	1
PROVINCIA DI FOGGIA	0,202380952	0,488095238	0,153846154	0,012195122	3
COMUNE DI BOLOGNA	1	0,20686368	0,173913043	0,045822102	1
Sapienza Università di Roma	0,435582822	0,003067485	0	0,031862745	0
Provincia dell'Aquila	1	0,333333333	0	0	0
Comune di Venezia	1	0,406193078	0,358974359	0,086206897	1
Istituto Nazionale Previdenza Sociale	1	0	0,2	0,013778425	1,06
Regione Siciliana - Dipartimento della Funzione Pubblica e del Personale	0,251781473	0	0	0,046428571	1
REGIONE PUGLIA	1	0,775086505	0,916666667	0,051020408	0
Arpa Lombardia	0,43852459	0	0,083333333	0,053333333	0
CITTA' METROPOLITANA DI TORINO	0	0,344537815	0,071428571	0,054432348	0
PROVINCIA DI TARANTO	0,160714286	0,285714286	0	0,066666667	1
PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO	0,711899791	0,028183716	0,493333333	0,055722892	0
AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI FORLI-CESENA	0,477272727	0,409090909	0,571428571	0,108280255	1
Città metropolitana di Bari	0,265957447	0,425531915	0	0,033333333	1
AUTOMOBILE CLUB DITALIA	1	0	0,177349591	0,03164557	0
PROVINCIA DI LUCCA	0,666666667	0,393939394	0	0,016064257	1
Provincia di Monza e della Brianza	0,248780488	0,365853659	0,129032258	0,027227723	1,06
Provincia di Sassari	0,885714286	0,571428571	0	0	0
CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE	0,148558758	0	0	0,045081967	0
Consiglio regionale della Sardegna	0	0	0,177349591	0,077078337	0
PROVINCIA DI SALERNO	0	0,538461538	0	0,119565217	0
Università degli studi dell'Insubria	0,153846154	0,061538462	0	0,030701754	8
Università G. d'Annunzio Chieti-Pescara	0,428571429	0,038095238	0,264705882	0,006944444	9
Università Ca' Foscari Venezia	0,709821429	0	0,012345679	0,080965909	1
Ente Nazionale per l'Aviazione Civile	0,15954416	0	0,5625	0	0
Agenzia Entrate	0	0	0	0,148606811	2
GIUNTA REGIONE LAZIO	0,287815126	0,647058824	0	0,145833333	4
REGIONE TOSCANA	0,44302554	0,52848723	0,307692308	0,110465116	4
Ministero dell'Interno	0,750623441	0	0	0	0
Provincia di Fermo	1	0,2	0,166666667	0,067567568	0
REGIONE BASILICATA	1	0,838983051	0,458333333	0,016666667	0
Università degli Studi del Sannio	0,565217391	0,217391304	0	0,00617284	2
MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI	0,638554217	0	0	0,077220077	0
Università degli Studi di Firenze	0,799522673	0,035799523	0,126760563	0,040860215	2
Università degli Studi di Brescia	0,553846154	0,046153846	0,489795918	0,05	1
Regione Liguria	0,62741652	0,370826011	0	0,159663866	1
Regione Emilia-Romagna	0,724020443	0,548551959	0,1875	0,161127102	0
<b>Media KPI</b>	<b>0,53144904</b>	<b>0,23774381</b>	<b>0,177349591</b>	<b>0,077078337</b>	<b>1,06</b>
<b>Numero dati disponibili</b>	52	52	46	50	50
<b>Numero missing values</b>	0	0	6	2	2

## Progetto GRU (Sub-investimento 2.3.2)

### Fasi della valutazione

1. KPIs considerati nell'analisi
2. Preparazione dei dati
3. Analisi di correlazione
4. Conclusioni

#### 1. KPIs considerati nell'analisi

La tabella riportata di seguito mostra l'insieme di KPIs identificati per la valutazione delle relazioni interne.

