



Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR ITALIA

Scheda Progetto

Amministrazione titolare di intervento:

PCM - Ministro per la Pubblica Amministrazione

Titolo Intervento:

Riforma del mercato del lavoro della PA



SEZIONE 1 – ANAGRAFICA INTERVENTO

- **Missione 1:** Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo
- **Componente 1:** Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA
- **Codice Misura:** Riforma 2.3: Competenze e carriere – Sub riforma 2.3.1: Riforma del mercato del lavoro della PA
- **Descrizione Misura:** Definizione di una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane con l'obiettivo di adottare un modello condiviso tra tutte le amministrazioni per la gestione del capitale umano della PA, basato sulla “**centralità delle competenze**” attraverso la definizione di un **framework comune di competenze** trasversale e distintivo delle PA, con il supporto di una banca dati integrata.
- **Titolo:** La gestione strategica delle risorse umane per creare Valore Pubblico
- **Codice Template CUP (se pertinente):** 2303002
- **CUP:** J89F23000180006
- **Amministrazione titolare:** PCM - Ministro per la Pubblica Amministrazione
- **Altra Amministrazione/Struttura co-titolare (se pertinente):** N/A
- **Modalità attuativa (Regia, Titolarità, Titolarità con delega):** Regia/Titolarità
- **Natura Intervento (Lavori, Acquisizione Beni, Realizzazione di Servizi, Aiuti alle Imprese, Concessioni alle persone, Strumenti di ingegneria finanziaria):** Realizzazione di Servizi
- **Soggetto Attuatore:** Dipartimento della funzione pubblica (PCM)/Formez/INVITALIA
- **Referente del progetto:** Alfonso Migliore
- **Data di avvio:** 27/07/2023

Data conclusione: La conclusione della Scheda progetto è fissata al 31 dicembre 2026. Resta ferma la facoltà di disporre eventuali proroghe, da adottarsi in relazione a specifiche esigenze operative connesse allo svolgimento delle attività progettuali e in conformità a quanto previsto dal decreto-legge 19 febbraio 2026, n. 19, convertito, con modificazioni, dalla legge 20 aprile 2026, n. 50. Eventuali estensioni potranno interessare specifiche attività individuate nell'ambito delle linee progettuali e potranno essere disposte solo qualora risultino funzionali alla gestione e al monitoraggio dell'intervento e al pieno conseguimento, nonché mantenimento, degli obiettivi programmati.

SEZIONE 2 – ORGANIZZAZIONE E CAPACITA' AMMINISTRATIVA DEL SOGGETTO ATTUATORE

- Descrizione delle strutture coinvolte nella gestione, attuazione e controllo dell'intervento:

Il Dipartimento della funzione pubblica (DFP) è la struttura della Presidenza del Consiglio dei ministri dello Stato italiano responsabile di:

- fornire supporto all'innovazione legislativa e regolamentare;
- presidiare l'attuazione delle politiche di riforma e modernizzazione delle amministrazioni pubbliche;
- promuovere e accompagnare i processi di trasformazione delle PA attraverso la propria capacità di indirizzo, gli interventi di rafforzamento della capacità amministrativa, l'identificazione e la disseminazione di buone pratiche in ambito nazionale ed internazionale;
- assicurare il supporto al Ministro per la pubblica amministrazione nello svolgimento dei compiti delegati dal Presidente del Consiglio dei ministri.

Il Dipartimento, il cui ordinamento e le competenze sono definite dal D.M. 28 gennaio 2026, registrato dalla Corte dei conti in data 18 febbraio 2026, al n. 491, con il quale è stato, tra l'altro, abrogato il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 24 luglio 2020, come modificato dal decreto 15 luglio 2022, con validità dal 1° febbraio 2026, è organizzato con un'articolazione di n. 10 Uffici, ivi compreso l'Ispettorato:

- Ufficio per la semplificazione e la digitalizzazione;
- Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze;
- **Ufficio per l'organizzazione e il lavoro pubblico;**
- Ufficio per la qualità della performance e le riforme;
- Ufficio per le relazioni sindacali;
- Ufficio per la gestione amministrativa;
- Ufficio per i concorsi e l'accesso alla pubblica amministrazione;
- Ufficio per l'attività istruttoria normativa e regolamentare e per l'Osservatorio nazionale del lavoro pubblico;
- Ufficio per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni locali;
- Ispettorato per la funzione pubblica.

Inoltre, con decreto del 4 ottobre 2021 del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, sostituito integralmente dal Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 30 giugno 2023, registrato alla Corte dei conti il 14 luglio 2023, al n. 2024, è stata istituita, in ottemperanza all'articolo 8, comma 1, del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito, con modificazioni, dalla legge del 29 luglio 2021, n.108, e del successivo Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 9 luglio 2021, un'apposita Unità di missione di livello dirigenziale generale presso il DFP, denominata "Unità di missione per il coordinamento attuativo del PNRR (UdM DFP)", deputata **alle attività di coordinamento, monitoraggio, rendicontazione e controllo degli interventi del PNRR** di competenza del Ministro per la pubblica amministrazione.

L'Unità di Missione per il coordinamento attuativo del PNRR è suddivisa nei seguenti tre Servizi:

- 1) **Servizio di coordinamento della gestione e della comunicazione PNRR**, che svolge funzioni di presidio sull'attuazione degli interventi PNRR di competenza del Dipartimento della funzione pubblica e sul raggiungimento dei relativi obiettivi intermedi e finali (*milestone e target*). Il Servizio assicura, tra l'altro, il coordinamento delle procedure di gestione e controllo e la relativa manualista. Il Servizio coordina, inoltre,

la gestione finanziaria degli investimenti e la messa in opera delle riforme di pertinenza del DFP. Il Servizio vigila affinché siano adottati criteri di selezione delle azioni coerenti con le regole e gli obiettivi del PNRR ed emana linee guida per assicurare la correttezza delle procedure di attuazione e rendicontazione, la regolarità della spesa, il rispetto dei vincoli di destinazione delle misure agli obiettivi climatici e di trasformazione digitale previsti nel PNRR. Il Servizio, nel rispetto delle prerogative della Cabina di regia e della Struttura di missione PNRR, supporta il dirigente di livello generale dell'Unità di missione nelle attività di comunicazione con riguardo agli interventi PNRR di competenza del DFP e al raggiungimento dei relativi obiettivi intermedi e finali (milestone e target);

- 2) **Servizio di monitoraggio e valutazione PNRR**, che coordina le attività di monitoraggio sull'attuazione degli interventi e delle riforme PNRR di competenza del Dipartimento della funzione pubblica. Il Servizio svolge attività di supporto nella raccolta dei dati, nel monitoraggio e nelle rilevazioni statistiche su programmi e progetti cofinanziati ovvero finanziati da fondi nazionali, europei e internazionali e per l'attuazione di politiche pubbliche per lo sviluppo, anche in relazione alle esigenze di programmazione e attuazione del PNRR. Nell'ambito delle proprie attività, il Servizio verifica il conseguimento di Milestone e Target e provvede a trasmettere alla Struttura di missione PNRR presso la PCM e all'Ispettorato centrale per il PNRR i dati di avanzamento finanziario e di realizzazione fisica e procedurale degli investimenti e delle riforme, nonché l'avanzamento dei relativi obiettivi intermedi e finali (*milestone e target*), attraverso le funzionalità del sistema ReGiS;
- 3) **Servizio di rendicontazione, controllo e prevenzione delle frodi PNRR**, che provvede, relativamente agli interventi PNRR di competenza del Dipartimento della funzione pubblica, alla verifica della regolarità delle procedure e delle spese, al controllo dello stato di avanzamento finanziario e al raggiungimento di obiettivi intermedi e finali (milestone e target), in coerenza con gli impegni assunti, alla ricezione delle domande di rimborso dei soggetti attuatori, provvedendo, altresì, al recupero delle eventuali somme indebitamente versate. Trasmette all'Ispettorato generale per il PNRR i dati necessari per la presentazione delle richieste di pagamento alla Commissione europea (CE), ai sensi dell'articolo 24, paragrafo 2 del Regolamento (UE) 2021/241, corredata della corrispondente dichiarazione di cui all'Annex III dell'Accordo di finanziamento stipulato con la CE. Nello svolgimento delle proprie attività, il Servizio adotta le iniziative necessarie a prevenire le frodi, i conflitti di interesse e ad evitare il rischio di doppio finanziamento pubblico degli interventi. Il Servizio predispone relazioni periodiche al Ministro per la pubblica amministrazione in ordine alla regolarità delle procedure e delle spese e alle iniziative di prevenzione frodi, conflitti di interesse e rischi di doppio finanziamento adottate.

