

Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR ITALIA

Scheda Progetto

Amministrazione titolare di intervento:

PCM - Ministro per la Pubblica Amministrazione

Titolo Intervento:

Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro

SEZIONE 1 – ANAGRAFICA INTERVENTO

- **Missione 1:** Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo
- **Componente 1:** Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA
- **Codice Misura:** Investimento 2.3 “Competenze e capacità amministrativa” – Sub-investimento 2.3.2 “Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro”
- **Descrizione Misura:** Sviluppare le capacità di pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro, 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.
- **Titolo:** Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro
- **Codice Template CUP (se pertinente):** 2307008
- **CUP:** J89F23000760006¹; J89F23001220006²
- **Amministrazione titolare:** PCM - Ministro per la Pubblica Amministrazione
- **Altra Amministrazione/Struttura co-titolare (se pertinente):** N/A
- **Modalità attuativa (Regia, Titolarità, Titolarità con delega):** Titolarità / Regia
- **Natura Intervento (Lavori, Acquisizione Beni, Realizzazione di Servizi, Aiuti alle Imprese, Concessioni alle persone, Strumenti di ingegneria finanziaria):** Acquisto o realizzazione di Servizi
- **Soggetto Attuatore:** Dipartimento della funzione pubblica (PCM)/Formez/INVITALIA
- **Referente del progetto:** Alfonso Migliore
- **Data di avvio:** 22/11/2023
- **Data conclusione:** 30/06/2026

¹ Nell'ambito del CUP J89F23000760006 è stata indetta una selezione pubblica finalizzata al conferimento di incarichi di collaborazione a n. 5 (cinque) esperti che saranno impiegati in attività di supporto all'Ufficio per l'organizzazione e il lavoro pubblico per la realizzazione delle attività progettuali. La selezione, precedentemente finanziata nell'ambito della linea 5 “Governance e monitoraggio di progetto” della Scheda progetto approvata con decreto del Capo dipartimento *pro tempore* n. ID 47511925 del 21 luglio 2023, rientra nell'ambito delle attività di cui alla linea 5 “Governance e monitoraggio di progetto” della presente Scheda progetto.

² Nell'ambito del CUP J89F23001220006:

- è stato sottoscritto, tra il Dipartimento della funzione pubblica e l'RTI Accenture S.p.A., EY Advisory S.p.A., Deloitte Consulting S.r.l. Società Benefit, Digit'Ed S.p.A., Luiss Business School S.p.A., Etna Hitech S.c.p.A., Laser Romae S.r.l., WeSchool S.r.l., rispettivamente in data 31 luglio 2024 e in data 1° agosto 2024, il Contratto Esecutivo all'Accordo Quadro per l'affidamento dei servizi specialistici di supporto alla Digital Transformation per la PA (ed. 2), Lotto 2 - Servizi per la Digitalizzazione dei processi (CIG 985365662A - CIG derivato B2A39512F3). L'affidamento, precedentemente finanziato nell'ambito della linea 5 “Governance e monitoraggio di progetto” della Scheda progetto approvata con decreto del Capo dipartimento *pro tempore* n. ID 50130461 del 29 dicembre 2023, rientra nell'ambito delle attività di cui alla linea 5 “Governance e monitoraggio di progetto” della presente Scheda progetto;
- è stato sottoscritto, tra il Dipartimento della funzione pubblica e l'RTI IBM ITALIA S.p.A., McKinsey & Company, Inc. Italy, Sistemi Informativi S.r.l., DEAS - Difesa E Analisi Sistemi S.p.A., SMC Treviso, Italt, Dedagroup Public Services S.r.l., rispettivamente in data 19 novembre 2024 e in data 21 novembre 2024, il Contratto Esecutivo all'Accordo Quadro per l'affidamento di “servizi applicativi in ottica cloud e l'affidamento di servizi di demand e PMO per le pubbliche amministrazioni centrali - ed.2”, Lotto 1 “Servizi applicativi e accessori” (CIG 91918889EE - CIG derivato B45A702E99). L'affidamento rientra nell'ambito delle attività di cui alla linea 4 “Valorizzazione dei dati per lo strategic forecasting e interoperabilità tra applicativi per la gestione del capitale umano della PA” della presente Scheda progetto.

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 è organizzato in 7 Uffici e 1 Ispettorato, il cui ordinamento e le competenze sono stabilite dal D.M. 24 luglio 2020, modificato dal decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 15 luglio 2022, con validità dal 1° settembre 2022:

- 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 il reclutamento;
- 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 dalla 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 Legge del 29 luglio 2021, n.108) e al successivo Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 9 luglio 2021, un'apposita Unità di missione di livello dirigenziale generale presso il DFP, l'Unità di missione per il coordinamento attuativo del PNRR (UdM DFP), **dedicata 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 in 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 manualistica. 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 la regolarità delle procedure e delle spese, controlla lo stato di avanzamento finanziario e il raggiungimento di obiettivi intermedi e finali (milestone e target) in coerenza con gli impegni assunti, riceve le domande di rimborso dei soggetti attuatori e provvede al recupero delle eventuali somme indebitamente versate. Trasmettere al l'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 ed evitare il rischio di doppio finanziamento pubblico degli interventi. Il servizio predispose 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 DM 24 luglio 2020, come modificato dal decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 15 luglio 2022, con validità dal 1° settembre 2022, **la titolarità delle attività di gestione e di attuazione dell'intervento della presente Scheda progetto è affidata all'Ufficio per l'organizzazione ed il lavoro pubblico**. 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 il conferimento di incarichi dirigenziali, nonché la gestione degli affari legali e del contenzioso nelle materie di competenza del Dipartimento; cura la segreteria tecnica della Consulta nazionale per l'integrazione in ambiente di lavoro delle persone con disabilità e il raccordo tra le attività della Consulta e i compiti istituzionali del Dipartimento.

L'Ufficio è articolato nei seguenti 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 l'organizzazione e gli incarichi dirigenziali”*: verifica dei regolamenti di organizzazione e dei provvedimenti di determinazione delle dotazioni organiche e degli interventi di razionalizzazione e riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche; definizione dei fabbisogni standard e nuovi modelli organizzativi per la pianificazione degli organici; attività istruttoria e di coordinamento in materia di conferimento d'incarichi dirigenziali e dei ruoli dirigenziali;
- c) *“Servizio per il trattamento del personale pubblico”*: attuazione della normativa inerente il trattamento giuridico, economico, previdenziale e le 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;

- d) *“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.

Ferma restando la titolarità dell'Ufficio per l'organizzazione e il lavoro pubblico delle attività di gestione e di attuazione dell'intervento della presente Scheda progetto, la complessità dell'iniziativa e le numerose sinergie operative e progettuali con ambiti tematici di competenza di altri uffici del Dipartimento e, in particolare, dell'Ufficio per la qualità della performance e le riforme (Servizio per la pianificazione integrata e il miglioramento della performance), dell'Ufficio per i concorsi e il reclutamento e dell'Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze, rendono necessario il coinvolgimento di questi ultimi sin dalla fase di progettazione dell'iniziativa. La piena ed efficace attuazione dell'intervento, nonché il perseguimento dei traguardi europei ad esso correlati, richiederanno pertanto un costante coordinamento e una stretta cooperazione tra tutti gli uffici coinvolti nella fase di attuazione dell'intervento sino al termine dell'iniziativa progettuale, al fine di garantire una sinergia ottimale e il conseguimento degli obiettivi dipartimentali. Nello specifico, si riporta a seguire il coinvolgimento degli uffici nell'attuazione delle linee progettuali sulla base delle tematiche di rispettiva competenza:

- **Linea 3 - Sub-linea 3.2 - Disseminazione e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO:** Ufficio per la qualità della performance e le riforme (Servizio per la pianificazione integrata e il miglioramento della performance);
 - **Linea 4 - Sub-linea 4.1 - Valorizzazione dei dati per lo *strategic forecasting*:** Ufficio per i concorsi e il reclutamento
 - **Linea 4 - Sub-linea 4.2 - Interoperabilità tra applicativi per la gestione del capitale umano della PA:** Ufficio per i concorsi e il reclutamento, Ufficio per la qualità della performance e le riforme (Servizio per la pianificazione integrata e il miglioramento della performance) e Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze ciascuno per la materia tematica di propria competenza.
- **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 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 ed 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, le attività per sostenere le amministrazioni pubbliche nel processo di 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, adottato, 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 assembleare 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 2024-2026 - approvato alla fine dello scorso anno, il primo formulato dopo il Commissariamento dell'Istituto, disposto dall'art. 24 del decreto-legge n. 44 del 22 aprile 2023, convertito con modificazioni dalla L. 21 giugno 2023, n. 74, e la successiva ricostituzione degli Organi del Centro - struttura le funzioni attribuite al Formez PA e i conseguenti obiettivi specifici lungo tre direttrici:

- la riforma della pubblica amministrazione che è prevista, come riforma trasversale, nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) 2021-2026;
- lo sviluppo della capacità amministrativa per la programmazione e gestione dei fondi SIE per il periodo 2021-2027;
- i fabbisogni assunzionali delle pubbliche amministrazioni e le competenze assegnate a Formez PA a supporto del Dipartimento della funzione pubblica e della Commissione Interministeriale RIPAM per lo svolgimento di procedure concorsuali;

e 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 a 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.

Sono altresì sottoposti al parere preventivo vincolante del Dipartimento l'acquisizione di commesse con l'affidamento diretto da parte di altre amministrazioni pubbliche ovvero di 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 d.lgs. 231/2001.

Con riferimento allo specifico intervento, che prevede, tra l'altro, attività di supporto e raccordo per la progettazione, lo sviluppo e l'implementazione di modalità organizzative e di gestione dei processi decisionali, Formez è individuato quale soggetto attuatore anche in ragione dell'esperienza di accompagnamento sui temi della gestione strategica delle risorse umane maturata in numerosi progetti realizzati per conto del Dipartimento della funzione pubblica e degli altri associati.

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 affianca, inoltre, la Pubblica Amministrazione per accelerare e facilitare la realizzazione degli investimenti strategici per lo sviluppo e la coesione territoriale. È Centrale di Committenza per l'aggiudicazione di appalti pubblici e può svolgere funzioni di Stazione Appaltante per la loro esecuzione.

INVITALIA, inoltre, in ragione della sua qualificazione di soggetto "*in house*", tra l'altro, anche della Presidenza del Consiglio dei ministri, è partner del Dipartimento della funzione pubblica in diversi progetti assegnati alla titolarità del Ministro per la pubblica amministrazione, ha maturato una significativa conoscenza e 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 alle amministrazioni e attività di supporto per l'aggiudicazione di contratti pubblici, 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'iniziativa progettuale si colloca all'interno di una delicata fase evolutiva per le amministrazioni pubbliche che sono chiamate a diventare degli attori proattivi in un contesto caratterizzato da profonde trasformazioni amministrative, organizzative e digitali. Questo processo di rinnovamento implica, per le amministrazioni, un impegno concreto verso l'adeguamento degli assetti organizzativi e il rafforzamento della capacità amministrativa che non può prescindere da una pianificazione e organizzazione del capitale umano in ottica strategica.

L'iniziativa si inserisce in uno scenario più ampio che ha visto e prevede l'attuazione di un insieme di interventi destinati allo sviluppo del capitale umano della PA (dal reclutamento alla formazione, dallo sviluppo delle competenze alla riprogettazione delle carriere) e di nuovi strumenti di programmazione e gestione delle risorse umane (PIAO, InPA, Syllabus, Lavoro pubblico PTFP, HRM Toolkit, Cruscotto direzionale HR).

Al fine di rispondere in maniera efficace alle sfide poste dalle spinte trasformative, l'iniziativa progettuale si pone l'obiettivo di supportare e accompagnare le amministrazioni pubbliche nel processo di rafforzamento della capacità amministrativa, adottando un approccio olistico e coordinato. Nello specifico sono state individuate alcune direttrici fondamentali:

- avviare un processo di innovazione organizzativa e di sviluppo di strategie di gestione delle risorse umane, accompagnando le amministrazioni nell'implementazione di azioni volte alla semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, al potenziamento e consolidamento delle competenze trasversali del capitale umano e alla creazione di nuovi modelli di organizzazione e di lavoro, con particolare attenzione all'applicazione delle *soft skills*;
- modernizzare gli ambienti di lavoro delle amministrazioni pubbliche nell'ottica di un miglioramento del benessere organizzativo e del personale, attraverso la riqualificazione degli spazi di lavoro, l'adozione di modalità lavorative innovative, dinamiche e flessibili, l'integrazione di tecnologie analitiche innovative e la valorizzazione del capitale umano;
- disseminare i modelli di gestione strategica delle risorse umane sviluppati nell'ambito del progetto Riforma (R 2.3.1) nella prospettiva di garantire e promuovere in maniera capillare sul territorio nazionale l'adozione di un approccio *competency based*, rafforzando, al contempo, la capacità di programmazione e gestione del personale;
- trasformare i processi legati alla gestione delle risorse umane, mettendo a disposizione delle amministrazioni sistemi applicativi integrati e interoperabili in grado di supportare operativamente gli enti nei processi di pianificazione e organizzazione del personale.

- Descrizione dei contenuti operativi e delle attività previste

L'approccio, dettagliato attraverso quattro linee di azione, intende trarre gli obiettivi previsti dall'investimento, abilitando un processo di cambiamento diffuso all'interno delle pubbliche amministrazioni.

Per accompagnare le amministrazioni nell'adozione di sistemi organizzativi orientati verso modelli di competenze trasversali e attitudini individuali, la **Linea 1** "*Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane*" si propone di implementare, in una selezione di Comuni di medie e medio-piccole dimensioni, una strumentazione innovativa che sostenga i percorsi di sviluppo e crescita delle organizzazioni e delle persone. Il percorso delineato prenderà avvio da una analisi dei modelli organizzativi adottati dalle amministrazioni coinvolte e dalla definizione di un set di indicatori quantitativi utili per semplificare e reingegnerizzare processi o ambiti strategici delle unità organizzative, nonché per introdurre le *soft skills* nello sviluppo dei sistemi professionali quali parametri di riferimento per le politiche di assunzione e sviluppo organizzativo del personale non dirigente.

L'intervento è rivolto, dapprima, ai Responsabili della gestione delle risorse umane di un primo panel di Comuni di medie dimensioni distribuiti sull'intero territorio nazionale. Nelle fasi successive del progetto saranno progressivamente coinvolti ulteriori Comuni per un totale di 381, selezionati secondo i seguenti criteri generali:

- o distribuzione totale sul territorio nazionale con prevalenza prioritaria sui Comuni del Sud;
- o prevalenza sulla dimensione più rappresentativa compresa tra 25.000 e 50.000 abitanti;
- o ulteriore distribuzione su grandezze differenti non prioritarie (tra i 50.000 e 250.000 abitanti).

Il coinvolgimento dei Comuni potrà avvenire con modalità differenti (es. manifestazioni di interesse) in modo da garantire la più ampia partecipazione. Per assicurare che il progetto sia rappresentativo e inclusivo, è fondamentale

la partecipazione attiva dei Comuni. In questo modo, si punta a una più ampia partecipazione, valorizzando le diversità territoriali e le specificità locali.