Identificativo KPI	Descrizione	Pillar di riferimento
KPI 1	Semplificazione e/o digitalizzazione dei processi	Capacity Building e Performance organizzativa
KPI 2	Composizione dei lavoratori per genere	Capacity Building e Performance organizzativa
KPI 3	Composizione dei lavoratori per età	Capacity Building e Performance organizzativa
KPI 4	Tasso di posti vacanti (personale non dirigente)	Capacity Building e Performance organizzativa
KPI 5	Tasso di posti vacanti (personale dirigente)	Capacity Building e Performance organizzativa
KPI 6	Tasso di turnover complessivo	Capacity Building e Performance organizzativa
KPI 7	Tasso di progressione nelle aree	Capacity Building e Performance organizzativa
KPI 8	Tasso di progressione tra le aree	Capacity Building e Performance organizzativa
KPI 9	Lavoro flessibile	Capacity Building e Performance organizzativa
KPI 10	Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	Capacity Building e Performance organizzativa
KPI 11	Risorse umane e lavoro agile	Capacity Building e Performance organizzativa
KPI 12	Risorse umane e lavoro agile (Donne)	Capacity Building e Performance organizzativa
KPI 13	Innovazione tecnologica ambito HR	Capacity Building e Performance organizzativa

#### 2. Preparazione dei dati

I dati raccolti presentano dei *missing value* per alcuni KPI (KPI1, KPI5, KPI6, KPI9, KPI10, KPI11, KPI12, KPI13). Per il loro trattamento, considerando il carattere quantitativo dei dati, la media aritmetica è la metrica più accurata rispetto al valore mancante, in quanto assegna un valore coerente con i dati

del KPI a disposizione. Il procedimento di imputazione prevede il calcolo della media aritmetica per ciascun KPI e la sostituzione del *missing* dello specifico KPI con il valore medio calcolato. Viene tralasciata l'ipotesi di una "standardizzazione" dei dati trattandosi nella totalità dei casi di valorizzazioni percentuali che ci forniscono le necessarie garanzie in termini di normalità, linearità, omoschedasticità, corrispondenza di scala e assenza di valori anomali (*outliers*).

### 3. Analisi di correlazione

Una volta ricostruita la matrice dei dati con le valorizzazioni dei *missing value*, è stata calcolata la matrice di correlazione degli indicatori attraverso il calcolo dei coefficienti di Pearson.

#### Matrice di correlazione calcolata sui KPI prescelti per la misurazione delle dimensioni della "gestione strategica delle risorse umane"

	KPI 1	KPI 2_uomini	KPI 2_donne	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11	KPI 12	KPI 13
KPI 1	1													
KPI 2_uomini	-0,06235	1												
KPI 2_donne	0,062348	-1	1											
KPI 3	0,081223	-0,019879819	0,019879819	1										
KPI 4	0,038371	-0,174959103	0,174959103	-0,62671	1									
KPI 5	-0,11902	-0,011896189	0,011896189	-0,07139	0,245425	1								
KPI 6	-0,07384	0,121289122	-0,12128912	0,052005	-0,104	0,10472	1							
KPI 7	-0,25712	0,292153108	-0,29215311	0,058262	-0,25034	0,082645	0,468502	1						
KPI 8	-0,01716	0,229803958	-0,22980396	0,043842	-0,13787	0,034241	0,184939	0,103598	1					
KPI 9	0,028808	-0,279874343	0,279874343	-0,07636	0,03142	0,242437	0,08299	-0,00569	-0,17541	1				
KPI 10	-0,16964	-0,163991267	0,163991267	-0,01577	-0,08864	-0,00785	-0,12392	-0,02062	-0,12103	0,034509	1			
KPI 11	-0,21833	-0,015734775	0,015734775	-0,10502	0,07497	-0,00054	0,065596	-0,03246	-0,07861	0,072687	0,12475	1		
KPI 12	-0,31264	0,106712238	-0,10671224	-0,0626	0,008902	-0,04525	-0,02866	0,020613	-0,07133	-0,05029	0,115139	0,855677	1	
KPI 13	-0,02459	-0,116726576	0,116726576	-0,28874	0,362181	0,216918	-0,00074	0,068518	-0,03812	-0,01277	-0,07103	-0,07375	-0,10068	1

### 4. Conclusioni

In generale, tra i diversi KPI non si rilevano relazioni lineari rilevanti, tranne che, come preventivato in sede di definizione concettuale del modello, per quei KPI inerenti alla discriminante di genere considerata ex-ante come elemento particolare per un carotaggio di profondità.