In virtù delle competenze attribuite dal D.M. 28 gennaio 2026, è stata confermata, in capo all'**Ufficio per l'organizzazione ed il lavoro pubblico, la titolarità delle attività di gestione e di attuazione dell'intervento della presente Scheda progetto**. L'Ufficio cura l'elaborazione di indirizzi in materia di organizzazione degli uffici, trattamento giuridico, economico e previdenziale del personale delle amministrazioni pubbliche; coordina la programmazione delle assunzioni e del reclutamento; disciplina la mobilità del personale dipendente dalle amministrazioni pubbliche; definisce le corrispondenze professionali; cura la disciplina generale in materia di contratti flessibili e condizioni di lavoro; coordina tutte le attività istruttorie per il conferimento di incarichi dirigenziali di livello generale; verifica i regolamenti di organizzazione e i provvedimenti di determinazione delle dotazioni organiche e degli interventi di razionalizzazione e riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche; definisce i fabbisogni standard e nuovi modelli organizzativi per la pianificazione degli organici; cura la gestione degli affari legali e del contenzioso nelle materie di competenza del Dipartimento.

L'Ufficio è articolato nei seguenti tre Servizi:

- a) *“Servizio per la programmazione delle assunzioni, la mobilità e i profili professionali”*: supporto ai processi di programmazione dei fabbisogni di personale e di definizione dei profili professionali e dei relativi modelli di competenze; predisposizione dei provvedimenti di autorizzazione dei concorsi e delle assunzioni e di assegnazione del personale per la mobilità, nonché di utilizzo di forme flessibili di lavoro; predisposizione

dei decreti sulla corrispondenza dei titoli di studio conseguiti presso Stati dell'Unione europea, ai fini della partecipazione a concorsi; monitoraggio delle eccedenze del personale delle amministrazioni dello Stato e degli Enti pubblici nazionali ed adozione dei relativi provvedimenti; gestione della mobilità;

- b) *“Servizio per il trattamento del personale pubblico”*: attuazione della normativa inerente il trattamento giuridico, economico, previdenziale e alle corrispondenze professionali del personale delle pubbliche amministrazioni; attività relative alla gestione del personale, nonché ai riflessi sul rapporto di lavoro dei sistemi di valutazione e di incentivazione per il personale; attuazione della normativa sulle condizioni di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, con particolare riferimento alla sicurezza nei luoghi di lavoro, pari opportunità, disabilità e prevenzione del mobbing; cura della segreteria tecnica della Consulta nazionale per l'integrazione in ambiente di lavoro delle persone con disabilità;
- c) *“Servizio per gli affari legali e il contenzioso”*: gestione del contenzioso giurisdizionale ed amministrativo nelle materie di competenza del Dipartimento; consulenza legale agli uffici del Dipartimento per gestione del contenzioso dipartimentale; monitoraggio e analisi dell'andamento del contenzioso nelle materie di competenza del Dipartimento.

In particolare, **per le tematiche oggetto dell'intervento**, la titolarità delle attività di gestione e di attuazione delle iniziative della presente Scheda progetto è affidata, nell'ambito dell'Ufficio per l'organizzazione ed il lavoro pubblico, al **Servizio per la programmazione delle assunzioni, la mobilità e i profili professionali**.

- **Descrizione degli elementi utili a garantire la capacità amministrativa del DFP quale soggetto attuatore**

Il Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito della progettazione, gestione e controllo di progettualità finanziate con il supporto dei fondi europei, possiede un solido bagaglio di competenze e conoscenze necessarie per la gestione delle azioni richieste per lo sviluppo dell'intervento progettuale, derivante dall'esperienza maturata nella gestione di interventi e progettualità attivate a valere sui Programmi Operativi Nazionali. Al riguardo, si segnala anche l'esperienza del Dipartimento quale Organismo Intermedio individuato per l'attuazione del PON “Governance e Capacità Istituzionale” 2014-2020, per cui l'Autorità di Gestione del Programma ha svolto, preliminarmente all'individuazione del Dipartimento quale Organismo Intermedio, un controllo sull'affidamento delle funzioni e sulla capacità amministrativa necessaria per lo svolgimento delle funzioni delegate.

In tale contesto, si segnala che l'Ufficio per l'organizzazione e il lavoro pubblico svolge attività di elaborazione di indirizzi in materia di organizzazione degli uffici, trattamento giuridico, economico e previdenziale del personale delle amministrazioni pubbliche. In particolare, con riferimento alle competenze del Servizio per la programmazione delle assunzioni, la mobilità e i profili professionali, le attività sono volte a sostenere le amministrazioni pubbliche nei processi di programmazione dei fabbisogni di personale, definizione dei profili professionali e gestione della mobilità, nonché a supportare l'implementazione dei cambiamenti introdotti dalle riforme più recenti in tema di lavoro pubblico e di fornire supporto alla governance delle politiche pubbliche in materia di risorse umane in capo al DFP.

Descrizione delle strutture coinvolte nella gestione, attuazione e controllo dell'intervento

Formez PA

Formez PA è un'associazione riconosciuta con personalità giuridica di diritto privato, *in house* alla Presidenza del Consiglio e alle amministrazioni associate e sottoposta al controllo, alla vigilanza, ai poteri ispettivi della Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica. A Formez PA è legislativamente attribuita (Cfr. decreto legislativo 25 gennaio 2010, n. 6 e decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2021, n. 113) *“la funzione di supporto delle riforme e di diffusione dell'innovazione amministrativa nei confronti dei soggetti associati. È inoltre attribuita la funzione di supporto per le attività di coordinamento, sviluppo e attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) ai soggetti associati e al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri”*.

L'attività di Formez PA, così come specificato nelle norme di riferimento prima indicate, è regolata dal relativo Statuto. Nello specifico, Formez PA realizza le attività attraverso la predisposizione di un Piano triennale, aggiornato annualmente, approvato contestualmente al bilancio di previsione. Le modalità di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali sono disciplinate con il Regolamento interno di organizzazione, contabilità e amministrazione, approvato, nella versione attuale, il 20 giugno 2023.

Descrizione degli elementi utili a garantire la capacità amministrativa di Formez PA quale soggetto attuatore

Secondo l'articolo 3, comma 1, dello Statuto, approvato con deliberazione del 20 giugno 2023, Formez PA fornisce *“supporto all'implementazione delle riforme e della diffusione dell'innovazione amministrativa nei confronti e a favore degli Associati; supporto per le attività di coordinamento, sviluppo e attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) agli associati e al Dipartimento; supporto alle attività di reclutamento, di formazione e di sviluppo professionale del personale; fornitura di servizi e assistenza tecnica e supporto al PNRR, in particolare per i comuni fino a 5.000 abitanti; nonché ogni altra attività in coerenza con le finalità di cui all'art. 2 del decreto legislativo n. 6/2010”*.

Il Piano Triennale 2026-2028 - approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 16 dicembre 2025 - struttura le funzioni attribuite al Formez PA e i conseguenti obiettivi specifici lungo tre direttrici:

- la nuova pubblica amministrazione delineata dal Ministro per la pubblica Amministrazione, rafforzata dalle misure del PNRR e ispirata ai principi di innovazione, efficienza, digitalizzazione, semplificazione, merito e valorizzazione del capitale umano;
- il rafforzamento della capacità amministrativa, per garantire l'efficienza nell'uso dei fondi UE, migliorare i servizi pubblici e contribuire agli obiettivi europei di coesione, digitalizzazione e transizione amministrativa;
- i fabbisogni assunzionali delle pubbliche amministrazioni e la definizione di strategie di reclutamento coerenti con gli obiettivi organizzativi e di performance.

Lo stesso Piano identifica quattro tipologie di linee di attività prevalenti:

- reclutamento del personale della PA (PER-PA);
- formazione, Capitale Umano PA e Piccoli Comuni (FOR-PA);
- sviluppo e Innovazione PA (SI-PA);
- comunicazione, Relazioni Istituzionali e Innovazione digitale.

A supporto delle aree di produzione operano una serie di uffici di amministrazione, gestione, rendicontazione e controllo che consentono il corretto e regolare svolgimento delle procedure gestionali.

Formez PA, infatti, si è dotato di regolamenti e procedure per la gestione di tutto il ciclo progettuale e per l'acquisizione dei servizi e delle forniture.

In particolare, per la contrattualizzazione di risorse esterne, è tenuta ad adottare procedure di selezione competitive e trasparenti, improntate al principio di economicità e concorrenzialità e, per i collaboratori/consulenti, stringenti limiti regolamentari in materia di compensi giornalieri, periodici ed annuali.

Per quanto attiene al complesso dei sistemi di controlli, oltre al rispetto della normativa vigente in materia e che regola le procedure interne, Formez è sottoposta al controllo, alla vigilanza ed ai poteri ispettivi della Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica, che rende, altresì, il parere preventivo vincolante in ordine:

- a) alla programmazione delle assunzioni;
- b) al bilancio preventivo e al bilancio consuntivo;
- c) al regolamento interno di organizzazione, contabilità e amministrazione e a ogni altro regolamento;
- d) alla nomina del Direttore generale,
- e) agli atti di straordinaria amministrazione;

- f) all'istituzione o partecipazione ad associazioni, società e consorzi a carattere locale o nazionale, nonché alla stipula di convenzioni con istituti, università e soggetti pubblici e privati e per le attività rientranti nell'ambito dei compiti indicati nello statuto per conto di soggetti terzi estranei all'Associazione.