Con riferimento alla **Linea 2** relativa allo sviluppo di modelli organizzativi per il rafforzamento della capacità amministrativa delle comunità territoriali si prevede un intervento articolato che comprende la riqualificazione e riprogettazione degli spazi di lavoro, l'introduzione di tecnologie *data-driven* volte a garantire un rinnovamento tecnologico delle amministrazioni orientato a migliorare la capacità di erogare servizi e la valorizzazione del capitale umano.

La riprogettazione degli spazi di lavoro si concentra sulla riqualificazione degli ambienti lavorativi in termini di maggiore adattabilità alle diverse esigenze lavorative (costituzione di postazioni versatili, allestimento di aree di lavoro volte a favorire la collaborazione) e di gestione intelligente degli spazi (introduzione di modalità di prenotazione delle aree comuni e delle postazioni e implementazione di tecnologie di efficientamento dei consumi).

L'introduzione di tecnologie *data-driven* si declina, invece, nella definizione di un modello di capacità digitali e di servizio, nel potenziamento della collaborazione digitale (miglioramento della connettività e utilizzo di sistemi di gestione, archiviazione, condivisione e ricerca documentale avanzati), nell'implementazione di tecnologie innovative per l'analisi dati (piattaforme di *Big Data* e sviluppo di *data lake*), nel rinnovamento del parco tecnologico (aggiornamento/sostituzione dei dispositivi tecnologici obsoleti, potenziamento delle infrastrutture di rete e adozione di *soluzioni SaaS*) e nell'introduzione di sistemi decisionali innovativi (*Customer Relationship Management*, modelli predittivi basati su intelligenza artificiale *AI* e *Building Information Modeling*).

Da ultimo, la valorizzazione del capitale umano si traduce nel miglioramento dell'esperienza lavorativa del dipendente con un particolare riguardo al benessere del personale attraverso la promozione e lo sviluppo di programmi di *welfare* e work-life balance, la rilevazione e l'osservazione tramite la raccolta di feedback periodici del grado di soddisfazione del dipendente e l'introduzione di percorsi di accompagnamento all'implementazione e piena adozione delle innovazioni lavorative (in termini di spazi e di modalità lavorative) introdotte.

Per le attività descritte sono state individuate quattro fasi di realizzazione:

- Fase 1 – Pianificazione e assessment pilota;
- Fase 2 – Implementazione pilota;
- Fase 3 – Implementazione su larga scala;
- Fase 4 – Consolidamento.

Le attività correlate alla **Linea 3**, con particolare riferimento alla “*Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa*”, sono indirizzate ad un cluster specifico di amministrazioni territoriali costituito dai comuni con una popolazione compresa tra i 5.000 e i 250.000 abitanti. In termini operativi, l'azione di disseminazione sarà implementata tramite tre modalità distinte e tra loro integrabili. In prima battuta, si prevede la creazione di Comunità di pratica con l'intento di adottare un modello di apprendimento collaborativo basato su un approccio partecipativo e orizzontale, creando spazi di confronto e di diretta condivisione di esperienze e *best practices*, anche attraverso il ricorso allo spazio virtuale reso disponibile dalla *piattaforma di collaboration SharePA* sviluppata nell'ambito della Sub-riforma 2.3.1.

La partecipazione alle comunità di pratica sarà favorita da una efficace comunicazione e dalla messa a terra di un sistema di incentivi/riconoscimenti per i partecipanti. Aspetto essenziale per assicurare il successo delle comunità di pratica sarà definirne in maniera puntuale gli obiettivi. Inoltre, con lo scopo di semplificare il processo di diffusione del modello di gestione strategica delle risorse umane e degli strumenti di rafforzamento della capacità amministrativa, si intende procedere alla predisposizione di documentazione e materiale formativo a supporto di attività di disseminazione mirata da fornire direttamente alle amministrazioni interessate.

Inoltre, verrà garantito un affiancamento alle amministrazioni attraverso la programmazione di sessioni di formazione in loco, la pianificazione di incontri periodici ricorrenti funzionali alla valutazione dei progressi dell'implementazione dei modelli e la promozione di *focus group* tematici volti ad incentivare una maggiore partecipazione e coinvolgimento delle amministrazioni.

Da ultimo, la linea di attività “*Disseminazione e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO*”, prevista nella **Linea 3**, mira a promuovere azioni di disseminazione e accompagnamento sul territorio per l'adozione delle Linee Guida PIAO. Questa iniziativa è cruciale per il rafforzamento della capacità amministrativa e il miglioramento della qualità della programmazione pubblica integrata orientata alla creazione di “Valore Pubblico condiviso”. Attraverso un approccio integrato e partecipativo, anche mediante attività laboratoriali, l'attività punta a massimizzare il Valore Pubblico, promuovendo il benessere collettivo e la trasparenza dell'azione amministrativa.

Con la **Linea 4**, dedicata alla valorizzazione dei dati per lo *strategic forecasting* e all'interoperabilità tra applicativi per la gestione del capitale umano della PA, si intendono realizzare diversi obiettivi.

In primis ci si propone di ottimizzare e valorizzare il patrimonio informativo della Pubblica Amministrazione per migliorare la gestione del capitale umano. Attraverso l'uso di algoritmi di *machine learning* e tecniche di intelligenza artificiale, il Dipartimento intende ottimizzare i processi di reclutamento, formazione e pianificazione del capitale umano. Questo approccio integrato mira a rendere la PA più innovativa, efficace ed efficiente, rispondendo in modo proattivo alle esigenze di un contesto in continua evoluzione e contribuendo alla crescita del sistema Paese.

In secondo luogo, la linea di intervento mira alla realizzazione di un ecosistema interoperabile tra i vari sistemi per la gestione delle risorse umane interni o esterni al Dipartimento della funzione pubblica, esistenti e in via di sviluppo. L'obiettivo principale dell'intervento di interoperabilità - che include sia l'interoperabilità interna tra i sistemi sviluppati dal Dipartimento della funzione pubblica, sia l'interoperabilità esterna tra la Piattaforma HRM Toolkit (sviluppata nell'ambito del progetto di Riforma R2.3.1) e i sistemi gestionali delle singole amministrazioni - è di rendere fruibili alle PA le funzionalità *core* dell'HRM Toolkit, contribuendo, tra l'altro, alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione italiana.

Per realizzare l'interoperabilità interna, la prima fase prevede un'analisi approfondita degli applicativi in perimetro, quali HRM Toolkit, inPA, Syllabus, Lavoro pubblico (PTFP) e il database del Portale PIAO. L'obiettivo è comprendere le necessità funzionali, tecniche e di processo di ciascun applicativo per stabilire una base solida per l'integrazione e la piena interoperabilità. Con riferimento, invece, all'interoperabilità esterna, le suddette analisi di dettaglio che saranno condotte sull'HRM Toolkit verranno estese a un campione rappresentativo degli applicativi per la gestione del personale usati dalle amministrazioni coinvolte nella disseminazione del modello.

Successivamente a quanto sopra descritto, sarà necessario effettuare un assessment tecnico, infrastrutturale e funzionale per ogni sistema da integrare. Completato l'assessment, si procederà alla definizione delle specifiche di integrazione, traducendo i risultati delle valutazioni in requisiti chiari e dettagliati per assicurare l'interoperabilità tra i sistemi. Questo porterà a un insieme definito di specifiche tecniche e funzionali che guideranno lo sviluppo dell'integrazione tra i sistemi interni ed esterni al DFP. Successivamente, una *gap analysis* permetterà di confrontare i requisiti con le caratteristiche attuali dei sistemi per identificare eventuali discrepanze e garantire una piena integrazione.

Al fine di implementare i requisiti tecnici e funzionali stabiliti in precedenza, verrà avviata una fase di integrazione per assicurare che tutte le informazioni necessarie per la gestione del personale e delle competenze, provenienti da piattaforme diverse, possano essere sincronizzate e aggiornate in tempo reale, senza duplicazioni o perdite di dati. La fase descritta dovrà garantire che il database dell'HRM Toolkit si integri con quello del PIAO, permettendo un flusso bidirezionale di dati che migliori la coerenza e la gestione delle informazioni relative al capitale umano.

Conclusa la fase di integrazione, si procederà al rilascio del *software* in un ambiente di test per implementare le specifiche tecniche e funzionali dell'HRM Toolkit e per la sua integrazione con le altre piattaforme (inPA, Syllabus, Lavoro pubblico PTFP e PIAO per l'interoperabilità interna; sistemi gestionali HR delle PA per l'interoperabilità esterna). Completati tutti i test con successo, si trasferiranno le modifiche nell'ambiente di produzione, dove si eseguirà un ultimo test finale per confermare l'integrazione perfetta delle componenti del sistema, la stabilità e le prestazioni delle funzionalità.

Di seguito le **5 principali linee di attività** di cui l'iniziativa si compone:

- 1. Innovazione Organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane;**
- 2. Sviluppo di modelli organizzativi per il rafforzamento della capacità amministrativa delle comunità territoriali;**
- 3. Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO;**
- 4. Valorizzazione dei dati per lo strategic forecasting e interoperabilità tra applicativi per la gestione del capitale umano della PA;**
- 5. Governance e monitoraggio di progetto.**

LINEA 1 - Innovazione Organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

La linea di attività è volta a sviluppare, in una selezione di amministrazioni territoriali, le capacità di pianificazione, organizzazione strategica delle risorse umane, attraverso un supporto e accompagnamento all'avvio di azioni per la semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, lo sviluppo del capitale umano e nuovi modelli di organizzazione e di lavoro.

Più in dettaglio gli obiettivi sono:

- Analisi e mappatura dei modelli organizzativi adottati dagli enti coinvolti finalizzate alla revisione dei seguenti elementi: i) struttura organizzativa in chiave di orientamento ai bisogni della collettività; ii) sistema delle carriere, a partire dalla pesatura delle posizioni organizzative dirigenziali e no; iii) modalità di lavoro agile; iv) sistemi di valutazione delle performance organizzative e individuali;
- Promozione e adozione di un “mindset” e strumenti orientati all'innovazione, che rappresenti un elemento fondamentale per una trasformazione amministrativa efficace attraverso l'individuazione e lo sviluppo di soft skill utili a rafforzare le capacità messe in campo dalle amministrazioni per la gestione, monitoraggio, e valutazione delle politiche del personale;
- Creazione di un sistema informativo di natura trasversale che, in una logica di coordinamento unitario, sostenga il disegno e l'attuazione dei piani strategici del personale degli enti coinvolti, e che rappresenti al contempo una fonte di dati e informazioni utili anche per la promozione di iniziative di onboarding e meccanismi incentivanti per l'attrazione di profili professionali emergenti a livello territoriale

Le amministrazioni territoriali target della presente linea di intervento sono i Comuni con una popolazione compresa tra i 25.000 e i 250.000 abitanti. La partecipazione delle amministrazioni territoriali alle diverse attività si realizzerà seguendo una logica di coinvolgimento graduale.

Considerati gli obiettivi appena delineati e la complessa natura dell'ambito di intervento, la linea di attività sarà articolata secondo le seguenti sub-linee:

Sub-linea 1.1 – Mappatura e Assessment dell'organizzazione dei Comuni destinatari

L'attività è volta a guidare le amministrazioni coinvolte nell'individuazione delle misure di analisi e indicatori chiave utili ad effettuare una valutazione della macro e micro-organizzazione, in termini di struttura e dimensionamento. Nello specifico, questa iniziativa consentirà di acquisire dati organizzativi e del personale (quantitativi e qualitativi) attraverso l'utilizzo di questionari o altri strumenti utili al fine di raccogliere informazioni circa:

- la struttura organizzativa, consistenza del personale in servizio e relativi carichi di lavoro in relazione alle variazioni attese anche in conseguenza della ristrutturazione organizzativa;
- la programmazione delle future assunzioni (ricostruzione e mappatura dei processi esistenti);
- la lettura, descrizione e rappresentazione dei ruoli organizzativi as is.

Sub-linea 1.2 - Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale

L'assessment individuale è una valutazione approfondita delle competenze tecniche e soft skills dei collaboratori non dirigenziali, essenziale per delineare percorsi di crescita e sviluppo professionale allineati agli obiettivi organizzativi. A tale scopo, si prevede la realizzazione delle seguenti attività:

Mappatura e Assessment del sistema delle capacità tecniche

Obiettivo dell'attività è di acquisire dati utili ad effettuare una mappatura delle competenze tecniche amministrative presenti all'interno dell'ente sulla base del modello “*Human Resource Management Competency Based*” sviluppato nell'ambito dell'intervento progettuale correlato alla Sub-riforma 2.3.1 “*Riforma del mercato del lavoro della PA*” e diffuso grazie alle azioni di disseminazione previste dalla Linea 3 della presente scheda progetto.

Il percorso prevede, in relazione a ciascun comune partecipante, diverse fasi logicamente e temporalmente sequenziali. In particolare, la mappatura dei job profile *as is* sarà effettuata, tenendo in considerazione:

- architettura complessiva, alla luce del nuovo ordinamento professionale introdotto dal Contratto Collettivo Nazionale Funzioni locali;
- competenze tecniche;

- valutazione della coerenza delle declaratorie in base alle esigenze e alla complessità organizzativa dell'amministrazione, al modello delle competenze trasversali e al relativo *framework* (cfr. D.M. 28 giugno 2023 – Piattaforma HRM toolkit, Sub- riforma 2.3.1).

Matching tra organizzazione, competenze e misurazione dei gap

La realizzazione di questa attività prevede due diversi momenti:

- a) la realizzazione del matching tra persone (FTE), competenze (*as is* vs *to be*) e disponibilità per ciascun ruolo dell'ufficio/amministrazione coinvolto;
- b) la misurazione dei punti di forza e debolezza e/o gap di competenze rilevate tra il livello atteso dal ruolo e il livello posseduto

Le informazioni puntuali raccolte in questa fase possono essere utilizzate:

- a livello micro, dalle singole persone, rese consapevoli delle proprie aree di forza e di debolezza in relazione al ruolo da ricoprire;
- a livello meso, dalle amministrazioni coinvolte per individuare i principali fattori che hanno un impatto negativo sul funzionamento del sistema organizzativo e conseguenze negative sui livelli di benessere e sul potenziale di crescita del personale, e adottare soluzioni e interventi per migliorare le proprie capacità programmatiche;
- a livello macro, dalle amministrazioni coinvolte per individuare spazi organizzativi in cui si necessita della progettazione di interventi di *change management*.

Il matching tra attività e organizzazione, infatti, consentirà di valutare: i) la redistribuzione delle responsabilità, che potrà avvenire sia all'interno di una singola organizzazione che tra organizzazioni diverse, portando a una possibile riorganizzazione della struttura complessiva e, in certi casi, all'avvio di processi di esternalizzazione.; ii) la riorganizzazione interna, che potrebbe includere la reingegnerizzazione di processi specifici per migliorare l'efficienza e l'efficacia operativa.; iii) l'introduzione di nuovi e ulteriori sistemi di gestione o pratiche relative alle risorse umane.