Si tratta del caso della composizione dei lavoratori per genere (KPI 2\_uomini e KPI 2\_donne pari a -1), in cui si registra una fortissima dipendenza lineare negativa - all'aumento della composizione in un genere diminuisce con stessa forza la composizione dell'altro genere - e del caso delle risorse in lavoro agile per genere (KPI 11 e KPI 12 pari a +0,85), in cui si registra una forte dipendenza lineare positiva tra la consistenza di donne in lavoro agile e la consistenza della totalità di lavoratori agili (all'aumento della percentuale di donne in lavoro agile è associato un aumento della totalità del personale in lavoro agile).

Viene registrata, inoltre, una, seppur lieve, dipendenza lineare negativa tra KPI 3 e KPI 4 (pari a -0,62), che evidenzia una moderata diminuzione della composizione dei posti non dirigenziali vacanti all'aumentare dell'età media dei dipendenti e viceversa.

In conclusione, l'analisi lineare delle dipendenze all'interno del set dei KPI in oggetto, a parte le evidenze sopra illustrate, già messe in bilancio al momento della modellazione concettuale e che non rivestono un carattere di significatività, non evidenzia correlazioni degne di nota che necessitino di ulteriori approfondimenti.

## Matrice dei dati Grezzi

Comune	KPI 1	KPI 2_uomini	KPI 2_donne	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11	KPI 12	KPI 13
Eboli	0,0%	56,5%	43,5%	53,0	0,0%		12,6%	23,6%	0,0%	1,6%		1,6%		0,0%
Crotone	1,2%	61,0%	39,0%	47,0	-9,6%	0,0%	21,5%	37,9%	5,3%	4,3%		11,7%	20,9%	0,0%
Somma Vesuviana	0,0%	64,9%	35,1%	50,0	-2,7%		44,4%	71,4%	0,0%	1,3%	0,0%			0,0%
Putignano	1,0%	36,8%	63,2%	46,3	1,3%	0,0%	34,5%	15,6%	0,0%	13,0%	2,0%	13,9%	13,7%	0,0%
Trani	6,8%	51,8%	48,2%	48,3	0,7%	0,0%	30,7%	37,1%	4,4%		0,5%	16,4%	17,0%	100,0%
Massafra	0,5%	68,8%	34,2%	52,1	-1,6%	0,0%	15,5%	32,1%	1,0%	2,1%	0,0%	3,1%	6,1%	0,0%