È, inoltre, soggetta al parere preventivo vincolante del Dipartimento l'acquisizione delle commesse con affidamento diretto da parte di altre amministrazioni pubbliche ovvero Associati diversi dal Dipartimento di importo superiore ad euro 500.000,00.

In aggiunta al controllo, alla vigilanza e ai poteri ispettivi della Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica, Formez PA è soggetto ad un articolato sistema di controllo esterno ed interno. A livello esterno, il controllo è esercitato dai seguenti soggetti e/o organi:

- Magistrato vigilante della Corte dei conti;
- Collegio dei revisori;
- Società di revisione contabile (per la certificazione del Bilancio annuale);
- Organismo di vigilanza ai sensi del decreto legislativo 231/2001.

Con riferimento allo specifico intervento, che prevede, tra l'altro, attività di supporto e raccordo, a livello centrale e locale, finalizzate all'adozione di un modello di gestione strategica delle risorse umane basato sulle competenze, Formez è individuato quale soggetto attuatore anche in ragione dell'esperienza di accompagnamento sui temi della gestione strategica delle risorse umane consolidata nell'ambito del progetto RiformAttiva, realizzato, come noto, per conto del Dipartimento della funzione pubblica.

INVITALIA

L'Agenzia Nazionale per l'Attrazione degli Investimenti e lo Sviluppo d'Impresa S.p.A.", di seguito INVITALIA – istituita dal Decreto legislativo 9 gennaio 1999, n. 1, e successive modifiche ed integrazioni – persegue lo scopo di promuovere attività produttive, attrarre investimenti, promuovere iniziative occupazionali e di imprenditorialità, sviluppare la domanda di innovazione ed, altresì, dare supporto alle strutture di coordinamento del Governo, alle amministrazioni pubbliche centrali e locali, per quanto attiene alla programmazione finanziaria, alla progettualità dello sviluppo, alla consulenza in materia di gestione degli incentivi nazionali e comunitari e all'efficace programmazione e monitoraggio degli investimenti pubblici.

L'Agenzia, inoltre, operando in affiancamento della PA, ha acquisito nel tempo uno specifico know-how in merito alla gestione e attuazione di misure finanziate da risorse comunitarie quali Programmi Operativi, Programmi regionali e in ultimo di interesse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Ha maturato anche una notevole esperienza nell'ambito delle attività di supporto alle strutture organizzative del Governo supportando e coordinando le amministrazioni responsabili dei programmi di spesa con l'obiettivo di fornire informazioni tempestive per l'efficace programmazione e monitoraggio degli investimenti pubblici.

INVITALIA, in considerazione del proprio *core business*, svolge regolarmente servizi di consulenza, assistenza e attuazione di iniziative a favore delle amministrazioni centrali e locali ed ha, pertanto, acquisito negli anni una notevole competenza che può essere efficacemente messa a disposizione per l'attuazione della presente iniziativa.

INVITALIA è, inoltre, in ragione della sua qualificazione di soggetto *"in house"*, tra l'altro, anche della Presidenza del Consiglio dei ministri –, partner del Dipartimento della funzione pubblica in diversi progetti assegnati alla titolarità del Ministro per la pubblica amministrazione, ed ha maturato una significativa conoscenza ed una utile esperienza in tema di riforme ed investimenti per la modernizzazione della pubblica amministrazione.

Con riferimento allo specifico intervento, che prevede, tra l'altro, attività di accompagnamento e azioni di disseminazione INVITALIA è individuato quale soggetto attuatore anche in ragione dell'esperienza di accompagnamento delle amministrazioni sui temi della gestione strategica delle risorse umane maturata in numerosi progetti realizzati per conto del Dipartimento della funzione pubblica.

SEZIONE 3 – DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO

- Descrizione degli obiettivi

L'intervento ha come obiettivo generale la progettazione, sperimentazione e sviluppo di un insieme di modelli e strumenti necessari alla implementazione del processo di programmazione e gestione strategica delle risorse umane, attraverso la costruzione di un Framework Competency Based (FCB) valido per tutte le PPAA e customizzato rispetto ai diversi comparti.

Obiettivi specifici sono:

1. costruire, in modo condiviso e partecipato, modelli di gestione e sviluppo strategico delle risorse umane in grado di definire un mercato del lavoro nel quale sia possibile la mobilità orizzontale e lo sviluppo di carriera;
2. valorizzare esperienze di modelli e strumenti innovativi e *competency based* di HRM nelle PPAA;
3. favorire l'adozione dei modelli co-progettati da parte di tutte le amministrazioni e promuovere l'utilizzo di nuovi strumenti digitali in modo integrato e funzionale agli altri strumenti esistenti;
4. contribuire all'integrazione della gestione strategica delle risorse umane (salute professionale) con la programmazione del valore pubblico definita dal PIAO.

L'intervento, che si integra con gli altri interventi esistenti rivolti alla tematica della gestione del personale in chiave strategica (reclutamento, formazione, PIAO, carriere e mobilità), ha come riferimento il sistema professionale per competenze tracciato nelle *"Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche"*, approvate con Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 22 luglio 2022, e nelle *"Linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica"*, approvate con Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 settembre 2022, e si propone anche di contribuire alla realizzazione di un sistema informatico unico, in grado di arricchirsi progressivamente e di accreditarsi come cruscotto di riferimento per il *decision making* del gestore pubblico sui temi che, a vario titolo, coinvolgono il personale.

- Descrizione dei contenuti operativi e delle attività previste

L'approccio, dettagliato attraverso le linee di azione esplicitate nel paragrafo, intende tragguardare gli obiettivi previsti dalla riforma, abilitando un processo di cambiamento diffuso all'interno delle pubbliche amministrazioni. Sul piano operativo, l'iniziativa prevede una serie di azioni consequenziali e fortemente interconnesse che vertono sugli ambiti di **fabbisogni di personale, sviluppo delle competenze, carriere e mobilità lavorativa**, per consolidare, tramite la realizzazione di **strumenti digitali (a partire dall'HRM Toolkit-Minerva)**, un sistema standard, efficiente ed efficace di **gestione strategica delle risorse umane nelle PA** in grado di dialogare con la programmazione degli enti.

Le attività, che si articolano in un piano di durata pluriennale, prevedono un'iniziale fase di **comprensione e mappatura del contesto organizzativo della PA**, valutando strumenti, processi, dati e informazioni in possesso delle amministrazioni ed eventuali aree di sinergia con le altre iniziative.

Sulla base delle informazioni acquisite si prevede un primo insieme di attività volto a costruire un sistema comune (framework) per la individuazione e gestione in chiave strategica del **fabbisogno di personale e competenze**, tenendo comunque conto della specificità dei comparti.

Il framework viene costruito con una modalità partecipata che vede il coinvolgimento di un primo gruppo di n. 10 amministrazioni, prendendo in considerazione il ciclo di gestione dei fabbisogni professionali e considerando anche le possibili soluzioni e strumenti da introdurre per la mobilità orizzontale (modalità comuni basate su profili professionali omogenei) e per quella verticale (criteri comuni per valutare le progressioni e ampliare le opportunità di crescita del personale).

Il Framework deve essere in grado di:

- legare la pianificazione strategica delle RU alla revisione degli assetti organizzativi e all'individuazione di nuovi profili professionali e competenze;
- essere misurabile e flessibile, in modo da adattarsi all'ampia eterogeneità delle amministrazioni;
- favorire la mobilità orizzontale ed integrarsi con i sistemi e gli strumenti per la mobilità verticale;
- sviluppare la cultura e la consapevolezza organizzativa sul nuovo modello di HRM basato sulle competenze.

Il framework, in via sperimentale, deve comprendere:

- modalità di collegamento con le strategie dell'ente;
- dimensioni chiave del sistema;
- profili professionali/profili di ruolo/famiglie professionali caratteristici dei diversi comparti pubblici e coerenti con le previsioni dei CCNL;
- library di competenze comportamentali e tecniche, tipiche e caratterizzanti la PA, raggruppate in dizionari e con le relative declaratorie.

Ad esito di questo primo lavoro, il framework completo verrà perfezionato e sperimentato in un secondo gruppo di n. 40 amministrazioni. A conclusione di questa sperimentazione, verranno rilasciati gli output definitivi che saranno oggetto di un'azione di disseminazione ad ulteriori amministrazioni, fino ad un massimo di n. 200, e potranno essere oggetto di diffusione e di interventi di *soft regulation*.