I dati raccolti e analizzati attraverso le attività sopra descritte saranno integrati nel Cruscotto Direzionale, il quale verrà sviluppato in modo progressivo come parte dell'iniziativa strategica delineata nella Sub-linea 1.3.

La redistribuzione delle responsabilità, che potrà avvenire sia all'interno di una singola organizzazione che tra organizzazioni diverse, portando a una possibile riorganizzazione della struttura complessiva e, in certi casi, all'avvio di processi di esternalizzazione.

Valutazione delle soft-skills nei processi di selezione e di sviluppo del personale

In una fase in cui il capitale umano ha un'importanza strategica all'interno della macchina pubblica, sono di fondamentale importanza le *soft skill* che dovranno avere un ruolo di primo piano per le future assunzioni., in linea con i provvedimenti normativi approvati in tema di reclutamento (art 3 del d.l n. 36/2022, convertito con modificazioni dalla l. n. 79/2022) e l'introduzione di un nuovo modello per la riqualificazione del sistema dei "profili professionali", previsto nell'ambito della Sub-riforma 2.3.1.

Per ottimizzare l'efficienza nello sviluppo organizzativo è, difatti, cruciale considerare sia il sapere (conoscenze) che il saper fare (abilità tecniche), insieme a un investimento mirato nel saper essere (competenze trasversali ed engagement) tramite l'implementazione di piani di azione adeguati e partecipati.

Partendo da tali premesse, l'attività punterà a misurare le soft-skill necessarie per il cambiamento, anche ai fini della programmazione delle future procedure di reclutamento. In particolare, riguardo il sistema modulare di sviluppo delle competenze trasversali l'intervento è rivolto ad un campione di dipendenti individuato dalle amministrazioni partecipanti al progetto, e sarà effettuato online, attraverso la predisposizione di test dedicati ad alcune delle figure professionali più interessate.

Sub-linea 1.3 - Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di change management attraverso lo sviluppo di un Cruscotto direzionale

La presente Sub-linea di attività è dedicata alla progettazione e allo sviluppo di un "Cruscotto direzionale HR" a supporto di tutte le amministrazioni centrali, locali e comuni, che dovrà essere in grado di elaborare i dati

provenienti dai sistemi gestionali sviluppati o in corso di sviluppo dal DFP ed eventualmente di altre banche dati istituzionali disponibili e accessibili di interesse per la programmazione e gestione del personale pubblico.

Al fine di assicurare un effettivo supporto ai processi decisionali delle amministrazioni, sarà garantita una lettura immediata delle informazioni chiave attraverso un sistema di Business intelligence.

In particolare, il cruscotto intende supportare le amministrazioni:

- nell'individuazione delle attività dei nuovi uffici, dei relativi carichi di lavoro in relazione alle nuove esigenze organizzative, delle competenze tecniche e trasversali che il personale dovrà possedere;
- nell'assessment delle risorse/competenze tecniche e trasversali disponibili funzionali alla nuova organizzazione del lavoro;
- nel rilevamento del gap di competenze tra il livello atteso dal ruolo (definito a livello di unità organizzativa) e livello di possesso per la competenza richiesta;
- nella capacità di elaborare dati e informazioni sulla consistenza e caratteristiche degli organici, e delle competenze presenti a livello territoriale/regionale, ciò anche a supporto di iniziative di onboarding e meccanismi incentivanti di attrazione di profili professionali emergenti;
- nella promozione di una cultura basata sull'efficienza e sul benessere organizzativo valorizzando e rafforzando le competenze trasversali presenti all'interno dell'organizzazione.

Nella progettazione del cruscotto direzionale si contempererà un equilibrio tra standardizzazione degli strumenti e flessibilità degli stessi nel rispetto dell'autonomia organizzativa degli enti coinvolti, tenendo conto sia delle innovazioni già in corso nelle pubbliche amministrazioni in tema di programmazione strategica, sia della possibilità di integrazione e/o interoperabilità con altre piattaforme, al fine di massimizzare le sinergie e il potenziamento degli interventi di capacitazione amministrativa.

Sub-linea 1.4 - Disseminazione degli strumenti

Questa ultima linea di attività si propone di dare ulteriore e più ampia diffusione sia al modello di valutazione delle capacità tecniche e comportamentali elaborato e sperimentato dalle amministrazioni coinvolte, sia all'utilizzo della piattaforma e, in particolare, per valorizzare le innovazioni che arrivano dai territori e disseminare i casi di buona implementazione della riforma. La disseminazione, considerata la numerosità dei potenziali comuni interessati, avverrà attraverso la creazione di una comunità di pratica.

Al fine di garantirne la messa a sistema e l'implementazione della Comunità di pratica, sarà necessario:

1. pianificare le attività e le risorse necessarie per soddisfare gli obiettivi della comunità;
2. alimentare uno spazio virtuale in cui i membri possono interagire e condividere il patrimonio delle conoscenze (anche mediante il ricorso ai diversi canali e alle modalità di divulgazione individuati d'intesa con il Dipartimento della funzione pubblica – es. Piattaforma di collaboration *SharePA*);
3. favorire la partecipazione dei membri attraverso l'invio di inviti e promozione dell'interazione tra gli stessi;
4. promuovere la collaborazione attraverso attività di gruppo e progetti comuni.

LINEA 2 - Sviluppo di modelli organizzativi per il rafforzamento della capacità amministrativa delle comunità territoriali

La presente linea di attività si colloca in una fase cruciale dell'evoluzione degli assetti istituzionali italiani, caratterizzata da sfide complesse e multiformi che richiedono un ripensamento radicale delle modalità operative della pubblica amministrazione. In questo contesto, emerge come prioritaria l'esigenza di migliorare i servizi offerti ai cittadini, introducendo nuove modalità lavorative che possano rispondere efficacemente alle crescenti aspettative della società contemporanea. Il piano di *Capacity Building* qui delineato si propone di affrontare queste sfide attraverso un approccio olistico e innovativo, articolato su tre direttrici principali: **la riqualificazione degli spazi di lavoro e l'adozione di nuove modalità lavorative, l'adozione di nuove tecnologie e metodologie e il potenziamento del capitale umano.**

Sul piano concreto, l'iniziativa si impegna a **supportare la trasformazione degli ambienti di lavoro** delle amministrazioni in luoghi maggiormente flessibili, moderni e digitalizzati. Questa trasformazione non si limita soltanto alla reingegnerizzazione dello spazio fisico, ma ambisce a istituire ambienti che stimolino l'efficienza e la collaborazione. Per tale ragione, l'evoluzione degli spazi terrà conto sia delle molteplici esigenze operative quotidiane che di elementi volti a incentivare l'innovazione e la creatività, trasformando il luogo di lavoro in **ecosistemi di efficienza e collaborazione.**

L'iniziativa mira altresì **all'introduzione di nuove metodologie lavorative** incentrate sull'agilità, sulla condivisione del sapere e sull'orientamento verso il conseguimento degli obiettivi. Questi approcci in costante evoluzione, sostenuti da un adeguato aggiornamento tecnologico dell'ambiente, si prefiggono di superare le barriere delle consuetudini lavorative e di adattarsi con efficacia ai mutamenti del contesto in atto.

L'adozione di nuove tecnologie e metodologie rappresenta un elemento cruciale della presente linea di azione, essenziale per sostenere le innovative modalità di lavoro e affinare i processi decisionali. Ciò permetterà il potenziamento delle operazioni e il miglioramento della qualità dei servizi erogati, consentendo una gestione più efficiente dei servizi e una risposta più puntuale alle esigenze dei cittadini.

La **valorizzazione del capitale umano** costituisce il terzo pilastro di azione, orientato allo sviluppo e al potenziamento delle competenze del personale. L'obiettivo è di rendere la forza lavoro maggiormente qualificata e pronta a utilizzare le nuove tecnologie e a operare negli ambienti di lavoro rinnovati, massimizzando i benefici offerti dalle nuove tecnologie e metodologie.

In linea con gli obiettivi del PNRR, l'ambizione dell'iniziativa trascende il miglioramento dell'efficienza operativa delle singole amministrazioni locali e intende perseguire lo sviluppo di un modello replicabile di spazi di lavoro innovativi e digitalizzati, che possa fungere da **riferimento per le amministrazioni pubbliche europee.** Infatti, l'attuazione di tale programma comporterebbe un **miglioramento della capacità amministrativa** delle amministrazioni coinvolte e un **miglioramento della qualità dei servizi** ai cittadini.

I nuovi spazi di lavoro, più dinamici e collaborativi, **miglioreranno il benessere del personale**, con ricadute positive sulla produttività e sull'innovazione. Questi benefici non si limiteranno al livello amministrativo, ma **avranno un impatto positivo sull'intero sistema pubblico** e sulla società nel suo complesso.

In definitiva, l'iniziativa si pone come un elemento di **cambiamento sistemico**, volto a rinnovare il funzionamento delle amministrazioni locali e il loro rapporto con i cittadini, con l'obiettivo di rafforzare le capacità della pubblica amministrazione, di creare innovazione e rispondere prontamente alle sfide del contesto socioeconomico attuale, in linea con gli standard europei di modernizzazione e resilienza.

Sub-linea 2.1 – Riqualificazione degli spazi di lavoro e nuove modalità lavorative

La presente sub-linea si articola in tre principali sezioni ognuna delle quali contribuisce a ottimizzare e modernizzare gli spazi lavorativi e le modalità operative delle amministrazioni, in un'ottica di maggiore efficienza e benessere.

La prima sezione "Riprogettazione degli ambienti" si concentra sulla creazione di spazi di lavoro flessibili e dinamici, adeguati alle esigenze del lavoro agile e dei modelli *activity-based*. La sezione successiva "Gestione Smart degli spazi", mira a introdurre metodologie e tecnologie innovative per una gestione più efficiente degli spazi di lavoro. Infine, l'ultima sezione "Monitoraggio e valutazione" è dedicata alla creazione di un sistema strutturato per il monitoraggio e la valutazione dell'efficacia degli interventi, utilizzando strumenti di *HR Analytics* e meccanismi

di raccolta feedback, per rendere l'amministrazione consapevole degli effetti del cambiamento intrapreso, apportando eventuali azioni incentivanti e/o correttive nel corso e a valle dell'implementazione.

2.1.1 – Riprogettazione degli ambienti

La presente sezione è dedicata alla riprogettazione degli spazi lavorativi delle amministrazioni pubbliche in un'ottica di modernizzazione e flessibilità. L'obiettivo principale è la creazione di ambienti che rispondano alle esigenze del lavoro agile e di modelli *activity-based*, in grado di supportare la varietà delle attività svolte all'interno degli uffici pubblici, migliorando al contempo il benessere e la produttività dei dipendenti.

In particolare, il processo di revisione degli spazi e metodologie di lavoro intende supportare le amministrazioni attraverso:

- riqualificazione di spazi flessibili per il lavoro agile e *activity-based* attraverso la costituzione di postazioni modulari e dinamiche che consentano ai dipendenti di spostarsi agevolmente tra attività individuali e di gruppo, migliorandone l'efficienza e l'uso delle risorse tecnologiche a disposizione;
- costituzione di spazi dedicati per rispondere alle esigenze di collaborazione, concentrazione individuale e creatività, dotati di tecnologie avanzate e arredi modulari, che ne facilitino lo svolgimento delle diverse funzioni lavorative, favorendo, così l'adattabilità degli ambienti in base alle attività svolte;
- adozione di soluzioni mirate a migliorare le condizioni lavorative e il benessere complessivo dei dipendenti, con particolare attenzione all'ergonomia delle postazioni, alla qualità dell'illuminazione e dell'acustica, e alla creazione di ambienti accessibili, garantendo, così, un ambiente inclusivo, che promuova il benessere fisico e mentale dei lavoratori, migliorando al contempo la produttività e l'efficienza delle attività quotidiane;
- incentivazione all'utilizzo del BIM (Building Information Modeling) per la progettazione e la futura gestione degli spazi esistenti, attraverso tecnologie di scansione 3D (scan to BIM). Questo approccio permette di esplorare diverse configurazioni degli spazi, coinvolgere il personale nelle decisioni e ottimizzare la gestione degli edifici in modo integrato e innovativo.

Tali interventi costituiscono una base per favorire maggiore flessibilità operativa e un ambiente di lavoro più inclusivo e stimolante. L'implementazione di spazi progettati per diverse esigenze e orientati al benessere ha come obiettivo il miglioramento dell'efficienza e della produttività complessiva all'interno delle amministrazioni, favorendo, inoltre, l'adozione di nuove modalità lavorative.

2.1.2 – Gestione Smart degli spazi

La presente sezione si concentra sull'introduzione di innovazioni tecnologiche per la gestione intelligente degli spazi di lavoro all'interno delle amministrazioni pubbliche. L'obiettivo è ottimizzare l'utilizzo delle risorse e migliorare l'efficienza operativa attraverso l'adozione di sistemi digitali per la gestione degli spazi, favorendo al contempo una migliore organizzazione delle attività lavorative.

In particolare, la gestione smart degli spazi mira a supportare le amministrazioni attraverso:

- introduzione di nuovi sistemi digitali di prenotazione per le postazioni di lavoro e le sale riunioni, che consentano una gestione dinamica degli spazi in tempo reale, migliorando la pianificazione delle attività e riducendo i tempi di inattività degli ambienti;
- incentivazione all'implementazione della metodologia BIM per il monitoraggio della strumentazione e delle tecnologie presenti, al fine di fornire supporto per la segnalazione di eventuali guasti o problematiche, migliorando la pianificazione delle attività di manutenzione;
- simulazione di scenari di emergenza (incendi, evacuazioni, ecc.) e pianificazione di procedure di sicurezza più efficaci, migliorando la preparazione e la risposta alle emergenze;
- sviluppo di applicazioni interattive per coinvolgere i cittadini e i fruitori degli spazi comuni, fornendo informazioni in tempo reale sugli spazi, i servizi disponibili e le attività in corso, migliorando la trasparenza e la partecipazione.

Tali interventi puntano al miglioramento della gestione e dell'uso quotidiano degli spazi di lavoro. Attraverso l'integrazione di sistemi intelligenti di prenotazione si rende, difatti, più semplice e fluida l'organizzazione e la pianificazione delle attività lavorative.

2.1.3 – Monitoraggio e valutazione

La presente sezione è dedicata alla creazione di un sistema strutturato per il monitoraggio e la valutazione dell'efficacia delle nuove modalità lavorative e degli spazi riqualificati. L'obiettivo è garantire che gli interventi

implementati siano costantemente misurati e migliorati sulla base di dati oggettivi e feedback, in modo da garantire un'evoluzione continua e un adattamento alle esigenze delle amministrazioni pubbliche.