Acerra	0,0%	64,5%	35,5%	46,0	0,9%	-14,3%	10,8%	0,0%	0,0%	0,0%	7,5%	1,4%	2,6%	0,0%
Jesi	30,0%	44,3%	55,7%	50,7	0,0%	0,0%	21,9%	0,0%	0,0%	3,5%	0,0%			0,0%
Padova		35,6%	64,4%	49,4	-4,4%	-3,8%	32,7%	22,0%	0,2%	17,6%	4,7%	20,4%	23,0%	0,0%
Roseto Degli Abruzzi		57,9%	42,1%	53,4	1,4%	0,0%	15,8%	0,0%	0,0%	6,6%	0,0%			33,3%
Cesena	4,5%	32,3%	67,7%	49,5	0,0%	0,0%	14,6%	4,0%	0,2%	14,5%	3,4%	19,2%	20,9%	0,0%
Prato	30,8%	33,7%	66,3%	49,6	2,3%	0,0%	13,1%	17,5%	0,0%	7,0%	6,4%	29,5%	29,4%	66,7%
Grosseto		42,3%	57,7%	50,0	0,0%	0,0%	18,7%	5,0%	0,0%	1,8%	1,4%	12,3%	16,4%	0,0%
Forlì	2,2%	30,8%	69,2%	50,7	4,2%	0,0%	19,3%	11,2%	0,0%	9,4%	3,5%	16,8%	20,5%	100,0%
Gallarate	1,0%	38,7%	61,3%	50,7	0,0%	0,0%	24,0%	10,5%	8,8%	2,5%	1,2%	4,2%	5,5%	0,0%
Rapallo		40,9%	59,1%	51,0	0,0%	0,0%	15,7%	11,8%	1,0%	2,3%	0,9%	2,1%	3,5%	0,0%
Sassari	41,2%	53,1%	46,9%	52,0	0,8%	0,0%	13,0%	0,0%	0,0%	11,6%	1,2%	9,5%	13,7%	0,0%
Reggio di Calabria		53,8%	46,2%	52,0	24,0%	21,4%	18,0%	0,0%	0,0%	3,7%	2,0%	16,9%	22,8%	50,0%
Carmagnola	0,0%	34,6%	65,4%	48,0	3,0%		21,4%	26,9%	0,0%	2,3%	1,1%	6,9%	9,4%	0,0%
Cremona	0,0%	28,9%	71,1%	42,0	5,6%	0,0%	12,7%	11,6%	0,0%	8,5%	3,9%	22,2%	25,5%	0,0%
Corato		48,7%	51,3%	45,0	0,0%	0,0%	20,6%	18,3%	0,0%	8,7%	1,3%	17,4%	20,3%	0,0%
Carpi	15,5%	48,7%	51,3%	49,9	2,3%	0,0%	27,7%	14,2%	0,0%	6,2%	5,8%	47,4%	59,1%	0,0%
Castelfranco Veneto		52,3%	47,7%	49,0	2,2%	0,0%	43,8%	28,5%	1,5%	3,6%	1,4%	2,9%	3,1%	33,3%
Montesilvano	1,6%	60,1%	39,9%	52,9	2,5%	0,0%	25,9%	14,1%	6,7%	2,5%	3,9%	13,5%	24,6%	0,0%
Monterotondo	7,5%	35,7%	64,3%	45,0	0,0%	0,0%		15,5%	0,0%	5,4%	17,0%	41,7%	46,3%	0,0%
Casalecchio di Reno	3,2%	26,5%	73,5%	49,5	25,1%	0,0%	24,5%	19,3%	0,6%	8,4%	4,9%	65,6%	60,4%	0,0%
Paderno Dugnano	2,5%	39,2%	60,8%	50,2	16,5%	0,0%	20,3%	12,0%	0,5%	2,8%	4,6%	18,4%	23,5%	0,0%
Rho		40,7%	59,3%	51,8	0,0%	0,0%	21,7%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%			0,0%