Infine, per supportare la pianificazione strategica delle risorse umane all'interno della PA, il framework completo dovrà essere implementato attraverso una soluzione tecnologica in grado di dialogare con il portale InPA, con la piattaforma Syllabus e con la piattaforma digitale PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione), in particolar modo, con la sottosezione 3.3.1 relativa alla programmazione triennale del fabbisogno del personale. Tale soluzione, se da un lato, offrirà alle amministrazioni una **piattaforma integrata** per supportare l'identificazione e la manifestazione di esigenze di fabbisogno delle risorse umane, dall'altro consentirà la raccolta di un patrimonio informativo preziosissimo anche per le scelte politiche in materia di lavoro pubblico. L'attuazione di tali attività si fonda sull'implementazione sinergica delle azioni previste nell'ambito del Sub-investimento 2.3.2, contribuendo in modo coordinato al rafforzamento dei processi di gestione strategica del personale e al complessivo rafforzamento della capacità amministrativa della PA.

Si riportano di seguito le **6 principali linee di attività** di cui l'iniziativa si compone:

1. Analisi e mappatura delle esperienze innovative di HRM;
2. Progettazione partecipata del framework per la pianificazione strategica delle risorse umane e del sistema dei profili professionali per competenze;
3. Sperimentazione ed implementazione del framework HRM, basato sulle competenze, nel ciclo di vita della gestione e sviluppo delle risorse umane (programmazione strategica, rilevazione fabbisogni, mobilità, progressioni, differenziali stipendiali, valorizzazione);
4. Accompagnamento e diffusione del know how;
5. Progettazione e realizzazione della piattaforma di HRM-Toolkit (Minerva);
6. Governance e monitoraggio di progetto.

L'efficacia dell'impianto complessivo e la tenuta dell'intervento saranno garantiti dal coordinamento dell'Unità centrale (cfr. Governance e monitoraggio di progetto) istituita presso il Dipartimento della funzione pubblica.

LINEA 1 - Analisi e mappatura delle esperienze innovative di HRM

Nella pubblica amministrazione italiana, già da diversi anni, il tema dei sistemi professionali è oggetto di riflessioni e sperimentazioni volte a superare la rigida logica della classificazione giuridica per introdurre sistemi in grado di rappresentare adeguatamente le organizzazioni e favorire una gestione strategica delle risorse umane.

Già con il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75 e con l'introduzione del piano triennale dei fabbisogni di personale vengono introdotti i concetti di professioni e competenze, inducendo le amministrazioni a ragionare in termini di attività e processi core e competenze necessarie. Pertanto, seppure a macchia di leopardo, le PPAA hanno sperimentato nuove modalità e strumenti per pianificare il fabbisogno di personale agganciando quest'ultimo alle proprie strategie (ancora di più alla definizione del Valore Pubblico).

Pertanto, preliminare alla realizzazione delle altre linee, è l'individuazione di un gruppo di almeno 40 amministrazioni target sulla base di un criterio che tenga conto sia della numerosità di personale nei diversi comparti considerati (PA centrale e locale, università e ricerca) che della rappresentatività territoriale delle stesse. Il coinvolgimento nel progetto avverrà gradualmente in diversi momenti e con ruoli distinti, tenendosi conto, in questa linea di attività, di una necessaria prima analisi e mappatura delle esperienze realizzate, da condurre con un primo gruppo di amministrazioni "pilota".

Al termine di questa attività verranno rilasciati:

- il panel di amministrazioni coinvolte (almeno 40);
- il modello di Terms of Reference da far sottoscrivere alle amministrazioni "pilota" per formalizzare il loro impegno e coinvolgimento;
- il set dei KPI necessari a valutare i risultati e l'impatto del progetto sui sistemi di gestione delle risorse umane nelle amministrazioni partecipanti.
- un report sulla mappatura dei sistemi di gestione del personale delle amministrazioni coinvolte;
- un report sulle esperienze nazionali ed internazionali in tema di gestione delle risorse umane.

L'attività si realizza dall'avvio del progetto fino al 31/12/2023, per un arco temporale pari a 5 mesi.

LINEA 2 - Progettazione partecipata del framework per la pianificazione strategica delle risorse umane e del sistema dei profili professionali per competenze

Con un primo gruppo di n. 10 amministrazioni pilota (provenienti dai diversi comparti) si prevede di lavorare in una logica di confronto e scambio alla definizione di una metodologia operativa per costruire i fabbisogni di personale correlandoli alla pianificazione strategica e allo sviluppo delle competenze.

Le amministrazioni saranno individuate secondo un criterio di rappresentatività geografica ed in base all'esistenza di pregresse esperienze di gestione innovativa delle risorse umane, questo al fine di raggiungere un primo risultato in tempi molto rapidi.

Tale azione prevede un confronto con le prime n. 10 amministrazioni individuate, da strutturarsi attraverso un'analisi dei relativi sistemi professionali, nonché lo studio e l'approfondimento di framework esistenti di riferimento in ambito nazionale e internazionale (*Quadro delle competenze*, EPSO e O*NET), anche in ottica evolutiva rispetto alle competenze del futuro, in coerenza con il Modello di competenze per personale di qualifica dirigenziale (SNA) e il Modello di competenze del personale di qualifica non dirigenziale (SNA M1C1-58). A tal fine, verranno avviati tavoli di lavoro con i principali stakeholder per integrare, a partire dalle Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali (*Gazzetta Ufficiale*, 14 settembre 2022), il modello di competenze esistente con buone pratiche, azioni strategiche e *insight* provenienti da altre realtà.

L'attività in oggetto, per la realizzazione della quale sarà necessario avvalersi della collaborazione di una università pubblica, prevede il rilascio in una versione beta del framework nelle seguenti parti costitutive:

- prime riflessioni sulle modalità operative di collegamento dei fabbisogni di personale con le strategie dell'ente e prime indicazioni di utilizzo del framework;

- prima strutturazione di un modello di profili professionali per competenze da adattare per i diversi comparti, coerentemente con le previsioni dei CCNL e redazione di linee guida sulla strutturazione del sistema professionale;
- banca dati dei profili professionali disponibile *online* e framework di riferimento in versione *beta*.

L'attività si realizza dall'avvio del progetto fino al 31/03/2024, per un arco temporale pari a 8 mesi.

LINEA 3 - Sperimentazione ed implementazione del HRM competency based framework nel ciclo di vita della gestione e sviluppo delle risorse umane

La strumentazione messa a punto con l'attività precedente deve essere verificata attraverso una sperimentazione da condurre su tutte le amministrazioni individuate con la linea di attività 1).

La sperimentazione riguarda l'applicazione del framework sui seguenti focus:

- coerenza del framework rispetto alla mission istituzionale e al portafoglio/attività servizi dell'ente;
- collegamento tra i fabbisogni di personale e le strategie dell'ente (cfr. PIAO);
- classificazione del personale in termini di profili professionali con l'obiettivo di verificare l'eshaustività del database dei profili/competenze ed effettuare gli opportuni adattamenti in funzione delle singole realtà organizzative (personalizzazioni di comparto e/o profili emergenti);
- attribuzione dei profili al personale;
- meccanismi di *assessment* delle competenze finalizzati alla rilevazione dei gap di competenze e funzionali all'utilizzo delle leve di gestione del personale;
- definizione delle modalità di recruiting in funzione del nuovo sistema professionale ed in virtù dei diversi scenari previsti nell'ambito dal progetto di interoperabilità derivanti dall'introduzione della milestone M1C1-59 ter con InPA;
- gestione della mobilità orizzontale in e out fra amministrazioni;
- definizione dei criteri e delle modalità per il riconoscimento delle competenze ai fini dell'applicazione degli istituti contrattuali quali le progressioni fra Aree, i differenziali stipendiali e le EQ/EP (mobilità verticale).

La sperimentazione consentirà, da un lato, di verificare l'applicabilità del framework ai diversi comparti, attraverso l'uso delle linee guida predisposte nella linea di attività 2), e, dall'altro, di arricchire il database dei profili professionali con personalizzazioni di comparto e con profili emergenti. Il database, una vera e propria **library**, dovrà essere strutturata in Aree|Famiglie|Profili|Profili di ruolo in coerenza con le disposizioni previste dai contratti collettivi e integrativi e dovrà:

- **mettere a disposizione un repository descrittivo ed analitico dei profili possibili**, sia relativamente al personale già in essere presso l'Amministrazione, sia al fine di procedere ad azioni di recruiting e/o di sviluppo professionale;
- **consentire la scalabilità e la modularità del proprio sistema professionale**, provvedendo anche alla necessaria customizzazione (descrizione specifica del profilo/attività caratterizzanti) senza, però, perdere gli elementi comuni.

I profili professionali dovranno essere descritti in termini di competenze trasversali, specialistiche e comportamentali, e corredati di un *grading* che consentirà la valutazione delle competenze finalizzata all'attuazione delle leve di gestione del personale

La sperimentazione avrà ad oggetto anche l'applicabilità del modello (framework e library) in considerazione dei processi di mobilità orizzontale, in quanto – a fronte di un quadro unico di profili e competenze fra amministrazioni – sarà più lineare ed efficace lo “spostamento” in e out, e di mobilità verticale.