In particolare, il sistema di monitoraggio e valutazione mira a supportare le amministrazioni attraverso:

- la progettazione di un cruscotto di indicatori di performance (*HR Analytics*) volti ad analizzare in modo sistematico i dati relativi all'efficacia del nuovo modello lavorativo, permettendo di misurare parametri chiave, come la produttività, il benessere dei dipendenti e l'efficienza operativa;
- implementazione di meccanismi utili alla raccolta periodica di feedback da parte dei dipendenti e degli stakeholder coinvolti, in modo da consentire la comprensione della percezione e l'effettiva efficacia delle modifiche introdotte, permettendo, inoltre, di identificare eventuali aree di miglioramento e di sviluppo;
- adattamento continuo del modello lavorativo e degli spazi riqualificati, sulla base dei dati ottenuti sia tramite gli strumenti di HR Analytics che attraverso i feedback dei dipendenti, consentendo l'apporto di modifiche mirate e tempestive che garantiscano l'allineamento degli interventi con le esigenze operative e i cambiamenti organizzativi.

Tale modello permette di mantenere costantemente sotto controllo l'efficacia degli interventi posti in essere, promuovendo un processo di miglioramento continuo basato su evidenze concrete e su un costante dialogo tra tutti gli interlocutori coinvolti.

Sub-linea 2.2 – Tecnologie data-driven e rinnovamento tecnologico

La presente sub-linea si articola in cinque principali sezioni ognuna delle quali si concentra su aspetti chiave del rinnovamento tecnologico nelle amministrazioni pubbliche, puntando a migliorare l'efficienza e la modernizzazione attraverso l'adozione di tecnologie avanzate.

La prima sezione, "Digital Business Capability Model per i Comuni" si concentra sulla definizione e implementazione di un modello di capacità digitali e di servizio per i Comuni con l'obiettivo di guidare la transizione digitale e la standardizzazione dei servizi. La sezione successiva "Collaborazione digitale" è dedicata all'adozione di strumenti innovativi per ottimizzare la comunicazione e la gestione della conoscenza. La terza sezione "Nuove tecnologie e analisi dati" esplora l'uso di nuove tecnologie e soluzioni di analisi dei dati per migliorare la capacità decisionale. La quarta sezione, "Rinnovamento Hardware e Software", riguarda l'aggiornamento delle risorse hardware e software, con l'obiettivo di potenziare l'efficienza informatica. Infine, la quinta sezione "Innovazioni tecnologiche", si focalizza sull'adozione di strumenti tecnologici avanzati per migliorare la gestione delle relazioni con i cittadini e l'ottimizzazione dei servizi pubblici.

2.2.1 Digital Business Capability Model per i Comuni

La presente sezione si concentra sulla definizione e sull'implementazione di un modello di capacità digitali e di servizio per i Comuni, basato sulla loro tipologia e livello di maturità tecnologica. L'obiettivo è fornire alle amministrazioni un framework strutturato per guidare la transizione digitale e standardizzare i servizi offerti ai cittadini e alle imprese. Il modello punta a regolamentare e uniformare il percorso di digitalizzazione, contribuendo alla creazione di un ecosistema più coeso ed efficiente.

L'introduzione del Digital Business Capability Model mira a sostenere i Comuni attraverso:

- l'adozione di un Capability Framework univoco per l'assessment delle capacità tecnologiche: un'analisi approfondita dello stato attuale delle amministrazioni, finalizzata a individuare i gap rispetto al modello di servizio digitale "standard". Questo strumento consente di valutare criticità e opportunità, confrontando il livello di digitalizzazione attuale con quello desiderato, e fornendo una base oggettiva per pianificare interventi mirati;
- la definizione di esigenze future e priorità di investimento: attraverso l'identificazione delle opportunità per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi, il framework aiuta i Comuni a pianificare le risorse necessarie per raggiungere i propri obiettivi strategici. Questo processo permette di creare roadmap personalizzate che rispondano alle specificità di ciascun territorio;
- il supporto a un processo decisionale efficace: la standardizzazione delle capacità digitali facilita la creazione di un framework che ottimizza le risorse, indirizzandole verso progetti di maggiore impatto. Ciò contribuisce a migliorare la trasparenza e la responsabilità amministrativa, garantendo una gestione più efficiente nei Comuni;

- l'implementazione di strategie operative integrate: il modello promuove l'allineamento tra persone, processi, informazioni e tecnologie, creando una sinergia funzionale che abilita il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Questi interventi puntano a fornire ai Comuni uno strumento operativo per misurare e migliorare le proprie capacità digitali e di business, promuovendo un percorso di crescita e innovazione costante. I benefici attesi includono:

- un miglioramento dell'efficienza amministrativa e della qualità dei servizi: grazie a una maggiore trasparenza nei processi e a una più efficace allocazione delle risorse;
- un'accelerazione nella digitalizzazione: favorendo il superamento dei gap tecnologici attraverso interventi mirati e coerenti con il livello di maturità dei Comuni;
- un sistema di monitoraggio e *benchmarking*: che consente di confrontare le performance dei Comuni, stimolando un miglioramento continuo e un allineamento agli standard nazionali e internazionali.

L'approccio proposto intende valorizzare l'ecosistema della Pubblica Amministrazione partendo dai Comuni, con una visione orientata alla creazione di valore per i cittadini e alla realizzazione di un servizio pubblico più moderno, efficace e inclusivo.

2.2.2 – Collaborazione digitale

La presente sezione si focalizza sull'adozione e l'implementazione di nuove tecnologie per potenziare la collaborazione e la comunicazione all'interno delle amministrazioni pubbliche. L'obiettivo è migliorare l'efficienza operativa attraverso strumenti digitali che facilitano la comunicazione e la gestione della conoscenza, supportando così un ambiente di lavoro più interconnesso e reattivo.

Lo sviluppo di una collaborazione digitale mira a supportare le amministrazioni attraverso:

- adozione di strumenti avanzati per videoconferenze e comunicazione istantanea, che consentano una connessione più efficace tra i membri del gruppo di lavoro e i diversi uffici, facilitando incontri virtuali e la collaborazione in tempo reale, e, al contempo, migliorando la comunicazione e la produttività complessiva;
- implementazione di sistemi innovativi per la gestione della conoscenza e della documentazione digitale, che permettano una gestione centralizzata e accessibile delle informazioni, facilitando la conservazione, la condivisione e la ricerca di documenti e risorse, e migliorando l'efficienza nella gestione delle informazioni anche in ottica BIM.

I suddetti interventi mirano a trasformare la modalità di collaborazione all'interno delle amministrazioni, favorendo un ambiente di lavoro più coeso e tecnologicamente avanzato, e contribuendo a una gestione più efficiente e integrata delle risorse e delle informazioni.

2.2.3 – Nuove tecnologie e analisi dati

La presente sezione è dedicata all'implementazione di nuove tecnologie e soluzioni avanzate per l'analisi dei dati, con l'obiettivo di migliorare la capacità decisionale delle amministrazioni pubbliche attraverso un uso strategico dei dati.

Le nuove tecnologie e analisi di dati hanno l'obiettivo di supportare le amministrazioni attraverso:

- adozione di piattaforme di *Big Data* che permettano l'integrazione e l'analisi di dati provenienti dalle diverse fonti dell'amministrazione aggregando informazioni da vari sistemi e processi e, facilitando un'approfondita analisi e creazione di report che supportino le decisioni strategiche e operative anche mediante il supporto di IA;
- ricorso a soluzioni quali *data lake*³ per centralizzare le informazioni provenienti da diverse fonti e sistemi, garantendo un'archiviazione efficiente e scalabile dei dati e permettendo un accesso unificato e una gestione integrata delle informazioni, al fine di supportare l'analisi e la visualizzazione dei dati in modo più coerente e completo.

Tali interventi sono finalizzati alla realizzazione di un ecosistema, concepito per potenziare significativamente la capacità delle amministrazioni pubbliche di monitorare, analizzare e gestire le informazioni in maniera efficace.

³ Infrastruttura di archiviazione centralizzata che consente la raccolta e la conservazione di dati in forma grezza in un unico repository, permettendo un accesso flessibile per analisi e altre elaborazioni.

L'analisi dei dati assume un ruolo centrale in questo contesto, poiché consente di trasformare grandi volumi di informazioni in conoscenze utili e azionabili. Questo processo di analisi approfondita permette alle amministrazioni di migliorare la propria operatività, ottimizzando l'allocazione delle risorse e la gestione dei processi interni. Inoltre, l'implementazione di soluzioni avanzate di *data analytics* e IA supporta il processo decisionale, fornendo una base empirica solida per le scelte strategiche, contribuendo così a una governance più informata e responsabile. In ultima analisi, la capacità di gestire e interpretare i dati in modo efficiente si traduce in un miglioramento complessivo delle performance amministrative e nella capacità di rispondere in maniera tempestiva e adeguata alle esigenze dei cittadini.

2.2.4 – Rinnovo Hardware e Software

La presente sezione si concentra sul rinnovo della dotazione hardware e software all'interno delle amministrazioni pubbliche, con l'obiettivo di migliorarne le prestazioni tecnologiche. Gli interventi previsti mirano, dunque, a potenziare l'efficienza operativa e a sostenere la trasformazione digitale attraverso aggiornamenti strategici delle risorse tecnologiche.

L'implementazione di nuovi hardware e software mira a supportare le amministrazioni attraverso:

- l'aggiornamento e sostituzione dei dispositivi tecnologici in uso presso i dipendenti, inclusi laptop, tablet e smartphone, garantendo che il personale disponga di strumenti moderni e performanti, capaci di supportare le esigenze lavorative quotidiane e le nuove modalità di lavoro, migliorando al contempo produttività e l'efficienza;
- l'adozione di modelli di *software as a service (SaaS)*, che offrano maggiore flessibilità e aggiornamenti regolari, permettendo di accedere a soluzioni software scalabili e sempre aggiornate, riducendo, inoltre, i costi legati alla gestione e manutenzione di quelli tradizionali. Tali strumenti terranno conto anche delle scelte da implementare in ottica BIM (Condivisione, Authoring, Coordinamento e Gestione del flusso informativo), in conformità con il Codice degli Appalti e gli obblighi normativi previsti.

I suddetti interventi tendono a modernizzare le risorse tecnologiche delle amministrazioni pubbliche, garantendo al contempo una maggiore flessibilità e capacità di adattamento alle nuove esigenze operative e tecnologiche. Attraverso l'aggiornamento dei dispositivi, il potenziamento della dotazione tecnologica e l'adozione di soluzioni *SaaS*, le amministrazioni sono in grado di migliorare l'efficienza operativa e sostenere una trasformazione digitale che risponde alle sfide e alle opportunità del contesto moderno.

2.2.5 – Innovazioni tecnologiche

La presente sezione si focalizza sull'implementazione di strumenti avanzati per migliorare i processi decisionali all'interno delle amministrazioni pubbliche. L'obiettivo è potenziare la gestione delle relazioni con i cittadini e ottimizzare la fornitura di servizi attraverso nuove tecnologie, nuove modalità lavorative e modelli predittivi.

L'introduzione di innovazioni tecnologiche mira a supportare le amministrazioni attraverso:

- l'implementazione di strumenti di *Customer Relationship Management (CRM)* per migliorare la gestione delle relazioni con i cittadini e la fornitura di servizi pubblici, consentendo una gestione più efficace delle interazioni con i cittadini, facilitando la raccolta e l'analisi dei dati relativi alle richieste e alle problematiche segnalate, e contribuendo così a migliorare la qualità e la tempestività dei servizi offerti. Inoltre, il CRM permette di integrare funzionalità di segmentazione avanzata, suddividendo i cittadini in gruppi con esigenze simili, come anziani, famiglie o imprese, favorendo così l'offerta di servizi mirati e il tracciamento dell'intero ciclo di vita delle interazioni, garantendo così una maggiore trasparenza e *accountability* nei processi amministrativi;
- lo sviluppo di modelli predittivi basati su intelligenza artificiale (*AI*) e machine learning (*ML*) per ottimizzare i servizi pubblici attraverso l'utilizzo di algoritmi avanzati per analizzare i dati storici e prevedere future esigenze e tendenze, permettendo così alle amministrazioni di anticipare le richieste e pianificare in modo più efficace le risorse e le strategie operative. L'AI, essendo in grado di apprendere dalle previsioni passate, permette di migliorare l'accuratezza e l'efficacia delle decisioni e costruire modelli che possono essere utilizzati per scopi di simulazione, consentendo alle amministrazioni di testare diverse strategie prima della loro attuazione, valutando così i possibili impatti sul lungo termine e riducendo i rischi di decisioni errate;
- la promozione dell'adozione di un *Building Information Modeling (BIM)* per la gestione degli ambienti di lavoro, in modo da consentire una modellazione dettagliata e dinamica degli spazi, facilitando la pianificazione, la gestione e la manutenzione delle strutture, fornendone una visione integrata e aggiornata,

e migliorando, inoltre, la gestione degli asset e l'ottimizzazione delle operazioni di manutenzione e ristrutturazione. Un altro aspetto rilevante è la capacità del BIM di supportare la collaborazione tra diversi *stakeholder*, come architetti, ingegneri e gestori degli ambienti, data la sua capacità di centralizzare tutte le informazioni in un unico modello digitale accessibile a tutti, facilitando la comunicazione, riducendo errori e ritardi nei progetti di manutenzione o ristrutturazione, e migliorando la tracciabilità delle operazioni svolte nel tempo.

Tali interventi puntano a fornire alle amministrazioni pubbliche strumenti avanzati e dati predittivi, migliorando così la loro capacità di prendere decisioni informate e ottimizzare i servizi. L'adozione di tecnologie come il CRM, l'intelligenza artificiale e il BIM contribuisce a un miglioramento complessivo nella gestione delle relazioni con i cittadini e nella gestione degli edifici pubblici, promuovendo un servizio pubblico più efficiente, proattivo e basato su dati concreti.

Sub-linea 2.3 – Valorizzazione del capitale umano e riorganizzazione

Questa ultima sub-linea di attività si pone come obiettivo la massimizzazione dei benefici derivanti dalla riprogettazione degli spazi lavorativi delle amministrazioni pubbliche in termini di opportunità di evoluzione per l'organizzazione e di sviluppo per il Capitale Umano. Nuovi spazi di lavoro flessibili e interconnessi consentono, infatti, di adottare meccanismi organizzativi di funzionamento più trasversali e agili che abilitano una cultura aziendale orientata a mettere le persone al centro e a valorizzarne le competenze.

Al fine di supportare le amministrazioni pubbliche nell'evoluzione organizzativa abilitata dalla riprogettazione degli spazi di lavoro si propone un percorso articolato in 4 sezioni. La prima sezione, "Framework per lo sviluppo delle competenze", si concentra sul presidio delle competenze introducendo meccanismi che portino alla luce il potenziale delle risorse come motore del loro percorso professionale all'interno dell'amministrazione. La seconda sezione, "Supporto alla trasformazione organizzativa" si concentra su un'attività di affiancamento alle amministrazioni pubbliche nella strutturazione e nel consolidamento delle strutture organizzative necessarie ad affrontare operativamente la trasformazione amministrativa e digitale. La sezione successiva "Riorganizzazione Agile" è dedicata agli interventi sull'organizzazione che, supportati dalla riprogettazione degli spazi, possono abilitare meccanismi di funzionamento organizzativo più agili e flessibili con beneficio dell'azione amministrativa. Infine, l'ultima sezione "Miglioramento dell'esperienza lavorativa del dipendente" propone iniziative volte a dare spazio alle persone facendole sentire ascoltate e ad aumentarne il benessere intervenendo sull'offerta di wellbeing per allinearla con le loro esigenze.