Massa		41,3%	58,7%	52,0	0,0%	0,0%	4,2%	0,0%	0,3%	0,5%	10,1%	2,9%	3,2%	33,3%
Siracusa		46,6%	53,4%	-	43,9%	52,2%	12,3%	0,0%	0,3%	5,0%	0,0%	11,4%	17,8%	100,0%
Trieste	100,0%	31,1%	68,9%	50,9	10,4%	10,7%	16,5%	14,8%	0,3%	6,5%	0,0%	33,2%	36,8%	0,0%
Piacenza		35,9%	64,1%	49,0	1,5%	0,0%	34,3%	25,2%	0,5%	7,0%	4,6%	24,0%	29,1%	100,0%
Saronno		39,2%	60,8%	55,0	4,7%	0,0%	37,2%	9,1%	0,0%	2,8%	0,0%			
Faenza		41,5%	58,5%	48,3	0,0%	0,0%	14,6%	14,0%	0,0%	3,5%	8,0%	57,0%	72,2%	0,0%
Portici	2,0%	60,2%	39,8%	46,0	0,0%	0,0%	24,0%	36,6%	0,0%	11,5%	3,7%	15,7%	31,6%	33,3%
Pesaro	0,0%	34,2%	65,8%	51,0	0,0%	0,0%	16,3%	24,5%	0,0%	7,6%	1,6%	4,3%	4,8%	0,0%
Bisceglie	3,8%	56,6%	43,4%	46,5	0,0%	0,0%	27,7%	34,0%	0,0%	5,0%	4,8%	10,1%	13,0%	0,0%
Buccinasco	50,0%	40,0%	60,0%	47,0	0,8%		28,0%	13,6%	1,6%	0,0%	3,5%	47,2%	54,7%	50,0%
Marano di Napoli		32,5%	67,5%	55,0	0,0%		12,0%	0,0%	0,0%	7,0%	0,0%			0,0%
Macerata		35,4%	64,6%	48,0	0,0%	0,0%	5,9%	4,5%	0,3%	8,5%	4,5%	20,1%	26,3%	0,0%
Andria	100,0%	55,5%	44,5%	53,0	0,0%	0,0%	22,9%	0,0%	2,5%	5,3%	0,7%	2,8%	1,4%	0,0%
Gubbio	0,8%	47,6%	52,4%	52,2	1,5%	0,0%	18,9%	0,0%	0,0%	1,2%	0,4%	25,7%	40,8%	33,3%
Alessandria		42,6%	57,4%	50,0	-0,2%	0,0%	11,8%	16,0%	0,0%	1,5%	3,6%	13,0%	17,2%	50,0%
Campi Bisenzio	2,3%	36,3%	63,7%	47,4	1,2%	0,0%	41,1%	20,0%	0,0%	4,9%	6,0%	19,6%	23,1%	0,0%
Varese	25,0%	33,3%	66,7%	55,0	0,0%	0,0%	8,7%	12,3%	0,0%	4,1%	2,2%	8,3%	8,4%	0,0%
Vimercate		38,2%	61,8%	50,5	2,8%	0,0%	19,0%	19,1%	0,0%	3,2%	8,2%	21,5%	29,7%	
Siena	0,0%	40,8%	59,2%	51,0	0,0%	0,0%	13,6%	16,6%	0,0%	5,5%	2,1%	11,3%	12,7%	
Tivoli		35,9%	64,1%	52,0	1,1%	0,0%	13,6%	30,0%	0,0%	0,0%	1,0%	7,6%	11,9%	100,0%
Chiavari		55,8%	44,2%	50,0	0,0%	0,0%	7,5%	24,4%	0,4%	2,9%	4,2%	35,1%	49,5%	0,0%
Settimo Torinese	4,1%	35,5%	64,5%	48,0	0,0%	0,0%	20,9%	0,0%	1,2%	0,6%	3,2%	15,7%	23,4%	0,0%
Brescia	5,8%	33,4%	66,6%	50,4	15,0%	5,7%	15,6%	17,4%	0,0%	8,5%	3,4%	13,9%	17,6%	100,0%