Il quadro normativo sulla mobilità orizzontale (decreto legislativo n. 80/2021 e decreto legislativo n. 36/2022) ha ridotto fortemente gli ostacoli normativi alla mobilità precedentemente previsti (decreto legislativo n. 165/2001 articolo 30 e articolo 19, comma 5-*bis*) attraverso:

- l'abolizione dell'autorizzazione alla mobilità (nulla osta) dell'amministrazione di appartenenza, seppur mantenendo la tutela degli enti locali di dimensioni ridotte (decreto legislativo n. 80/2021, art. 7, comma 7-*bis*);
- l'esplicitazione delle procedure di pubblicazione delle opportunità e di presentazione della candidatura attraverso il Portale unico del reclutamento (decreto legislativo n. 36/2022, art. 6, comma 1-*quater*);
- la razionalizzazione delle altre forme di trasferimento ("Comandi" e "Distacchi"), con la richiesta di assorbimento del personale all'interno della forza lavoro dipendente (decreto legislativo n. 36/2022, art. 6, comma 1-*quinqes*, 2 e 3).

La sperimentazione in questo senso dovrà consentire anche l'individuazione dei criteri di valutazione e dei meccanismi di gestione.

Lo sviluppo di un sistema funzionale e diffuso, in grado di recepire a livello locale gli indirizzi in materia di mobilità, porterebbe beneficio in termini di efficienza e standardizzazione dei meccanismi di selezione/valutazione, stimolando lo sviluppo di competenze tecniche e manageriali.

In relazione alla mobilità verticale, si effettuerà un intervento di accompagnamento volto a definire i criteri per la valorizzazione delle competenze, quali "capacità culturali e professionali", e delle esperienze appropriate rispetto all'attivazione dei differenziali stipendiali e delle progressioni fra Aree, nonché per l'assegnazione dell'EQ/EP.

La sperimentazione, dunque, intende, in compliance con le previsioni contenute nel "*Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Personale del Comparto Funzioni Centrali Triennio 2019 – 2021*" e nel "*Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al Personale del Comparto Funzioni Locali*", sottoscritti tra l'A.Ra.N. e le Organizzazioni e Confederazioni sindacali rappresentative del Comparto Funzioni Locali e Centrali, verificare l'applicabilità dei sistemi professionali *competency based* relativamente agli istituti contrattuali delle progressioni tra Aree, dei differenziali stipendiali e dell'istituzione dell'area delle Elevate Professionalità (EP) e della disciplina degli incarichi di Elevate Qualificazioni (EQ). L'introduzione di queste nuove figure amplia il numero di opportunità di carriera non dirigenziali¹ (*middle management*), arricchendo l'assetto organizzativo corrente nelle PA e rendendo attuabile un sistema di crescita verticale basato su incentivi e competenze, appetibile anche considerando il mercato esterno.

L'attività si realizza attraverso la costituzione di *task force* territoriali che dovranno fornire supporto e accompagnamento alle amministrazioni coinvolte attraverso incontri in modalità *one to one*:

- nella definizione della **strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane attraverso** l'adozione del framework delle competenze;
- nell'implementazione del sistema di **classificazione professionale** in connessione con i **livelli di inquadramento**;
- nell'utilizzo della strumentazione per l'elaborazione del Piano Integrato delle attività e organizzazione (PIAO), con riferimento alla sottosezione 3.3.1 relativa al fabbisogno di personale;

Nel suo complesso la linea di intervento, che si realizza su un arco temporale di 36 mesi, ha l'obiettivo di dotare le PPAA di uno strumento a supporto della gestione delle risorse umane, che costituirà l'infrastruttura nella quale si inseriscono le nuove figure professionali (EQ ed EP), ampliando il ventaglio di opportunità di crescita all'interno della PA e, allo stesso tempo, di definire un kit di supporto per l'azione di disseminazione successiva.

Al termine di questa Linea, verranno rilasciati i seguenti output a vantaggio delle linee successive:

- il *framework* nella versione definitiva ovvero corredato dei seguenti elementi:

¹ Management intermedio, figure di coordinamento.

- modalità di collegamento con le strategie dell'ente;
- aree/profili professionali/profili di ruolo/famiglie professionali caratteristici dei diversi comparti pubblici e coerenti con le previsioni dei CCNL;
- library di competenze comportamentali e tecniche, tipiche e caratterizzanti la PA, raggruppate in dizionari e con le relative declaratorie.
- modalità di gestione della mobilità orizzontale e verticale;
- metodo di supporto e accompagnamento all'introduzione di sistemi di gestione strategica delle risorse umane;
- linee guida per l'utilizzo, a supporto della disseminazione.

L'attività si realizza dal 01/01/2024 fino al 31/12/2026, per un arco temporale pari a 36 mesi.

LINEA 4 - Accompagnamento e diffusione del know how

Questa linea di attività si propone di dare un'ulteriore e più ampia diffusione al metodo individuato con la sperimentazione e agli strumenti messi a punto.

La disseminazione coinvolgerà un numero massimo di 200 amministrazioni, rappresentative dei diversi comparti e consentirà di definire un ulteriore metodo di intervento. L'attività di disseminazione potrà realizzarsi attraverso diverse modalità integrate tra loro:

- a. Azioni di disseminazione asincrona;
- b. Azioni di disseminazione sincrona;
- c. Accompagnamento in presenza;
- d. Accompagnamento a distanza.

Di seguito, si tracciano sinteticamente le modalità di lavoro di ciascuno dei percorsi proposti:

- a. Azioni di disseminazione asincrona.
Si tratta di attività di condivisione di know-how e accompagnamento che si realizza attraverso azioni di e-learning, Mooc (Massive Open Online Courses), video pillole e tutorial preliminari e a supporto delle attività di accompagnamento in presenza. Tali contenuti potranno essere poi riutilizzati e messi a disposizione dell'universo delle amministrazioni come moduli formativi.
- b. Azioni di disseminazione sincrona.
Si tratta di webinar informativi rivolti alle amministrazioni partecipanti ma aperti a tutte le amministrazioni interessate, e volti ad illustrare gli strumenti a disposizione delle amministrazioni e le possibilità di accesso a questi ultimi, nonché le modalità di utilizzo della piattaforma (vedi linea 5)
- c. Accompagnamento in presenza.
Si tratta di incontri in modalità one to one in cui le amministrazioni vengono supportate all'introduzione dei sistemi di gestione strategica del personale attraverso l'uso del kit definito con le linee precedenti
- d. Accompagnamento a distanza.
Si tratta di laboratori territoriali in cui le amministrazioni sono raggruppate per cluster omogenei che si propongono di favorire il confronto e lo scambio sulle esperienze in corso di realizzazione nonché di fare il punto sull'avanzamento delle attività all'interno delle singole amministrazioni.

I percorsi verranno promossi e proposti alle amministrazioni attraverso i canali web istituzionali e del progetto. Le amministrazioni che potranno essere direttamente interessate da questa fase (il numero – che si stima pari a un massimo di 200) avranno la possibilità di scegliere la modalità più adatta al proprio contesto.

L'attività di accompagnamento necessita sin dal suo avvio di un coordinamento con le attività previste nella Linea 3.

Sulla base del disegno e dei requisiti funzionali rilasciati nell'ambito della Linea 6, è, inoltre, previsto lo sviluppo della Piattaforma di collaborazione, denominata “SharePA”.

L'attività si realizza dall'avvio del progetto fino al 31/12/2026.

LINEA 5 - Progettazione e realizzazione della piattaforma di HRM-Toolkit (Minerva)

Con la finalità di ridurre l'onere amministrativo e meglio qualificare l'attività di pianificazione strategica delle risorse umane, l'obiettivo della presente linea di attività è quello di mettere le PA nelle condizioni di poter operare (abilitare) la pianificazione strategica delle risorse umane supportando in modo effettivo e standardizzato la compilazione della specifica sezione 3.3.1 riferita alla programmazione triennale del fabbisogno del personale del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Tale documento, introdotto dall'articolo 6 del decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, risponde alle necessità di programmazione e governance, fornendo alle PA chiare linee guida per la predisposizione di piani relativi a performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione.

In particolare, l'intervento mira alla progettazione di un “*HR Management Toolkit*” (“*HRM Toolkit-Minerva*”), quale applicativo a supporto della pianificazione e gestione strategica delle risorse umane. La progettazione della piattaforma seguirà l'evoluzione delle attività previste dalle linee precedenti. Il framework e la library, costruiti ed opportunamente revisionati, a valle della sperimentazione, verranno tradotti in modelli, strumenti e documenti di supporto da trasferire all'interno della piattaforma quale nucleo fondante di un ecosistema integrato in grado di supportare l'individuazione del fabbisogno quantitativo e qualitativo delle risorse umane e consentire l'accesso ad un patrimonio informativo costantemente aggiornato, utile anche per orientare le scelte politiche in materia di lavoro pubblico.