2.3.1 – Framework per lo sviluppo delle competenze

La prima sezione del percorso è orientata a costruire un sistema di riferimento per lo sviluppo delle competenze e la predisposizione di percorsi di mobilità interna per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni. L'obiettivo è garantire la completa adozione delle nuove modalità di lavoro e la valorizzazione del talento delle risorse attraverso la:

- declinazione del sistema professionale delle competenze tecniche per ruolo – già sviluppato nell'ambito della Riforma 2.3.1 - che integri le competenze digitali richieste dalle nuove modalità di lavoro e che sia in grado di fornire l'associazione ufficio-mestiere-competenze necessaria a delineare, tra gli altri, i percorsi di sviluppo per i dipendenti;
- declinazione del catalogo delle competenze trasversali – in sinergia con quanto sarà sviluppato nell'ambito della Linea 1 della presente scheda progetto - che integri le *soft skills* richieste dall'adozione di nuovi strumenti e modalità di lavoro digitali e agili, orientate al risultato e al lavoro di squadra;
- definizione di un framework standardizzato per l'assessment dei livelli di competenze tecniche e trasversali e per il monitoraggio periodico dei livelli di competenze;
- progettazione di azioni di accompagnamento e affiancamento orientate alla promozione di una cultura della formazione continua all'interno della PA che intercetti i temi dello sviluppo di competenze digitali, tecniche di ruolo (i.e. ruolo del Responsabile Unico del Procedimento - RUP) manageriali e soft skills (i.e. digital mindset, collaborazione, decision making, accountability, orientamento al risultato, lavoro in team e per obiettivi etc.) nonché della corretta adozione delle nuove modalità di lavoro digitali in ottica BIM in conformità con il Codice degli Appalti e gli obblighi normativi;
- creazione di percorsi di carriera e di mobilità interna, in linea con il sistema professionale, con il catalogo delle competenze trasversali e con la normativa di riferimento, che abilitino un più efficiente impiego del capitale umano delle Pubbliche amministrazioni consentendo di far emergere il potenziale delle risorse e favorendo l'incontro della domanda e dell'offerta di competenze, in parte compensando l'impatto che i

- rigidi meccanismi di assunzione previsti per il settore pubblico possono avere sull'efficiente svolgimento delle funzioni dell'amministrazione;
- iniziative di sensibilizzazione e promozione dell'importanza strategica per il dipendente di aderire a percorsi formativi specifici sul BIM nell'ottica di potenziare le competenze e favorire l'*upskilling* delle risorse. La formazione specifica dovrà includere formazione tecnica sull'utilizzo dei software e tecnologie BIM per la progettazione, gestione e manutenzione degli asset; formazione sulla metodologia BIM, sugli aspetti legali e sui processi collaborativi e di interoperabilità, aggiornamenti normativi e best practices per garantire la conformità con le normative vigenti e l'adozione delle migliori soluzioni tecniche e operative.

Tali interventi mirano a costruire un'organizzazione basata sulle competenze in grado di offrire alle risorse opportunità di crescita e sviluppo portandone alla luce il potenziale e mettendolo al servizio dei cittadini nella forma di una migliore qualità dell'azione amministrativa.

2.3.2 Supporto alla trasformazione organizzativa

L'intervento mira a supportare le amministrazioni pubbliche nella strutturazione e nel consolidamento delle strutture/unità organizzative coinvolte nell'attuazione della trasformazione amministrativa e digitale, integrando competenze tecniche e gestionali per affrontare sia le sfide tecnologiche sia quelle legate al cambiamento organizzativo e culturale, in conformità con il nuovo Codice dei contratti pubblici (D. lgs. n. 36/2023), il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) e le linee guida AgID.

In particolare, il modello organizzativo per le amministrazioni interessate sarà articolato in modo flessibile per adattarsi alle diverse caratteristiche delle stesse, con un approccio modulare che tenga conto di fattori quali la dimensione, la maturità digitale e le priorità strategiche di ciascun ente. L'intervento è volto alla definizione di possibili archetipi organizzativi, che includano le relative articolazioni e i modelli di funzionamento, adattabili dalle singole amministrazioni. Le soluzioni si configureranno quindi come riferimenti trasversali, in grado di supportare le strutture con riferimenti e standard operativi, tra cui:

- la pianificazione e l'implementazione dei progetti di trasformazione digitale, in linea con le linee guida AgID e il CAD;
- la gestione del ciclo vita digitalizzato degli appalti pubblici e i nuovi adempimenti correlati (es. BIM);
- la gestione del cambiamento culturale e operativo, favorendo l'adozione di nuove modalità di lavoro e la diffusione di competenze amministrative e digitali;
- il monitoraggio e la misurazione dell'impatto delle iniziative digitali attraverso strumenti e KPI standardizzati.

Questo intervento mira a potenziare la capacità delle amministrazioni di gestire la complessità della trasformazione amministrativa e digitale, promuovendo una governance efficace e una maggiore resilienza organizzativa, in linea con gli obiettivi e gli indirizzi nazionali in materia di innovazione e sviluppo della capacità amministrativa.

2.3.3 - Riorganizzazione Agile

La seconda sezione del percorso agisce sulla struttura organizzativa predisponendola da un lato per ottimizzare i vantaggi dovuti alla riprogettazione degli ambienti di lavoro e dall'altro per abilitare una gestione del Capitale Umano basata sulle competenze e supportare l'adozione di nuove modalità di lavoro.

La revisione dell'organizzazione in ottica agile è realizzata attraverso:

- promozione di team interdisciplinari e cross funzionali ed introduzione di metodologie agili nella gestione delle attività operative e al fine di rendere l'erogazione dei servizi ai cittadini più rapida, efficiente e trasparente;
- ridisegno dei ruoli organizzativi in ottica multifunzionale con l'obiettivo di ridurre la verticalizzazione a beneficio di una maggiore trasversalità e fungibilità delle risorse anche al fine di garantirne la crescita professionale e lo sviluppo di competenze, come la collaborazione e l'orientamento all'obiettivo, essenziali per affrontare le sfide di una pubblica amministrazione sempre più integrata e complessa;
- predisposizione della struttura organizzativa per supportare la leadership distribuita creando un ambiente collaborativo in cui ciascuno, a qualsiasi livello, si senta responsabile e abbia gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessaria per prendere decisioni autonome ed efficaci all'interno del proprio ambito di competenza.

Tali interventi mirano a rendere l'organizzazione più flessibile e pronta ad affrontare le sfide di un mondo in continuo cambiamento e a rendere l'azione amministrativa più rapida, efficiente ed efficace rafforzando l'amministrazione nel suo ruolo di punto di riferimento nei confronti dei cittadini.

2.3.4 - Miglioramento dell'esperienza lavorativa del dipendente

L'ultima sezione del percorso ha come obiettivo il miglioramento globale dell'esperienza lavorativa del dipendente attraverso l'evoluzione dell'approccio delle pubbliche amministrazioni alla gestione del benessere personale dei propri dipendenti con conseguenti impatti positivi sulla soddisfazione, la performance e il senso di appartenenza degli stessi.

L'evoluzione dell'esperienza lavorativa del dipendente si ottiene attraverso:

- sviluppo di programmi di welfare aziendale e work-life balance attraverso la promozione di un'offerta di wellbeing, e la strutturazione dei «cataloghi di iniziative», ovvero delle vetrine digitali con sezioni dedicate all'interno della intranet, al fine di fornire maggiore visibilità ai servizi, alle convenzioni e alle agevolazioni disponibili, aumentando quindi l'ingaggio e la soddisfazione del personale;
- definizione di uno schema di indagine di clima organizzativo individuando potenziali aree di indagine e linee guida per l'erogazione periodica dei questionari volti a rilevare il livello di soddisfazione globale dei dipendenti della pubblica amministrazione;
- identificazione di iniziative di comunicazione e ingaggio per diffondere le nuove modalità di lavoro e accompagnare le risorse fino alla completa adozione dei cambiamenti apportati agli spazi e alle modalità di lavoro mitigandone le resistenze e al contempo contribuendo ad aumentare e rafforzare il senso di appartenenza all'amministrazione.

Tali interventi permettono, non solo di agire sul benessere dei dipendenti con convenzioni e iniziative dedicate ma anche di osservare e rilevare il loro grado di benessere e senso di appartenenza monitorandolo nel tempo al fine di intervenire a modificare o integrare l'offerta di welfare e wellbeing dell'amministrazione andando incontro alle loro esigenze e facendoli sentire ascoltati.

Modalità di realizzazione e fasi progettuali di attuazione della Linea 2

Il progetto sarà realizzato attraverso la pubblicazione di un avviso di selezione "a sportello" volto a raccogliere le candidature da parte delle amministrazioni pubbliche territoriali interessate a prendere parte alla sperimentazione di un intervento di riqualificazione degli spazi di lavoro e sviluppo della capacità amministrativa, denotato da un forte carattere di innovazione, digitalizzazione, impatto sul benessere lavorativo e sulla sostenibilità.

In considerazione della molteplicità di tematiche affrontate e dell'ampia popolazione di riferimento (nell'ambito del sub-investimento 2.3.2, per la presente linea di progetto si identifica un target di comuni con un numero di abitanti residenti compreso tra 5.000 e 250.000, che consta di 2.365 amministrazioni), la presente linea riconosce l'elevata probabilità di riscontrare uno scenario eterogeneo tra le amministrazioni interessate, per cui cluster diversi per molteplici fattori (ad esempio la localizzazione o la dimensione) potrebbero riscontrare esigenze di sviluppo e interessi differenti. Per tale ragione l'iniziativa proposta intende coinvolgere un numero di amministrazioni, fino ad esaurimento delle risorse disponibili, avvalendosi di un percorso di attuazione predefinito, che verrà successivamente declinato nelle componenti che maggiormente riscontrano necessità nell'amministrazione richiedente.

Per la realizzazione di tale linea si prevede anche un ampio ricorso all'offerta degli strumenti di acquisto che Consip SpA mette a disposizione delle pubbliche amministrazioni, in particolar modo per l'acquisizione di servizi nei settori ICT, building management, formazione e servizi per il funzionamento delle PA.

L'approccio standard adottato per il miglioramento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche locali si delinea in 4 fasi distinte. Ciascuna fase è stata concepita per garantire un'attuazione progressiva e controllata del progetto, con l'obiettivo di ottimizzare l'efficacia degli interventi e massimizzare i benefici per le amministrazioni.

Fase 1 – Pianificazione e assessment pilota (3 mesi)

La fase iniziale prevede l'avvio della sperimentazione con le amministrazioni pilota selezionate, rappresentative della diversità e delle sfide dell'intero panel di amministrazioni. Successivamente, è condotta un'analisi dettagliata dello stato attuale in cui ciascuna amministrazione si trova, valutando gli elementi di interesse rispetto alla Sub-linea di intervento. Questo consente di definire con precisione gli obiettivi specifici del progetto e di stabilire gli

indicatori di performance (KPIs) che guideranno e misureranno il progresso delle iniziative intraprese. Con queste informazioni, viene creato un piano di implementazione personalizzato, che tiene conto delle peculiarità e delle esigenze di ciascuna amministrazione coinvolta nel progetto pilota.

Fase 2 – Implementazione pilota (6 mesi)

Durante la seconda fase, vengono implementate le iniziative elaborate nella fase precedente. Questo periodo risulta cruciale per testare l'efficacia delle soluzioni proposte in un contesto controllato e reale. Segue una valutazione approfondita dei risultati iniziali, che permette di identificare eventuali aree di miglioramento e di ottimizzare il piano di implementazione in vista della successiva fase di *roll-out* su larga scala.

Fase 3 – Implementazione su larga scala (9 mesi)

Questa fase consiste nel roll-out esteso delle soluzioni testate e ottimizzate nelle amministrazioni pilota alle amministrazioni target. Durante questo periodo, viene fornito supporto continuo alle amministrazioni per assicurare un'implementazione diffusa e armonizzata delle pratiche migliorative. Inoltre, in questa fase, si persegue una costante attività di monitoraggio e ottimizzazione, con l'intento di assicurare che le soluzioni implementate continuino a rispondere in modo efficace alle esigenze delle amministrazioni.

Fase 4 – Consolidamento (3 mesi)

Nell'ultima fase del progetto, si procede con una valutazione complessiva dei risultati ottenuti. In questa fase, risulta fondamentale analizzare il riscontro delle soluzioni adottate agli obiettivi iniziali e ai KPIs definiti. Questo momento di riflessione diventa anche l'occasione per identificare ulteriori aree di miglioramento e per stabilire le basi per una strategia di evoluzione continua delle amministrazioni pubbliche.

Sulla base delle attività previste dalla presente Linea e, per accompagnare l'attuazione delle attività descritte, si riporta un dettaglio delle fasi progettuali.

LINEA 3 - Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO

La linea di attività, volta a realizzare differenti iniziative di disseminazione e accompagnamento, sarà articolata secondo le seguenti sub-linee:

Sub-linea 3.1 - Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa

La presente linea di attività è finalizzata alla diffusione e disseminazione dei modelli di gestione strategica delle risorse umane sviluppati nell'ambito del progetto Riforma (R 2.3.1), con l'obiettivo di garantire un'ampia distribuzione delle azioni e dei contenuti prodotti. In particolare, tale linea è rivolta a un cluster specifico di amministrazioni territoriali, rappresentato dai comuni con una popolazione compresa tra i 5.000 e i 250.000 abitanti (che consta di 2.365 amministrazioni). Questi enti svolgono un ruolo essenziale nell'erogazione dei servizi pubblici e nella gestione del territorio, ma necessitano di strumenti e modelli specifici per il rafforzamento della loro capacità amministrativa e decisionale.

In tal senso, l'obiettivo prioritario di tale attività è quello di assicurare una diffusione capillare dei contenuti della Riforma, con la finalità di rendere gli effetti della stessa tangibili sull'intero territorio nazionale, garantendo così un impatto concreto nel corso dell'iniziativa. La linea di intervento mira a fornire supporto agli enti coinvolti nella sperimentazione e nell'implementazione di modelli di gestione delle risorse umane in chiave strategica, promuovendo l'adozione di un approccio *competency based* e rafforzando la capacità di programmazione e gestione del personale. Attraverso questa iniziativa, si intende assicurare la continuità e l'integrazione con le altre azioni progettuali, al fine di costruire un sistema di gestione delle risorse umane più efficiente e in linea con le esigenze della Pubblica Amministrazione contemporanea. Per tale ragione, le azioni di disseminazione si configurano in modo sinergico rispetto ai contenuti della Riforma 2.3.1, supportando la progettazione, sperimentazione e diffusione di modelli di gestione del personale, volti a migliorare le competenze delle amministrazioni locali e facilitare l'adozione di pratiche innovative per rispondere alle sfide amministrative.

In tale contesto, le attività di disseminazione mirata previste da questa linea costituiranno un elemento centrale per garantire il trasferimento delle competenze e la messa a sistema delle conoscenze, con l'obiettivo ultimo di supportare le amministrazioni locali nell'adozione dei nuovi modelli e strumenti, contribuendo in tal modo al rafforzamento della capacità amministrativa e alla gestione strategica delle risorse umane su scala nazionale.