### Matrice dei dati con imputazione dei *missing value* con il valor medio del KPI (no *missing value*)

Comune	KPI 1	KPI 2_uom	KPI 2_don	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11	KPI 12	KPI 13
Eboli	0,000	0,565	0,435	53,000	0,000	0,016	0,126	0,236	0,000	0,016	0,032	0,016	0,230	0,000
Crotone	0,012	0,610	0,390	47,000	-0,096	0,016	0,215	0,379	0,053	0,043	0,032	0,117	0,209	0,000
Somma Vesuviana	0,000	0,649	0,351	50,000	-0,027	0,016	0,444	0,714	0,000	0,013	0,000	0,181	0,230	0,000
Putignano	0,010	0,368	0,632	46,280	0,013	0,016	0,345	0,156	0,000	0,130	0,020	0,181	0,230	0,000
Trani	0,068	0,518	0,482	48,260	0,007	0,016	0,307	0,371	0,044	0,051	0,005	0,181	0,230	1,000
Massafra	0,005	0,658	0,342	52,130	-0,016	0,016	0,155	0,321	0,010	0,021	0,000	0,181	0,230	0,000
Acerra	0,000	0,645	0,355	46,000	0,009	0,016	0,108	0,000	0,000	0,000	0,075	0,181	0,230	0,000
Jesi	0,300	0,443	0,557	50,670	0,000	0,016	0,219	0,000	0,000	0,035	0,000	0,181	0,230	0,000
Padova	0,138	0,356	0,644	49,390	-0,044	0,016	0,327	0,220	0,002	0,176	0,047	0,181	0,230	0,000
Roseto Degli Abruzzi	0,138	0,579	0,421	53,420	0,014	0,016	0,158	0,000	0,000	0,066	0,000	0,181	0,230	0,333
Cesena	0,045	0,323	0,677	49,540	0,000	0,016	0,146	0,040	0,002	0,145	0,034	0,181	0,230	0,000
Prato	0,308	0,337	0,663	49,600	0,023	0,016	0,131	0,175	0,000	0,070	0,064	0,181	0,230	0,667
Grosseto	0,138	0,423	0,577	50,000	0,000	0,016	0,187	0,050	0,000	0,018	0,014	0,181	0,230	0,000
Forlì	0,022	0,308	0,692	50,670	0,042	0,016	0,193	0,112	0,000	0,094	0,035	0,181	0,230	1,000
Gallarate	0,010	0,387	0,613	50,700	0,000	0,016	0,240	0,105	0,088	0,025	0,012	0,181	0,230	0,000
Rapallo	0,138	0,409	0,591	51,000	0,000	0,016	0,157	0,118	0,010	0,023	0,009	0,181	0,230	0,000
Sassari	0,412	0,531	0,469	52,000	0,008	0,016	0,130	0,000	0,000	0,116	0,012	0,181	0,230	0,000
Reggio di Calabria	0,138	0,538	0,462	52,000	0,240	0,016	0,180	0,000	0,000	0,037	0,020	0,181	0,230	0,500
Carmagnola	0,000	0,346	0,654	47,970	0,030	0,016	0,214	0,269	0,000	0,023	0,011	0,181	0,230	0,000
Cremona	0,000	0,289	0,711	42,000	0,056	0,016	0,127	0,116	0,000	0,085	0,039	0,181	0,230	0,000
Corato	0,138	0,487	0,513	45,000	0,000	0,016	0,206	0,183	0,000	0,087	0,013	0,181	0,230	0,000
Carpi	0,155	0,487	0,513	49,880	0,023	0,016	0,277	0,142	0,000	0,062	0,058	0,181	0,230	0,000
Castelfranco Veneto	0,138	0,523	0,477	49,000	0,022	0,016	0,438	0,285	0,015	0,036	0,014	0,181	0,230	0,333
Montesilvano	0,016	0,601	0,399	52,860	0,025	0,016	0,259	0,141	0,067	0,025	0,039	0,181	0,230	0,000
Monterotondo	0,075	0,357	0,643	45,000	0,000	0,016	0,204	0,155	0,000	0,054	0,170	0,181	0,230	0,000
Casalecchio di Reno	0,032	0,265	0,735	49,530	0,251	0,016	0,245	0,193	0,006	0,084	0,049	0,181	0,230	0,000