Lo strumento dovrà infatti configurarsi come una soluzione applicativa da sviluppare in una logica di integrazione/interoperabilità con altre piattaforme del DFP: inPA, Syllabus, piattaforma digitale PIAO, attraverso la condivisione del sistema di classificazione professionale (library) e degli esiti dell'utilizzo da parte delle amministrazioni delle diverse funzionalità, e le funzionalità previste per la piattaforma dovranno essere definite attraverso il coinvolgimento, l'accompagnamento e il monitoraggio dell'utilizzo per le amministrazioni aderenti al percorso di sperimentazione, per renderle coerenti con il percorso progettuale da queste realizzate con le diverse linee di intervento e raccogliere le esigenze specifiche in modo da disporre di una soluzione che sia strumento di accompagnamento ed efficienza per la gestione delle risorse umane nelle amministrazioni.

Nel suo complesso, lo strumento dovrà consentire di effettuare una mappatura dell'organico (*assessment as-is*), classificando il personale sulla base dei profili professionali e delle competenze, di analizzare le risorse in termini di competenze attraverso la specifica funzionalità di *assessment*, di pianificare il fabbisogno di personale in ottica qualitativa, supportando le PA nella gestione dei processi di selezione e di valutazione delle esigenze di riqualificazione strategica delle risorse umane basata sulle competenze messa in campo dal Dipartimento. Poiché legato al portale del reclutamento InPA e alla piattaforma Syllabus, lo strumento dovrà abilitare l'individuazione delle competenze necessarie e la relativa pianificazione dei fabbisogni del personale e dovrà essere reso disponibile a tutte le pubbliche amministrazioni italiane, attraverso la profilazione, entro il 30/06/2026, della totalità delle medesime, in coerenza con il traguardo previsto per il conseguimento della milestone M1C1-59ter.

In merito, infatti, si evidenzia che il Dipartimento della funzione pubblica è impegnato nella realizzazione di un ecosistema interoperabile di applicativi – già in uso e in corso di sviluppo – attraverso la progettazione e la creazione di un'architettura logico-funzionale complementare e integrata. Per questa ragione, la piattaforma HRM-Toolkit Minerva dovrà dialogare con la piattaforma per il reclutamento (inPA) e la piattaforma per la formazione (Syllabus) attraverso la condivisione del sistema di classificazione professionale (library), e con la piattaforma digitale PIAO attraverso la predisposizione della programmazione triennale del fabbisogno di personale che andrà a popolare la corrispondente sezione del PIAO.

Tale obiettivo discende da un traguardo di rilevanza europea, la milestone M1C1-59 ter, con scadenza fissata al 30 giugno 2026.

Considerato l'articolato contesto di riferimento e la necessità di assicurare una continuità tra i diversi stream progettuali in essere, le attività di sviluppo dell'applicativo HRM Toolkit (Minerva) saranno svolte, garantendo sinergia e complementarità con il progetto realizzato nell'ambito dell'attuazione del Sub-investimento 2.3.2, volto a:

- realizzare il modulo di interoperabilità tra gli applicativi nel perimetro della milestone M1C1-59 ter;
- sviluppare, nell'ambito dell'applicativo Minerva, il modulo PTFA, in linea con il percorso di digitalizzazione del processo di redazione della programmazione triennale dei fabbisogni di personale intrapreso dal Dipartimento.

Al netto delle attività correlate al conseguimento della milestone M1C1-59 ter (30/06/2026), l'attività si realizza dall'avvio del progetto fino al 31/12/2026.

LINEA 6 - Governance e monitoraggio di progetto

Alle linee di azione operative si aggiunge una ulteriore linea dedicata al coordinamento complessivo dell'intervento al fine di assicurare la piena integrazione e raccordo sia tematico che operativo con gli altri interventi promossi dal Dipartimento e con gli stakeholders coinvolti.

Considerando il fattore dimensionale e la forte capillarità territoriale delle PA, per consolidare un cambiamento effettivo e traghettare gli obiettivi descritti nelle linee di attività precedenti, l'iniziativa prevede una serie di azioni di governance e monitoraggio volte a:

- definire modalità efficaci di interrelazione tra le attività in tutte le loro fasi, con l'obiettivo di **garantire le regole comuni di coinvolgimento ed ingaggio** delle amministrazioni pubbliche destinatarie delle azioni di accompagnamento alla riforma;
- **diffondere** gli obiettivi e gli specifici ambiti di azione;
- **coinvolgere** tutti i soggetti a vario titolo interessati, raccogliendo feedback ed esigenze specifiche sulle diverse linee di attività;
- **accompagnare** l'attuazione della riforma tramite l'istituzione di una **Unità operativa centrale** composta da esperti da selezionare con funzioni ulteriori di coordinamento complessivo dell'intervento al fine di garantirne l'efficacia;
- **progettare un ambiente di lavoro digitale** per facilitare le interazioni con le amministrazioni centrali e territoriali, per il coinvolgimento e la collaborazione attiva, efficiente e periodica dei diversi attori istituzionali a vario titolo coinvolti;
- creare un **tavolo di lavoro** per il monitoraggio, la gestione e l'**identificazione di sinergie progettuali** (es. InPA, PIAO, Library ruoli professionali, Syllabus delle competenze, etc.), tenendo conto dei risultati raggiunti dalle altre iniziative legate al mercato del lavoro;
- individuare gli strumenti digitali per sostenere il **percorso di accesso e di sviluppo della dirigenza**, identificando un modello di leadership chiaro e comune per tutta la popolazione dirigenziale della PA.

La correlazione con le altre attività programmate per le altre iniziative PNRR, a valere sulla M1C1 (**I 2.1:** Portale unico del reclutamento InPA, **I 2.3:** Competenze e capacità amministrativa, **I 2.2.5:** Amministrazione pubblica orientata ai risultati) e il coinvolgimento di soggetti responsabili a livello nazionale dello sviluppo del capitale umano (**DFP, FORMEZ PA, INVITALIA**) rappresentano un elemento da considerare nell'attuazione della riforma.

Costituisce, inoltre, elemento di valore aggiunto del progetto lo sviluppo di partnership con uno o più istituzioni universitarie e di ricerca con particolare riferimento al settore del management pubblico, anche nell'ottica di

promozione di iniziative di divulgazione su scala nazionale dei modelli e degli strumenti sviluppati nell'ambito della presente Scheda progetto.

La governance di progetto è assicurata dalla costituzione dell'Unità Centrale composta da esperti 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*, e contribuire nel complesso al pieno raggiungimento degli obiettivi previsti dalle milestone del PNRR. In particolare, l'Unità è chiamata a 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 basato sulle competenze, valido per tutte le pubbliche amministrazioni e, al contempo, adattabile alle peculiarità dei diversi comparti.

Nell'ambito di tale attività è prevista la progettazione e la definizione dei requisiti funzionali di una piattaforma di collaborazione, da nominare "SharePA", funzionale alla creazione di un network tra le amministrazioni sui temi e le politiche alla base della gestione strategica delle risorse umane, promuovendo lo scambio di best practices, incentivando modalità innovative di collaborazione attraverso vere e proprie attività di networking in grado di garantire il confronto in tempo reale sulle questioni più rilevanti e di interesse.

Si rappresenta che le azioni di governance e monitoraggio progettuale svolte dal Dipartimento della funzione pubblica, in virtù del proprio carattere trasversale e continuativo, si configurano quali attività funzionali ad assicurare il corretto avanzamento e il pieno raggiungimento degli obiettivi della Sub-riforma 2.3.1. Tali attività, per loro natura, accompagnano tutte le fasi di attuazione della misura; dalla pianificazione operativa alla realizzazione degli interventi, fino alla verifica del raggiungimento dei risultati attesi, risultando, pertanto, strettamente connesse alle funzioni di gestione, coordinamento e monitoraggio proprie dell'Amministrazione centrale titolare dell'intervento.

Il decreto-legge 19 febbraio 2026, n. 19, recante "*Ulteriori disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e in materia di politiche di coesione*", convertito, con modificazioni, dalla legge 20 aprile 2026, n. 50, stabilisce che le amministrazioni centrali titolari di misure PNRR e i soggetti attuatori dei relativi interventi espletano gli adempimenti di rispettiva competenza riguardanti la gestione e il monitoraggio anche oltre la data del 31 dicembre 2026 e fino al completamento degli obblighi connessi con l'attuazione del PNRR per ciascun intervento. Alla luce della richiamata previsione, si rende indispensabile garantire la prosecuzione delle attività di governance e monitoraggio progettuale fino al 31 dicembre 2026 e, qualora si manifestassero ulteriori esigenze di natura gestionale, implementativa o di conformità a obblighi normativi sopravvenuti durante la fase di attuazione della misura, anche oltre tale termine, coerentemente con il quadro normativo vigente in materia di attuazione del PNRR. Si specifica che l'estensione delle attività di governance e monitoraggio progettuale non genera impatti circa il raggiungimento della milestone M1C1-59 *ter*, correlata alla presente scheda progetto, per cui si conferma quale termine ultimo per il perseguimento del traguardo di rilevanza europea la data del 30 giugno 2026 (*cf.* sezione apposita sezione *infra*), come definito da normativa europea. Si attenziona che la prosecuzione delle attività di governance e monitoraggio di progetto risulta, altresì, propedeutica per assicurare il mantenimento del traguardo di rilevanza europea perseguito, oltre la citata scadenza.