Sul piano operativo, considerata la numerosità delle amministrazioni coinvolte, l'iniziativa in oggetto richiederà massima attenzione alla pianificazione e alla definizione di un processo ben strutturato con l'obiettivo di trasferire nel modo più chiaro e lineare possibile tutti i dati e gli strumenti necessari all'implementazione del nuovo sistema di modelli e strumenti per il rafforzamento della capacità amministrativa e per la gestione strategica delle risorse umane.

Tenuto conto dell'attività di disseminazione che verrà implementata nell'ambito della linea progettuale in oggetto e in considerazione del più ampio obiettivo del Dipartimento della funzione pubblica di 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, si prevede di estendere ad un campione di amministrazioni con un numero di abitanti compreso tra 5.000 e 25.000 l'attività di rilevazione dei dati utili alla valorizzazione dei KPI parte del report semestralmente aggiornato previsto dalla milestone M1C1-59 bis. L'attività di rilevazione sarà condotta in continuità con quanto già attuato e in corso di attuazione nell'ambito della linea 1 della presente scheda progetto e dell'iniziativa progettuale correlata alla Sub-riforma 2.3.1 "*Riforma del mercato del lavoro della PA*". L'estensione della già menzionata rilevazione a un cluster di amministrazioni più ampio garantirebbe la restituzione di dati più completi e dettagliati in grado di monitorare e valutare in maniera maggiormente accurata l'impatto della riforma a livello nazionale.

La diffusione del modello avverrà, come meglio rappresentato nelle seguenti sezioni, attraverso tre modalità distinte e integrabili tra di loro, nello specifico: implementazione di Comunità di pratica, realizzazione della documentazione a supporto della disseminazione e formazione in loco.

3.1.1 - Comunità di pratica

Questa linea di azione prevede la messa a sistema e l'implementazione di Comunità di pratica. Si tratta di centri di apprendimento che manifestano il passaggio da approcci formativi top-down ad approcci formativi bottom-up: la crescita professionale non si fonda più su un percorso formale e strutturato guidato da un docente ma sulla condivisione delle esperienze, sull'individuazione delle migliori pratiche diffuse e sul supporto reciproco

nell'affrontare quotidianamente processi di lavoro, progetti, attività e procedure. Dal punto di vista pratico, tali comunità si configurano come un insieme di gruppi di individui (appartenenti a Comuni affini rispetto a localizzazione, tipologia ed esigenza tematica) e favoriscono dinamiche di decentralizzazione ed *empowerment* delle realtà coinvolte, supportando efficacemente una disseminazione capillare a livello locale. Attraverso il rafforzamento delle reti di comunicazione e il consolidamento di relazioni collaborative tra i membri, queste comunità non solo migliorano il flusso di conoscenza, ma incentivano anche l'innovazione e la capacità di adattarsi ai cambiamenti. I partecipanti stessi potrebbero agire come agenti del cambiamento all'interno dei propri Comuni di appartenenza, contribuendo alla creazione di un ecosistema dinamico in cui il sapere e le competenze si evolvono grazie al contributo collettivo e alla co-creazione di valore.

Per l'implementazione delle Comunità di pratica sarà necessario:

- **pianificare le attività e le risorse necessarie per soddisfare gli obiettivi della comunità:** è fondamentale definire chiaramente gli obiettivi di ciascuna comunità, orientando le attività verso il raggiungimento di risultati concreti. Questo implica anche una pianificazione dettagliata delle risorse tecniche, nonché di tempi e modalità operative;
- **utilizzare uno spazio virtuale, reso disponibile dalla piattaforma di collaboration *SharePA* sviluppata nell'ambito della Riforma 2.3.1, in cui i membri possono interagire e condividere il patrimonio delle conoscenze:** il corretto utilizzo di questo ambiente digitale accessibile alle Amm.ni è cruciale per facilitare la comunicazione e la condivisione di informazioni tra i membri. Questo spazio virtuale risulta essere un elemento abilitante alla collaborazione tramite strumenti come forum, repository di documenti, spazi di brainstorming e aggiornamenti in tempo reale;
- **favorire la partecipazione dei membri attraverso l'invio di inviti e promozione dell'interazione tra gli stessi:** per garantire la partecipazione attiva quale elemento chiave per il successo delle comunità, sarà importante responsabilizzare i partecipanti e stabilire un sistema di incentivi e riconoscimenti, oltre a comunicazioni che rafforzino il senso di appartenenza;
- **promuovere la collaborazione attraverso attività di gruppo e progetti comuni:** al centro di ogni comunità, la partecipazione collaborativa sarà stimolata attraverso attività di co-creazione, problem solving applicato a contesti reali e workshop tematici, così che tali interazioni diventino realmente occasioni di scambio di valore e innovazione tra i partecipanti.

3.1.2 - Realizzazione della documentazione a supporto della disseminazione

Questa linea di azione prevede il disegno e l'implementazione di iniziative di **disseminazione mirata**, focalizzata alla semplificazione del processo di diffusione del sistema di modelli e strumenti per il rafforzamento della capacità amministrativa e per la gestione strategica delle risorse umane. L'obiettivo principale di questa modalità è garantire che tutti gli attori coinvolti abbiano accesso alle informazioni e alle risorse necessarie per comprendere efficacemente e valorizzare modelli e strumenti e all'interno della propria realtà di appartenenza. Questo approccio non solo facilita il trasferimento delle conoscenze ma contribuisce a creare un contesto favorevole al cambiamento, promuovendo trasparenza, chiarezza e un supporto continuo. Tale modalità verrà implementata attraverso lo sviluppo e la messa a disposizione di materiale formativo e informativo a tutte le amministrazioni coinvolte, ponendo le basi contenutistiche per l'attuazione dei servizi di formazione sincrona. Di seguito si riportano i principali materiali formativi e informativi che verranno realizzati:

- **Linee guida per l'attuazione:** questi documenti delinearanno con precisione le attività propedeutiche all'implementazione del sistema di modelli e strumenti per il rafforzamento della capacità amministrativa e per la gestione strategica delle risorse umane, definendo gli obiettivi attesi, i ruoli e le responsabilità di tutti gli attori coinvolti. Tali indicazioni fungeranno da riferimento per ciascuna fase del processo, assicurando che le amministrazioni e i gruppi di lavoro comprendano aspettative e modalità operative da seguire;
- **Documentazione tecnica:** saranno forniti materiali dettagliati sugli strumenti necessari per l'implementazione, come applicativi, piattaforme, software gestionali e altre risorse tecnologiche. Questa documentazione faciliterà l'accesso a soluzioni pratiche, supportando gli attori nell'adozione di nuove ed efficaci pratiche e garantendo una corretta configurazione delle soluzioni;
- **Materiale formativo:** saranno prodotti e rilasciati contenuti orientati a formare gli attori interessati, con focus sull'insieme di competenze e capacità necessarie per l'assimilazione delle nuove pratiche di gestione

strategica delle risorse umane. Questo materiale sarà di supporto soprattutto nella comprensione e nel disegno dei profili di competenze desiderati, evidenziando le aree di miglioramento collettive e assicurando che tutti gli attori siano in possesso delle capacità adeguate a rispondere alle nuove sfide dell'amministrazione;

- **Materiale informativo contenente best practice raccolte:** verranno condivise esperienze positive e buone pratiche emerse da realtà analoghe. Tale condivisione alimenterà il patrimonio di conoscenze comune che consentirà agli attori di apprendere dalle esperienze precedenti, evitando errori comuni e accelerando il processo di implementazione.

3.1.3 - Formazione sincrona

Questa linea di azione prevede l'affiancamento alle amministrazioni a livello nazionale, prevedendo l'erogazione dei servizi formativi in modo capillare sul territorio. Questo approccio non solo facilita il trasferimento delle conoscenze, ma coinvolge in maniera diretta tutte le amministrazioni coinvolte, supportando la creazione di un ambiente favorevole al cambiamento, anche grazie al supporto del materiale formativo e informativo realizzato nell'ambito della sub-linea 3.2. Tale modalità verrà implementata attraverso:

- **Formazione orientata alla disseminazione delle nuove competenze e delle nuove responsabilità:** saranno organizzati corsi di formazione mirati a trasferire le competenze tecniche e gestionali necessarie per supportare adeguatamente l'evoluzione della capacità amministrativa delle amministrazioni coinvolte. Questi percorsi formativi saranno fondamentali per chiarire le nuove responsabilità che ogni attore dovrà assumere e fornire gli strumenti pratici per operare efficacemente all'interno del nuovo contesto;
- **Allineamenti continui finalizzati al monitoraggio dello stato di evoluzione delle amministrazioni:** si terranno incontri periodici per monitorare l'avanzamento dell'implementazione, indicare eventuali criticità e apportare i necessari correttivi. Questi momenti di allineamento garantiranno un miglioramento continuo e un'adeguata valutazione del progresso rispetto agli obiettivi stabiliti;
- **Focus group volti alla condivisione di spunti rilevanti e proposte attuative da parte delle amministrazioni:** saranno promossi gruppi di lavoro specifici per favorire il dialogo tra le amministrazioni coinvolte, permettendo loro di condividere idee, esperienze e suggerimenti pratici. Questi focus group serviranno da abilitatore per l'elaborazione collettiva di soluzioni, incentivando una maggiore partecipazione e co-creazione da parte di tutti gli stakeholder coinvolti.

Sub-linea 3.2 - Disseminazione e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO

Il concetto di “**Valore Pubblico**”, definito nelle Linee guida per il Piano della *performance* n.1/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, è centrale nel processo di riforma della Pubblica Amministrazione. Esso richiede agli enti di identificare i propri stakeholder, comprendere le loro esigenze e aspettative per poi tradurle in obiettivi strategici da perseguire mediante un'attività di programmazione. Il coinvolgimento attivo degli stakeholder, attraverso strumenti di ascolto e partecipazione, ha degli impatti anche sul processo di misurazione della performance organizzativa, come definito nelle Linee guida DFP per il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* n.2/2017. Le risultanze dei processi di misurazione e valutazione dei risultati delle *performance*, nella logica del miglioramento continuo, si traducono in input utili alla successiva definizione dei processi connessi all'individuazione delle priorità strategiche e, più in generale, alla programmazione integrata diretta alla creazione di Valore Pubblico.

Alla luce di quanto rappresentato, il concetto di “Valore Pubblico”, associato ai processi di programmazione, nel tempo ha subito un'evoluzione, anche in ragione del fatto che l'azione amministrativa si è sempre più orientata verso processi decisionali finalizzati al perseguimento di obiettivi di *outcome*, nell'ottica della creazione di “**Valore Pubblico condiviso**”, come definito dalle Linee guida DFP sulla Valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche n. 4/2019.

Con l'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, è stato introdotto il **Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO)**, documento che rappresenta la base della programmazione pubblica integrata, i cui contenuti e lo schema tipo, articolato in quattro sezioni, sono definiti dal decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze del 30 giugno 2022, n. 132. Sul tema, il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 individua gli adempimenti delle amministrazioni pubbliche con più di cinquanta dipendenti assorbiti dal nuovo documento di programmazione, il

quale semplifica e armonizza vari ambiti di programmazione pubblica in un unico Piano, garantendo qualità e trasparenza nell'azione amministrativa.

A tal proposito, anche al fine di accompagnare le pubbliche amministrazioni nei processi connessi alla programmazione integrata, orientata al Valore Pubblico condiviso, il Dipartimento è coinvolto, con l'Osservatorio nazionale del lavoro pubblico - *istituito ai sensi dell'art. 2 del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, le cui funzioni sono disciplinate dal decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 22 giugno 2023* - nella redazione di apposite **Linee Guida aggiornate per la compilazione del PIAO**.

Con la presente Sub-linea di intervento si intendono, dunque, promuovere delle **azioni di disseminazione e accompagnamento laboratoriale sul territorio per l'adozione delle Linee Guida PIAO**. Tali attività, nel più ampio disegno di riforma della PA, ricoprono un ruolo fondamentale per il rafforzamento della capacità amministrativa e per il miglioramento della qualità della programmazione pubblica. Attraverso un approccio integrato e partecipativo, l'intervento mira a massimizzare il Valore Pubblico generato dalle pubbliche amministrazioni, promuovendo il benessere collettivo e la trasparenza dell'azione amministrativa.

LINEA 4 - Valorizzazione dei dati per lo *strategic forecasting* e interoperabilità tra applicativi per la gestione del capitale umano della PA

La presente linea di attività è volta, da un lato, a valorizzare il patrimonio informativo a disposizione del Dipartimento attraverso la mappatura e l'ottimizzazione delle proprie basi dati, anche mediante l'applicazione di metodi di analisi predittiva basati sull'intelligenza artificiale, dall'altro a garantire la piena interoperabilità e sinergia tra i sistemi applicativi per la gestione del capitale umano, sviluppati ovvero in fase di sviluppo, da parte del DFP (**interoperabilità interna**), e tra la Piattaforma HRM Toolkit e i sistemi gestionali del personale adottati dalle singole amministrazioni coinvolte nel percorso di riforma e innovazione della PA (**interoperabilità esterna**).

In considerazione degli obiettivi sopra descritti e dell'innovatività dell'intervento, la linea di attività sarà articolata secondo due sub-linee illustrate a seguire.

Sub-linea 4.1 - Valorizzazione dei dati per lo *strategic forecasting*

La Pubblica Amministrazione produce, gestisce e conserva un enorme patrimonio di dati, la cui gestione e valorizzazione è stata sempre più oggetto di regolamentazione a vari livelli (tra cui, a titolo esemplificativo e non esaustivo, il CAD, la Direttiva 2019/1024 e il Regolamento 2023/2854 Data Act).

La possibilità di sfruttare le potenzialità della base informativa in tema di gestione del capitale umano della PA a disposizione del Dipartimento della funzione pubblica può essere determinante al fine di, ad esempio, definire le competenze più adatte per rispondere ai fabbisogni assunzionali delle PA, reclutare le persone migliori, programmare gli interventi di formazione necessari al rinnovamento della macchina pubblica e contribuire complessivamente alla crescita del sistema Paese.

Poiché i numeri, la composizione e le caratteristiche del pubblico impiego in un dato momento storico incidono sulla capacità della macchina pubblica di essere innovativa, efficace ed efficiente, si è rilevata, nell'ambito dell'intervento di "*Valorizzazione dei dati per lo strategic forecasting*", l'esigenza di ripensare e sviluppare le modalità di gestione e valorizzazione del citato patrimonio informativo, anche attraverso gli strumenti di AI, nel rispetto dei parametri tecnologici attualmente vigenti.

L'interesse verso questa particolare categoria di lavoratori è dovuto sia dal costo del lavoro pubblico sostenuto dalla collettività (180.204 milioni di euro), sia in considerazione del numero di soggetti coinvolti: 3,3 milioni sono i dipendenti pubblici impiegati secondo i dati del Conto Annuale 2022 (fonte RGS) distribuiti su vari comparti e territorialmente.