Paderno Dugnano	0,025	0,392	0,608	50,230	0,165	0,016	0,203	0,120	0,005	0,028	0,046	0,181	0,230	0,000
Rho	0,138	0,407	0,593	51,800	0,000	0,016	0,217	0,000	0,000	0,008	0,000	0,181	0,230	0,000
Massa	0,138	0,413	0,587	52,000	0,000	0,016	0,042	0,000	0,003	0,005	0,101	0,181	0,230	0,333
Siracusa	0,138	0,466	0,534	0,000	0,439	0,016	0,123	0,000	0,003	0,050	0,000	0,181	0,230	1,000
Trieste	1,000	0,311	0,689	50,890	0,104	0,016	0,165	0,148	0,003	0,065	0,000	0,181	0,230	0,000
Piacenza	0,138	0,359	0,641	49,000	0,015	0,016	0,343	0,252	0,005	0,070	0,046	0,181	0,230	1,000
Saronno	0,138	0,392	0,608	55,000	0,047	0,016	0,372	0,091	0,000	0,028	0,000	0,181	0,230	0,205
Faenza	0,138	0,415	0,585	48,260	0,000	0,016	0,146	0,140	0,000	0,035	0,080	0,181	0,230	0,000
Portici	0,020	0,602	0,398	46,000	0,000	0,016	0,240	0,366	0,000	0,115	0,037	0,181	0,230	0,333
Pesaro	0,000	0,342	0,658	51,000	0,000	0,016	0,163	0,245	0,000	0,076	0,016	0,181	0,230	0,000
Bisceglie	0,038	0,566	0,434	46,500	0,000	0,016	0,277	0,340	0,000	0,050	0,048	0,181	0,230	0,000
Buccinasco	0,500	0,400	0,600	47,000	0,008	0,016	0,280	0,136	0,016	0,000	0,035	0,181	0,230	0,500
Marano di Napoli	0,138	0,325	0,675	55,000	0,000	0,016	0,120	0,000	0,000	0,070	0,000	0,181	0,230	0,000
Macerata	0,138	0,354	0,646	48,000	0,000	0,000	0,059	0,045	0,003	0,085	0,045	0,201	0,263	0,000
Andria	1,000	0,555	0,445	53,000	0,000	0,000	0,229	0,000	0,025	0,053	0,007	0,028	0,014	0,000
Gubbio	0,008	0,476	0,524	52,190	0,015	0,000	0,189	0,000	0,000	0,012	0,004	0,257	0,408	0,333
Alessandria	0,138	0,426	0,574	50,000	-0,002	0,000	0,118	0,160	0,000	0,015	0,036	0,130	0,172	0,500
Campi Bisenzio	0,023	0,363	0,637	47,420	0,012	0,000	0,411	0,200	0,000	0,049	0,060	0,196	0,231	0,000
Varese	0,250	0,333	0,667	55,000	0,000	0,000	0,087	0,123	0,000	0,041	0,022	0,083	0,084	0,000
Vimercate	0,138	0,382	0,618	50,490	0,028	0,000	0,190	0,191	0,000	0,032	0,082	0,215	0,297	0,205
Siena	0,000	0,408	0,592	51,000	0,000	0,000	0,136	0,166	0,000	0,055	0,021	0,113	0,127	0,205
Tivoli	0,138	0,359	0,641	52,000	0,011	0,000	0,136	0,300	0,000	0,000	0,010	0,076	0,119	1,000
Chiavari	0,138	0,558	0,442	50,000	0,000	0,000	0,075	0,244	0,004	0,029	0,042	0,351	0,495	0,000
Settimo Torinese	0,041	0,355	0,645	48,000	0,000	0,000	0,209	0,000	0,012	0,006	0,032	0,157	0,234	0,000
Brescia	0,058	0,334	0,666	50,370	0,150	0,057	0,156	0,174	0,000	0,085	0,034	0,139	0,176	1,000
Somma	4,432	22,294	28,706	2493,050	1,573	0,719	10,219	7,926	0,376	2,545	1,544	8,155	10,133	9,833
Missing value	19,000	0,000	0,000	0,000	0,000	5,000	1,000	0,000	0,000	1,000	2,000	6,000	7,000	3,000
Media	0,138	0,437	0,563	48,883	0,031	0,016	0,204	0,155	0,007	0,051	0,032	0,181	0,230	0,205