Linea 1 – Analisi e mappatura delle esperienze innovative di HRM – 08/2023 – 12/2023

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
12/2023	Ingaggio amministrazioni	Panel delle 40 amministrazioni coinvolte
		Modello di Terms of Reference da far sottoscrivere alle amministrazioni “pilota” per formalizzare il loro impegno e coinvolgimento;
12/2023	Analisi e approfondimento di <i>framework</i> esistenti di riferimento in ambito nazionale e internazionale, analisi del livello di maturità delle amministrazioni coinvolte e individuazione di indicatori di performance e monitoraggio	Report di mappatura di framework esterni (nazionali/internazionali)
		Report sulla mappatura dei sistemi di gestione del personale delle amministrazioni coinvolte
		Set dei KPI necessari a valutare i risultati e l'impatto del progetto sui sistemi di gestione delle risorse umane nelle amministrazioni partecipanti.

Linea 2 – Progettazione partecipata del framework per la pianificazione strategica delle risorse umane e del sistema dei profili professionali per competenze – 08/2023 – 03/2024

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
04/2024	Individuazione di una metodologia (framework) per la gestione in chiave strategica del personale e sviluppo e costruzione del modello – in versione beta – con le 10 amministrazioni “pilota”	Linee guida all'implementazione del framework
		Prima strutturazione del sistema professionale e redazione delle linee guida
		Banca dati integrata dei profili professionali disponibile on line e <i>framework</i> di riferimento versione <i>beta</i>

Linea 3 – Sperimentazione ed implementazione del HRM competency based framework nel ciclo di vita della gestione e sviluppo delle risorse umane – 01/2024 – 12/2026

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
12/2026	Collegamento tra i fabbisogni di personale e le strategie dell'ente (cfr. PIAO)	Framework nella versione definitiva, completo di: articolazione in Aree/Famiglie/Profili/Profili di ruolo caratteristici dei diversi comparti pubblici e coerenti con le previsioni dei rispettivi CCNL
	Definizione e monitoraggio del sistema professionale e ulteriore sviluppo della library dei profili professionali/profili di ruolo/famiglie professionali caratteristici dei diversi comparti pubblici e coerenti con le previsioni dei CCNL Correlazione tra i profili professionali e il sistema di classificazione previsto dai CCNL Definizione e monitoraggio dei meccanismi di <i>assessment</i> delle competenze e delle modalità di recruiting in funzione del nuovo sistema professionale	Library di competenze tecniche e comportamentali caratterizzanti la PA, raggruppate in dizionari con le relative declaratorie; modalità di collegamento con le strategie dell'ente
12/2026	Sperimentazione, implementazione e monitoraggi del framework nelle amministrazioni con verifica dell'applicabilità del modello e attività di supporto e accompagnamento alle amministrazioni attraverso incontri in modalità one to one	Metodologia di supporto e accompagnamento all'introduzione di sistemi di gestione strategica delle risorse umane
		Linee-guida per l'utilizzo, a supporto della successiva disseminazione

Linea 4 – Accompagnamento e diffusione del know how – 06/2024 – 12/2026

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
06/2025	Progettazione dei percorsi di disseminazione e accompagnamento	Percorsi di supporto differenziati
	Ingaggio	Ingaggio amministrazioni

06/2025	Progettazione moduli formazione/informazione asincrona	Tutorial, video pillole, MOOC
12/2026	Azioni di accompagnamento e monitoraggio, anche attraverso la Piattaforma di Collaboration	Report conclusivo

Linea 5 – Progettazione e realizzazione della piattaforma di HRM Toolkit (Minerva) – 08/2023 – 12/2026

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
08/2024	Analisi preliminare per lo sviluppo delle funzionalità legate ai processi di gestione strategica del capitale umano, anche attraverso l'utilizzo di strumenti AI, funzionali a garantire la sinergia con il progetto di interoperabilità del Dipartimento della funzione pubblica	Rilascio dell'applicativo (HRM Toolkit-Minerva) per la gestione strategica delle risorse umane
06/2026	Individuazione delle componenti chiave del modello relazionale e dei dati riferiti alle diverse Sezioni e funzionalità dell'applicativo	
06/2026	Sviluppo delle sezioni e delle relative funzionalità dell'applicativo e studio e sviluppo dell'utilizzo di strumenti di AI con esclusivo riferimento agli obiettivi operativi del PIAO e alla ricerca semantica all'interno della Library dei profili professionali e delle competenze	
12/2026	Accompagnamento e monitoraggio dell'utilizzo della piattaforma	Report sull'utilizzo dello strumento applicativo da parte delle amministrazioni pubbliche

Linea 6 – Governance e monitoraggio di progetto – 07/2023 – 30/12/2026

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
12/2023	Definizione dello scopo dell'Unità operativa centrale e definizione dei profili da reclutare in termini di obiettivi, responsabilità ed esperienze	Costituzione organizzativa dell'Unità operativa centrale

12/2023	Conduzione delle procedure di ricerca e selezione per la contrattualizzazione delle figure professionali	Reclutamento delle figure costituenti l'Unità operativa centrale
12/2026	Garantire il presidio dei contenuti e dell'attuazione del progetto	Documento strategico di aggiornamento della governance di progetto
12/2023	Progettazione della soluzione di collaborazione (piattaforma/area comune) e delle relative funzionalità	Piattaforma di <i>collaboration</i>
12/2026	Attivazione e prosecuzione delle attività relative al tavolo di lavoro per il monitoraggio delle sinergie progettuali	Tavolo di lavoro
7/2025	Analisi del contesto di accesso alla Dirigenza (<i>as-is</i>)	Report di mappatura e valutazione del contesto di accesso alla Dirigenza <i>as is</i>
7/2026	Verifica di coerenza rispetto alle "Linee guida SNA: Modello di dirigenza"	Report di verifica di coerenza con le Linee guida SNA
12/2026	Identificazione degli strumenti digitali per sostenere il percorso di accesso e di sviluppo della dirigenza	Report di sintesi degli strumenti digitali a supporto del processo di accesso alla dirigenza

Descrizione delle modalità attuative ovvero delle modalità amministrative per la realizzazione delle attività

- Accordi/Convenzioni/Protocolli d'Intesa tra pubbliche amministrazioni secondo una delle modalità previste dalla legge (in tale categoria rientrano gli accordi tra pubbliche amministrazioni ex articolo 15 L.241/90 e dall'articolo 7 comma 2 del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36);
- Acquisizione di servizi di supporto tecnico e di sviluppo *software* mediante gare/adesioni ad AQ Consip/affidamenti diretti;
- Reclutamento esperti esterni e professionisti ex articolo 1 del decreto-legge 9 giugno 2021, n.80;
- Acquisizione di servizi di consulenza da università pubbliche.

Indicazione e descrizione dei principi trasversali soddisfatti dal progetto (es: DNSH, Clima e Digital, Parità di genere, Valorizzazione giovani, Divari territoriali)

Do not significant harm (DNSH) – Coerentemente con i contenuti della Guida operativa per il rispetto del principio di non arrecare danno significativo all'ambiente, allegata alla Circolare MEF n. 22/2024 “*Aggiornamento Guida operativa per il rispetto del principio di non arrecare danno significativo all'ambiente (cd. DNSH)*”, la riforma garantirà la conformità ai principi DNSH durante la fase attuativa del progetto.

Clima e Digital – Rispetto alla tematica digitale, la riforma prevede lo sviluppo di un HRM Toolkit-Minerva e di un'area lavoro digitale a supporto della pianificazione e gestione strategica delle risorse umane e della costruzione del Piano Integrato delle attività (PIAO). Questi strumenti condivisi e rilasciati alle varie amministrazioni faciliteranno l'adozione e lo sviluppo di processi digitali all'interno delle PA coinvolte nel processo. Non sono previsti tagging diretti rispetto al vincolo climatico, che non sarà intercettato nello sviluppo della misura.

Divari territoriali – L'azione della riforma sarà a beneficio dell'intero territorio nazionale prevedendo un percorso di accompagnamento delle amministrazioni centrali e locali per l'implementazione del nuovo framework di gestione strategica del personale con il supporto e l'acquisizione degli strumenti. Le azioni, infatti, non saranno rivolte ad un singolo territorio o a specifiche macro-aree, ma avranno una ricaduta a livello nazionale, garantendo la massima diffusione delle azioni di riforma realizzate.