Definire sempre con maggiore precisione le caratteristiche desiderate del dipendente pubblico risulta di primaria rilevanza per la PA, la quale deve essere in grado di variare con il contesto estremamente mutevole e combinarsi con la normativa in divenire, le scelte di natura politica e gli indirizzi strategici che lo Stato intende perseguire.

Sfruttando algoritmi di *machine learning*, applicati a *data set* sui dati storici del Dipartimento sarà possibile formulare previsioni sulle evoluzioni future della domanda di profili e competenze, in vari settori della PA, nel medio-lungo periodo. Lo sviluppo di analisi predittive potrà essere utilizzato, ad esempio, per la pianificazione delle attività connesse alla gestione del capitale umano della PA.

Analizzare i dati raccolti e prodotti, tra gli altri, dagli applicativi a disposizione del Dipartimento della funzione pubblica è determinante non solo per la loro quantità e l'autorevolezza della fonte, ma anche per ottimizzare il patrimonio informativo e valorizzare la natura pubblica di quei dati, restituendone il valore ai cittadini ed imprese, ai fini dell'efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni.

La presente sub-linea si articola nelle seguenti due principali sezioni, ognuna delle quali, mediante la modernizzazione della PA, contribuisce a dare concretezza all'obiettivo del rafforzamento della capacità amministrativa:

- mappatura del patrimonio informativo del Dipartimento e la definizione di processi per la sua ottimizzazione;
- applicazione di metodi di analisi predittiva basati sull'intelligenza artificiale rispetto ai fabbisogni professionali della Pubblica Amministrazione.

4.1.1 - Mappatura del patrimonio informativo del Dipartimento e la definizione di processi per la sua ottimizzazione

La mappatura del patrimonio informativo del DFP e la definizione di processi per la sua ottimizzazione consistono nella valutazione delle risorse informative a disposizione del Dipartimento (ad esempio inPA, PerlaPA), in termini di completezza, robustezza e longitudinalità.

L'attività di valutazione preliminare mira a identificare eventuali *gap* e possibili soluzioni (tra cui, a titolo esemplificativo e non esaustivo, la cooperazione applicativa e la revisione e standardizzazione dei processi, utili all'arricchimento del patrimonio informativo).

L'ottimizzazione del patrimonio informativo a disposizione passa anche attraverso attività di *data cleaning* che consentono l'identificazione e l'eliminazione di dati duplicati, incoerenti o non pertinenti ai fini della standardizzazione, tema cruciale per favorire l'integrazione delle diverse basi dati e per preparare i dati alle successive fasi di analisi tramite *machine learning*.

4.1.2 - Applicazione di metodi di analisi predittiva basati sull'intelligenza artificiale rispetto ai fabbisogni professionali della Pubblica Amministrazione

L'applicazione di metodi di analisi predittiva basati sull'intelligenza artificiale rispetto ai fabbisogni professionali della Pubblica Amministrazione, tra cui lo sviluppo di algoritmi di *machine learning*, che possano essere "addestrati" sui dati storici del Dipartimento, non può prescindere dalla qualità e dalla completezza dei dati a disposizione.

La presenza di un set di dati ampio e rappresentativo, che includa predittori rilevanti e diversificati, necessari per formulare, ad esempio, previsioni sulle evoluzioni future della domanda di profili e competenze, in vari settori della PA, nel medio-lungo periodo, è essenziale per garantire la validità dei modelli che si intenderà implementare.

La selezione dell'algoritmo di AI più adatto sarà determinata dalla natura dei dati a disposizione e dalla capacità di identificare i punti di ingresso più efficaci per l'integrazione dell'intelligenza artificiale, al fine di massimizzare l'impatto dell'intervento.

Sub-linea 4.2 - Interoperabilità tra applicativi per la gestione del capitale umano della PA

A seguito delle modifiche del PNRR approvate il 14 maggio 2024 è stato introdotto un nuovo traguardo, M1C1-59ter, che prevede la creazione, entro il secondo trimestre 2026, di una banca dati integrata per la gestione delle risorse umane (HRM Toolkit) per tutte le pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti, interoperabile con il Portale del reclutamento inPA e la piattaforma Syllabus e integrata con la banca dati PIAO.

In tale scenario, l'obiettivo principale della presente sub-linea di intervento è quello di garantire da un lato la piena interoperabilità e sinergia tra i sistemi applicativi per la gestione del capitale umano, sviluppati ovvero in fase di sviluppo, da parte del Dipartimento della funzione pubblica (**interoperabilità interna**), dall'altro l'interoperabilità tra la Piattaforma HRM Toolkit e i sistemi gestionali del personale adottati dalle singole amministrazioni coinvolte nel percorso di riforma e innovazione della PA (**interoperabilità esterna**). L'intento è permettere alle amministrazioni di migliorare l'efficienza e l'efficacia sia nelle attività di rafforzamento della capacità amministrativa che in quelle di pianificazione strategica delle risorse umane, garantendo, tra l'altro, un livello di coinvolgimento ampio e adeguatamente rappresentativo del perimetro organizzativo-amministrativo italiano. In un contesto in cui la gestione delle risorse umane diventa sempre più complessa e digitalizzata, l'interoperabilità si pone come strumento fondamentale per superare le barriere tra sistemi distinti, consentendo una gestione fluida e integrata delle informazioni.

Questo intervento progettuale si inserisce in un ecosistema tecnologico articolato e interconnesso, volto a favorire la trasformazione digitale della pubblica amministrazione italiana, in linea con le riforme del mercato del lavoro previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). La sfida, in questo contesto, non è soltanto quella di sviluppare nuovi strumenti, ma di garantire che i diversi sistemi applicativi possano comunicare tra loro in modo coerente ed efficiente, condividendo dati e informazioni in tempo reale. In questo scenario, per il DFP, risulta fondamentale creare un ecosistema interoperabile tra gli applicativi di gestione HR in ottica strategica, con l'obiettivo di rendere fruibili alle PA le funzionalità core dell'HRM Toolkit.

Dal punto di vista tecnico, l'interoperabilità tra i citati sistemi richiederà l'adozione di standard aperti e protocolli comuni per lo scambio di dati. Questo garantirà che le informazioni possano essere trasferite da un sistema all'altro senza perdita di integrità o necessità di intervento manuale. Inoltre, un elemento chiave dell'interoperabilità sarà l'integrazione dei dati, che permetterà di creare un flusso informativo continuo tra i sistemi, evitando duplicazioni e ridondanze. L'interoperabilità, dunque, diventa un elemento centrale, poiché faciliterà l'interazione e lo scambio di informazioni tra i diversi sistemi coinvolti nel processo di gestione del capitale umano.

Con particolare riferimento all'interoperabilità interna, dovranno essere resi interoperabili i seguenti sistemi:

- **HRM Toolkit**, piattaforma in fase di sviluppo all'interno dell'iniziativa PNRR – Riforma 2.3.1 “Riforma del Mercato del Lavoro”. L'applicativo, dedicato ai referenti HR delle amministrazioni, è da intendersi come lo strumento operativo che, ponendo al centro le competenze, consentirà l'implementazione del modello “*Human Resource Management Competency Based*” nei processi legati alla gestione e valorizzazione delle risorse umane. Lo strumento consentirà di effettuare una mappatura dell'organico (*assessment as-is*), classificando il personale sulla base dei profili professionali e delle competenze, di identificare eventuali gap tra competenze possedute e competenze necessarie per i diversi ruoli organizzativi e di rilevare i fabbisogni da colmare attraverso le diverse leve di *recruitment*. L'HRM Toolkit rappresenta un passo importante verso una gestione più strutturata delle risorse umane offrendo una visione centralizzata delle competenze disponibili all'interno della pubblica amministrazione.
- **Portale inPA**, sviluppato nell'ambito del progetto “Digital Recruiting - Portale Nazionale del Reclutamento”, finanziato a valere sulle risorse del Programma Azione Coesione Complementare (POC) al PON “Governance e capacità istituzionale” 2014-2020, la cui evoluzione è stata finanziata dal PNRR - Investimento 2.1.1 – “Creazione di una piattaforma unica di reclutamento”. La piattaforma, che rappresenta il punto di gestione centralizzato e unificato di tutte le fasi del processo di reclutamento, ha l'obiettivo di semplificare e di garantire la massima digitalizzazione e trasparenza delle procedure di reclutamento e di mobilità del personale pubblico.
- **Syllabus**, piattaforma sviluppata nell'ambito dell'intervento PNRR – Investimento 2.3.1 “Investimenti in istruzione e formazione”, che fornisce ai dipendenti pubblici percorsi di formazione personalizzati in modalità e-learning. Il sistema si basa su una rilevazione strutturata e omogenea dei fabbisogni formativi, con l'obiettivo di rafforzare le competenze del personale pubblico e garantire una crescita continua delle loro conoscenze.
- **Portale Lavoro pubblico (PTFP)**, oggetto del progetto “Lavoropubblico.gov - Strumenti, sistemi informativi e azioni di accompagnamento per una gestione strategica delle risorse umane” finanziato nell'ambito del PON Governance e capacità istituzionale 2014-2020. Il Portale rappresenta uno strumento strategico a supporto delle amministrazioni nella pianificazione delle esigenze di personale.

In aggiunta, è prevista una completa integrazione tra il database dell'HRM Toolkit e quello del **Portale PIAO** (Piano Integrato di Attività e Organizzazione), quale strumento strategico di supporto alle amministrazioni con più di 50 dipendenti che, ai sensi dell'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, devono adottare il PIAO. La Piattaforma ha l'obiettivo di realizzare la completa digitalizzazione del processo di programmazione e valutazione della *performance* e migliorare l'accessibilità e la comparabilità delle informazioni relative al ciclo della *performance*.

Ad ogni buon conto, l'intervento di interoperabilità interna potrà essere esteso anche ad altri ulteriori ed eventuali sistemi coinvolti nella gestione del capitale umano e sviluppati nell'ambito di progetti di competenza del Dipartimento della funzione pubblica.

Per la realizzazione, invece, dell'interoperabilità esterna e, dunque, al fine di rendere interoperabili i sistemi informatici per la gestione del personale adottati dalle singole amministrazioni in perimetro con l'HRM Toolkit, saranno necessari degli interventi strutturali su tali applicativi. A tal fine, il Dipartimento della funzione pubblica intende ricorrere alla modalità di selezione prevista dall'Avviso pubblico *lump sums* (o somme forfettarie) per permettere alle amministrazioni coinvolte di adeguare i propri sistemi di gestione del personale tramite un'interfaccia di interoperabilità che consenta lo scambio di dati con l'HRM Toolkit, fonte dati primaria del sistema professionale basato sulle competenze.

Al completamento delle predette attività, a seguito di apposite verifiche tecniche di conformità condotte da un soggetto terzo e formalizzate con un'asseverazione che attesti l'avvenuta interoperabilità tra i citati sistemi, sarà riconosciuta alle amministrazioni aderenti l'erogazione di un contributo. L'importo del finanziamento concedibile sarà individuato, ai sensi dell'art. 53 par. 1. lett. c) e par.3 lett. a) punto i) del Reg. UE 1060/2021, in un importo forfettario (*lump sum*) determinato, a titolo esemplificativo e non esaustivo, in funzione:

- della fascia demografica di appartenenza (con esclusivo riferimento ai Comuni);
- del livello di complessità organizzativa determinato dal numero di dipendenti in organico attivi alla data di pubblicazione dell'avviso;

- del numero di API erogato (applicabile solo per le amministrazioni già dotate di un sistema interno per la gestione del personale).

Il ricorso alle somme forfettarie (*lump sum*), privilegiando la logica “*pay-by-result*”, semplifica l’azione amministrativa sottostante la gestione delle predette erogazioni, sia per il DFP che per i Soggetti beneficiari. A tal proposito, per il Dipartimento della funzione pubblica la predetta forma di sovvenzione consente di attrarre un’elevata cardinalità di soggetti, anche in linea con quanto previsto dal PNRR. Inoltre, rappresenta l’opzione ottimale per gestire l’elevata numerosità di interventi di integrazione che le amministrazioni coinvolte dovranno realizzare.

Con riferimento alle amministrazioni in perimetro che, ad oggi, non dispongono di sistemi gestionali HR, sarà reso disponibile l’HRM Toolkit quale strumento operativo per la gestione delle risorse umane.

Per garantire l’effettivo sviluppo e il rilascio delle suddette integrazioni, che consentiranno la realizzazione dell’interoperabilità interna ed esterna, verrà implementata una **roadmap** di azioni sequenziali e propedeutiche che prevede le seguenti sezioni:

1. Assessment dei sistemi e delle base dati
2. Analisi del fabbisogno e dei requisiti di integrazione
3. Sviluppo
4. Supporto e guida alla trasformazione

4.2.1 - Assessment dei sistemi e delle base dati

Analisi dei *need* funzionali, di processo e di dati utili a definire la strategia dell’informazione e di gestione del dato

Per la realizzazione dell’interoperabilità interna, nella prima fase si prevede di effettuare un’analisi approfondita degli applicativi in perimetro (HRM Toolkit, inPA, Syllabus, Lavoro pubblico PTFP e il data base del Portale PIAO) con l’obiettivo di comprendere in dettaglio le necessità funzionali, tecniche e di processo di ciascun applicativo, in modo da stabilire una solida base per l’integrazione e la piena interoperabilità così da consentire alle amministrazioni di gestire il capitale umano in modo più efficiente attraverso l’abilitazione di una visione centralizzata e completa delle informazioni relative alle competenze e alla gestione del personale.

Con riferimento, invece, all’interoperabilità esterna, le suddette analisi di dettaglio delle necessità funzionali, tecniche e di processo che saranno effettuate sull’HRM Toolkit, verranno condotte anche su un campione rappresentativo degli applicativi per la gestione del personale utilizzato dalle amministrazioni coinvolte nella disseminazione del modello.

L’attività di assessment è fondamentale per mappare i dati esistenti, individuare quelli mancanti e determinare come i vari sistemi possano essere resi interoperabili senza duplicazioni o perdite di informazioni, così da poter definire una strategia unitaria di gestione del dato.

In questo contesto sarà cruciale il ruolo dell’HRM Toolkit in quanto strumento in via di sviluppo che faciliterà l’insieme delle attività di gestione del personale, e sarà in grado, tramite la realizzazione effettiva dell’interoperabilità (interna ed esterna) e in continuità con lo sviluppo del Cruscotto direzionale previsto dalla Linea 1, di offrire supporto informativo alle amministrazioni su diversi ambiti, tra cui:

- visualizzazione dell’organico attuale e di quello previsto a budget, con possibilità di attivare processi di *job posting* legandosi direttamente al Portale del reclutamento (inPA) e richiamando le informazioni presentate nei PIAO;
- visualizzazione delle famiglie professionali e dei profili che operano nella specifica amministrazione, con possibilità di accedere e individuare i percorsi professionali possibili, supportando la mobilità verticale;
- visualizzazione del quadro di competenze attese per ciascun profilo, per supportare la definizione del fabbisogno di competenze orientando la pianificazione dell’offerta formativa in maniera omogenea e coerente a livello nazionale;
- moduli per l’autovalutazione delle competenze trasversali (*self-assessment*), per comprendere il fabbisogno di competenze e disegnare piani formativi dedicati.