Parità di genere – L'attuazione di tutte le linee progettuali sarà improntata al rispetto del principio delle pari opportunità di genere e conforme a quanto previsto dalle previsioni normative. Partendo dall'enunciato dell'art. 47 del decreto-legge n. 77 del 2021, convertito nella legge n. 108/2021, si terrà conto dei contenuti delle linee guida attuative adottate con DM del 7/12/21 dalla Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità “*Linee guida volte a favorire la pari opportunità di genere e generazionali, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e del PNC*”. In particolare, la progettualità intercetta il principio della parità di genere implementando azioni di riforma mirate ad incoraggiare le donne ad acquisire le competenze necessarie per ricoprire ruoli più orientati alla dirigenza, al fine di colmare il divario di genere nelle posizioni dirigenziali di alto livello. Inoltre, sarà garantito il rispetto della parità di genere nell'ambito delle procedure di selezione degli esperti dell'Unità Centrale in applicazione di quanto previsto dalla normativa vigente.

Valorizzazione dei giovani – in sede di attuazione delle varie linee progettuali, nel rispetto del principio della parità generazionale, si terrà conto di quanto disposto nell'ambito delle citate linee guida adottate con DM del 7/12/21, finalizzate tra l'altro ad assicurare meccanismi di incremento occupazionali oltre che per le donne, anche per i giovani con età inferiore ai 36 anni.

SEZIONE 4 – MILESTONE E TARGET COLLEGATI

- **Codice Milestone:** **M1C1-59 - Entrata in vigore della gestione strategica delle risorse umane nella pubblica amministrazione.**
- **Descrizione Milestone:** La legislazione e gli atti delegati per l'introduzione della gestione strategica delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione devono comprendere: la definizione di piani strategici in materia di risorse umane per l'assunzione, l'evoluzione della carriera e la formazione per tutte le amministrazioni centrali e regionali, con il supporto di una banca dati integrata con competenze e ruoli; la creazione di un'unità operativa centrale per il coordinamento e il sostegno del sistema di pianificazione delle risorse umane. In una seconda fase i piani strategici in materia di risorse umane devono essere estesi ai grandi comuni, mentre i comuni di piccole e medie dimensioni sono oggetto di investimenti specifici per lo sviluppo di capacità.
- **Codice Target** N/A
- **Descrizione Target** N/A
- **Unità di Misura Target:** N/A
- **Valore base:** N/A
- **Goal:** N/A
- **Data Goal:** 31/12/2023

- **Codice Milestone:** **M1C1-59 bis - Attuazione della gestione strategica delle risorse umane nella pubblica amministrazione.**
- **Descrizione Milestone:** Sarà pubblicata la prima relazione semestrale sugli indicatori chiave di performance.
- **Codice Target** N/A
- **Descrizione Target** N/A
- **Unità di Misura Target:** N/A
- **Valore base:** N/A
- **Goal:** N/A
- **Data Goal:** 30/06/2024

- **Codice Milestone:** **M1C1-59 ter - Attuazione della gestione strategica delle risorse umane nella pubblica amministrazione.**
- **Descrizione Milestone:** Verbale di collaudo e verifica di conformità che dimostra che i) il Toolkit HRM Minerva è operativo e ii) è interoperabile con il portale di reclutamento (inPA), la piattaforma Syllabus e la piattaforma digitale PIAO. Una relazione del Dipartimento della funzione pubblica verifica, per le amministrazioni nazionali e subnazionali coinvolte nel progetto pilota "*Toolkit HRM Minerva*", il contenuto dei corrispondenti piani strategici per le risorse umane (Programma Triennale dei fabbisogni del Personale) inclusi nella piattaforma digitale PIAO. La relazione deve indicare le azioni di follow up raccomandate dal Dipartimento della funzione pubblica e il modo in cui sono stati presi in considerazione i risultati delle relazioni semestrali sugli indicatori chiave di performance.
- **Codice Target** N/A

- **Descrizione Target** N/A
- **Unità di Misura Target:** N/A
- **Valore base:** N/A
- **Goal:** N/A

Data Goal: 30/06/2026

SEZIONE 5 – ALTRI INDICATORI COLLEGATI

Codice Indicatore di output	Descrizione indicatore di output	Unità di Misura	Valore atteso
Framework delle competenze	<i>L'indicatore si riferisce al numero minimo di dimensioni per articolare il modello</i>	N.	3
Linee Guida	<i>Condivisione delle linee guida per la creazione di un framework comune di competenze trasversale e distintivo della PA con le amministrazioni pilota</i>	N.	1
Piattaforma	<i>L'indicatore si riferisce alla definizione e messa a disposizione di una piattaforma per l'informatizzazione della gestione strategica delle risorse umane</i>	N.	1

Codice Indicatore di risultato	Descrizione indicatore di risultato	Unità di Misura	Valore risultato atteso
N. amministrazioni coinvolte nel processo di definizione del framework	<i>L'indicatore si riferisce al numero di amministrazioni coinvolte nel processo di definizione del framework di competenze</i>	N.	40
N. di amministrazioni coinvolte nelle azioni di disseminazione	<i>L'indicatore si riferisce al numero di amministrazioni partecipanti alle azioni di disseminazione</i>	N.	Max. 200
Numero di PA accedono alla piattaforma	<i>L'indicatore si riferisce al numero minimo di PA che accedono della piattaforma HRM-Toolkit Minerva</i>	N.	80

SEZIONE 6 – QUADRO FINANZIARIO

- Elenco voci di spesa:**

- 1) Servizi professionali
- 2) Conferimento incarichi a esperti e professionisti
- 3) Accordi/Convenzioni

- Importo voce di spesa:**

- 1) Servizi professionali – 4.113.268,43 €
- 2) Conferimento incarichi a esperti e professionisti – 729.230,72 €
- 3) Accordi/Convenzioni – 19.457.500,85 €

- Modalità rendicontativa voce di spesa:** costi reali / opzioni di semplificazione dei costi

- Totale importo:** 24.300.000,00 €

SEZIONE 7 – BUDGET ATTIVITA'

Attività	Elenco delle voci di spesa	Importo voci di spesa	Totale importo attività (€)
L1 - Analisi e mappatura delle esperienze innovative di HRM	<i>Accordi/ convenzioni</i>	200.015,52 €	200.015,52 €
L2 - Progettazione partecipata del framework per la pianificazione strategica delle RU e del sistema dei profili professionali per competenze	<i>Accordi/ convenzioni</i>	391.317,57 €	391.317,57 €
L3 - Sperimentazione ed implementazione del HRM competency based framework nel ciclo di vita della gestione e sviluppo delle risorse umane	<i>Accordi/ convenzioni</i>	3.100.980,71 €	3.100.980,71 €
L4 - Accompagnamento e diffusione del know how	<i>Accordi/ convenzioni</i>	7.977.473,00 €	7.977.473,00 €
L5 - Progettazione HR Management Toolkit	<i>Accordi/ convenzioni</i>	7.787.714,05 €	7.787.714,05 €
L6 - Governance e monitoraggio di progetto	<i>Conferimento incarichi a esperti e professionisti</i>	729.230,72 €	4.842.499,15 €
	<i>Servizi professionali</i>	4.113.268,43 €	
Totale			24.300.000,00

SEZIONE 8 – CRONOPROGRAMMA SPESA

- Cronoprogramma di spesa per singole annualità:

Cronoprogramma				
2022	2023	2024	2025	2026
0,00 €	2.120.328,67 €	7.317.261,64 €	6.965.512,25 €	7.896.897,44 €

- Cronoprogramma di spesa per anno e per attività:

Attività	2023	2024	2025	2026	Totale
L1 - Analisi e mappatura delle esperienze innovative di HRM	200.015,52 €				200.015,52 €
L2 - Progettazione partecipata del framework per la pianificazione strategica delle RU e del sistema dei profili professionali per competenze	146.095,56 €	245.222,01 €			391.317,57 €
L3 - Sperimentazione ed implementazione del HRM competency based framework nel ciclo di vita della gestione e sviluppo delle risorse umane		485.804,65 €	1.685.702,09 €	929.473,97 €	3.100.980,71 €
L4 - Accompagnamento e diffusione del know how		1.508.503,55 €	2.459.264,82 €	4.009.704,63 €	7.977.473,00 €
L5 - Progettazione HR Management Toolkit	1.774.217,59 €	2.040.598,54 €	2.285.635,29 €	1.687.262,63 €	7.787.714,05 €
L6 - Governance e monitoraggio di progetto		3.037.132,89 €	534.910,05 €	1.270.456,21 €	4.842.499,15 €
TOTALE	2.120.328,67 €	7.317.261,64 €	6.965.512,25 €	7.896.897,44 €	24.300.000,00 €