Analisi delle esigenze dell'applicazione HRM Toolkit

Una volta definita la strategia dei dati si proseguirà con l'analisi delle esigenze dell'HRM Toolkit sia dal punto di vista funzionale che tecnico. L'obiettivo principale di questa attività è creare una piattaforma solida e flessibile, capace di rispondere alle necessità operative delle Pubbliche amministrazioni, ma anche di integrarsi in maniera efficace con gli altri sistemi del DFP già esistenti.

Sul piano funzionale, l'analisi esplorerà le principali attività che l'HRM Toolkit dovrà svolgere, garantendo che la piattaforma supporti appieno le esigenze di gestione del personale, dalla rilevazione dei fabbisogni di competenze fino alla pianificazione delle risorse umane. Dal punto di vista tecnico, verranno definiti i requisiti che garantiranno non solo l'efficienza della piattaforma, ma anche la sua capacità di interagire con altre piattaforme chiave come inPA, Syllabus, Lavoro pubblico (PTFP) e PIAO per l'interoperabilità interna. L'integrazione con questi sistemi è un aspetto fondamentale, poiché consentirà una gestione centralizzata e armonizzata delle informazioni, evitando duplicazioni e facilitando il flusso di dati tra i diversi strumenti utilizzati dalle amministrazioni.

In aggiunta, l'analisi sarà estesa anche ai dettagli tecnici specifici degli altri sistemi gestionali HR utilizzati dalle amministrazioni coinvolte nel percorso di riforma e innovazione della PA che, ai fini dell'interoperabilità esterna, devono interoperare con l'HRM Toolkit. Verranno raccolte informazioni su architetture, linguaggi di programmazione, protocolli di comunicazione e metodi di autenticazione. Questo consentirà di garantire che le piattaforme siano perfettamente allineate e possano scambiarsi dati in modo sicuro, efficiente e senza interruzioni. La raccolta di questi dettagli tecnici è essenziale per creare un'interoperabilità fluida, che permetta alle piattaforme di lavorare insieme senza frizioni, rendendo l'intero ecosistema digitale delle Pubbliche amministrazioni più coeso e funzionale.

Assessment tecnico, infrastrutturale e funzionale dei sistemi da interconnettere

A seguito della raccolta delle informazioni tecniche e funzionali, per la realizzazione dell'interoperabilità interna ed esterna, sarà necessario effettuare un **assessment tecnico, infrastrutturale e funzionale** per ogni sistema che dovrà essere integrato così da avere una visione chiara e dettagliata delle capacità attuali di ogni sistema e per identificare eventuali aree in cui saranno necessari adattamenti o sviluppi specifici.

L'assessment sarà suddiviso in due ambiti principali, ciascuno con un ruolo chiave nel garantire il successo dell'integrazione:

- **Assessment tecnico-funzionale** che prevede un approfondimento della struttura dei dati di ciascun sistema mediante l'analisi dello schema dei dati utilizzato da ogni piattaforma, identificando i dati già disponibili e quelli che risulteranno rilevanti per il processo di integrazione. Questo permetterà di delineare in modo preciso come i diversi sistemi possano scambiarsi dati in modo efficace e sicuro, garantendo che ogni informazione necessaria sia facilmente accessibile e utilizzabile. La corretta identificazione dei dati rilevanti è essenziale per evitare ridondanze o lacune informative e assicurare che le informazioni fluiscano tra i sistemi in modo armonizzato. Una comprensione approfondita della struttura e delle relazioni tra i dati permetterà di disegnare l'integrazione con una base solida, riducendo il rischio di errori o incoerenze nei processi futuri.
- **Assessment infrastrutturale** che prevede un'analisi dettagliata degli strumenti IT e delle tecnologie utilizzate da ciascun sistema. Verranno valutati gli aspetti infrastrutturali, come le piattaforme hardware e software, le architetture di rete e i protocolli di comunicazione impiegati. L'obiettivo è verificare la compatibilità tecnologica tra i vari sistemi, identificando eventuali criticità che potrebbero ostacolare l'integrazione. L'assessment infrastrutturale consente inoltre di valutare il livello di scalabilità e affidabilità dei sistemi, per assicurare che possano supportare futuri aggiornamenti e cambiamenti.

Questo assessment tecnico, funzionale e infrastrutturale consentirà di stabilire la possibilità di integrazione e di pianificare accuratamente gli interventi necessari per garantire che i sistemi siano pronti a collaborare in modo efficace.

4.2.2 - Analisi del fabbisogno e delle specifiche di integrazione

Definizione delle specifiche di integrazione

Una volta completate le analisi preliminari e l'assessment tecnico e infrastrutturale, verrà avviata la definizione delle specifiche di integrazione (sia interna che esterna). Questo passaggio ha l'obiettivo di tradurre i risultati delle valutazioni tecniche e funzionali in un insieme di requisiti chiari e dettagliati, necessari per garantire l'interoperabilità tra i sistemi coinvolti, stabilendo così le basi per far dialogare in modo efficace le diverse piattaforme.

Con particolare riferimento all'interoperabilità esterna, al fine di consentire l'integrazione e la comunicazione tra i sistemi gestionali HR utilizzati dalle PA in perimetro e l'HRM Toolkit, sarà necessario individuare appositi connettori in grado di facilitare lo scambio di dati e funzionalità tra i citati applicativi che, altrimenti, non sarebbero in grado di interagire direttamente.

La definizione delle specifiche di integrazione si articola su due livelli principali, ciascuno dei quali riveste un ruolo fondamentale nel successo dell'intero processo:

- **Un livello tecnico** che consentirà di stabilire i metodi e i protocolli che regoleranno l'interazione tecnica tra i sistemi definendo le modalità di autenticazione necessarie per garantire un accesso sicuro e controllato ai servizi. Questo può includere l'utilizzo di API (Application Programming Interface), che permettono ai vari sistemi di comunicare tra loro in modo strutturato, sicuro e affidabile. L'API, infatti, funge da ponte tra le piattaforme, consentendo lo scambio di dati e funzioni in tempo reale. Verranno inoltre stabiliti i protocolli di comunicazione e le modalità di gestione delle connessioni tra i sistemi. Questa fase è essenziale per garantire che l'integrazione sia robusta dal punto di vista della sicurezza, prevenendo accessi non autorizzati e proteggendo i dati sensibili che verranno trasferiti tra le piattaforme.
- **Un livello funzionale** che consentirà di definire con precisione i dati che ciascun sistema dovrà trasmettere e ricevere. L'obiettivo è assicurarsi che ogni informazione rilevante sia identificata e trasferita correttamente da un sistema all'altro, mantenendo coerenza e integrità dei dati lungo tutto il flusso di comunicazione. Questo livello di analisi funzionale permetterà di delineare il formato dei dati, le modalità di trasmissione e le regole di validazione che dovranno essere rispettate per assicurare che i dati trasmessi siano sempre completi e corretti. Verrà inoltre definito il trattamento degli errori e la gestione dei fallimenti nella trasmissione, in modo che eventuali problemi possano essere rilevati e risolti rapidamente, senza interrompere il flusso di lavoro.

Il risultato di questa fase sarà un insieme ben definito di specifiche tecniche e funzionali che fungeranno da guida per lo sviluppo dell'integrazione tra i sistemi interni al DFP ed esterni. Queste specifiche costituiranno il riferimento che faciliterà la creazione di connessioni solide tra le piattaforme, ottimizzando lo scambio di dati e garantendo che i sistemi possano operare in maniera coordinata. Grazie a una definizione accurata di queste specifiche, si potrà raggiungere una piena interoperabilità tra i sistemi coinvolti, con una riduzione significativa dei rischi di errori e una maggiore efficienza nei processi.

Gap analysis

La gap analysis consentirà di confrontare i requisiti tecnici e funzionali definiti nella fase precedente (*cf. attività di "Definizione delle specifiche di integrazione"*) con le caratteristiche attuali dei sistemi esistenti. L'obiettivo principale di questa fase è quello di individuare eventuali gap tra ciò che è necessario per garantire una piena integrazione e ciò che i sistemi attuali possono offrire, così da identificare i punti critici che potrebbero ostacolare il buon funzionamento dell'HRM Toolkit o la sua interconnessione con le altre piattaforme coinvolte nella realizzazione dell'interoperabilità interna ed esterna.

A valle dell'identificazione del gap saranno esaminate le possibili soluzioni che potrebbero consentire di superare le criticità rilevate, con particolare attenzione a soluzioni tecniche che siano efficaci e realizzabili nel contesto

specifico dei sistemi in uso al DFP e presso le PA coinvolte nella disseminazione del modello *Competency Based*, e sarà stabilita una roadmap dettagliata delle azioni correttive.

La roadmap rappresenterà un piano d'azione strutturato che delinea i passi da compiere per risolvere ciascun gap individuato e assegnerà una priorità a ciascuna azione correttiva individuata in base all'urgenza e all'impatto del gap sul funzionamento generale del sistema. Tale roadmap diventa quindi uno strumento essenziale per la gestione e la pianificazione delle attività di sviluppo e di implementazione, poiché permetterà di stabilire una chiara sequenza temporale delle azioni.

4.2.3 - Sviluppo Integrazione

La fase di integrazione rappresenta l'elemento chiave dello sviluppo, durante la quale vengono effettivamente implementati i requisiti tecnici e funzionali stabiliti in precedenza al fine di rendere operativa:

- l'interconnessione tra l'HRM Toolkit, la piattaforma inPA, Syllabus e il portale Lavoro Pubblico (PTFP) e garantire al contempo l'integrazione del database dell'HRM Toolkit con quello del PIAO (**interoperabilità interna**);
- l'interoperabilità tra l'HRM Toolkit e sistemi gestionali del personale adottati dalle singole amministrazioni coinvolte nel percorso di riforma e innovazione della PA (**interoperabilità esterna**).

Questo processo prevederà una serie di attività di sviluppo tecnico per assicurare che le piattaforme possano dialogare tra loro in maniera fluida e senza interruzioni. L'obiettivo primario di questa attività è far sì che i vari sistemi possano dialogare tra loro in modo fluido e continuativo, creando un ecosistema interoperabile tra gli applicativi di gestione HR in ottica strategica, con l'obiettivo di rendere fruibili alle PA le funzionalità core dell'HRM Toolkit.

Questa integrazione dei sistemi, interni al DFP ed esterni, dovrà assicurare che tutte le informazioni necessarie per la gestione del personale e delle competenze, provenienti da piattaforme diverse, possano essere sincronizzate e aggiornate in tempo reale, senza duplicazioni o perdite di dati e dovrà garantire che il database dell'HRM Toolkit si integri perfettamente con quello del PIAO, permettendo un flusso bidirezionale di dati che migliori la coerenza e la gestione delle informazioni relative al capitale umano.

Rilascio in test e avvio dei SIT (System Integration Test)

Questa fase prevede il rilascio in un ambiente di test del software necessario per implementare le specifiche tecniche e funzionali dell'HRM Toolkit e per la sua integrazione con le altre piattaforme coinvolte (inPA, Syllabus, Lavoro pubblico PTFP e PIAO per l'interoperabilità interna; sistemi gestionali HR delle PA in perimetro per l'interoperabilità esterna). L'ambiente di test sarà appositamente configurato per simulare le condizioni reali di utilizzo delle piattaforme con l'obiettivo di accertare che l'implementazione dei requisiti tecnici e funzionali sia stata eseguita correttamente e che tutte le componenti del sistema rispondano come pianificato.

In questa fase saranno inoltre eseguiti i **System Integration Test (SIT)**, una serie di test dettagliati progettati per valutare la capacità dei sistemi di integrarsi perfettamente e lavorare in sinergia. Questi test hanno un duplice scopo: da un lato verificano la correttezza dell'integrazione tra i vari sistemi coinvolti, dall'altro assicurano che i dati possano fluire da una piattaforma all'altra senza errori, perdita di informazioni o ritardi.

In aggiunta, durante questi test verranno controllate tutte le principali funzionalità delle piattaforme, come la gestione delle autenticazioni all'interscambio dei dati, garantendo che il sistema complessivo possa rispondere adeguatamente alle esigenze operative. Qualora durante i test emergano problemi o discrepanze rispetto ai requisiti iniziali, si procederà con l'identificazione delle azioni correttive necessarie.

User Acceptance Test (UAT)

Dopo il completamento dei test interni, si procederà con la fase di **User Acceptance Test (UAT)**, in cui il sistema viene messo alla prova dagli utenti finali o dai clienti. Questa fase ha l'obiettivo di verificare che il sistema soddisfi

effettivamente le esigenze e le aspettative degli utilizzatori reali. Gli utenti finali avranno la possibilità di testare direttamente le funzionalità del sistema, interagendo con l'applicativo come farebbero quotidianamente, per accertarsi che il sistema e le soluzioni sviluppate rispondano alle loro esigenze.

Se i test saranno completati con esito positivo, il sistema sarà considerato pronto per il rilascio in produzione, ovvero potrà essere messo in uso ufficialmente. Qualora invece emergessero delle problematiche, queste saranno risolte attraverso correzioni e modifiche al sistema e, a valle dell'implementazione delle correzioni necessarie, il sistema sarà sottoposto nuovamente ai test per garantire che le funzionalità siano conformi alle aspettative.

Rilascio in produzione

Una volta che tutti i test saranno completati con successo si procederà al trasferimento delle modifiche nell'ambiente di produzione dove verrà eseguito un ultimo test finale per confermare che tutte le componenti del sistema siano perfettamente integrate e che le funzionalità siano stabili e performanti. A questo ultimo test seguirà una comunicazione formale dell'avvenuto rilascio agli owner di sistema e agli utenti interessati così da assicurare che tutti gli stakeholders siano informati.

In aggiunta, a supporto dell'utilizzo del sistema sarà rilasciata della documentazione contenente tutte le informazioni necessarie per utilizzare efficacemente il sistema, tra cui istruzioni dettagliate su come navigare nel sistema, eseguire operazioni comuni e risolvere problemi frequenti.

Supporto post go-live

Dopo il rilascio del sistema in produzione sarà avviata una fase di supporto per garantire che il sistema funzioni correttamente e che gli utenti possano sfruttare al meglio le nuove funzionalità introdotte. Durante questa fase, si attiverà un sistema di ticketing dedicato che permetterà agli utenti di segnalare qualsiasi problema o difficoltà riscontrata nell'uso del sistema e consentirà di fornire loro assistenza rapida ed efficace.

Il sistema di ticketing sarà progettato per raccogliere e gestire le segnalazioni degli utenti in modo organizzato e strutturato, assegnando e trattando le richieste in modo tempestivo così da assicurare una risposta rapida e soluzioni efficaci ai problemi segnalati. Questo approccio non solo migliorerà l'efficienza nella risoluzione dei problemi, ma offrirà anche una visione chiara delle problematiche più comuni e delle aree che potrebbero richiedere ulteriori miglioramenti.

4.2.4 - Supporto e guida alla trasformazione

Considerata la complessità delle attività previste per garantire la piena interoperabilità (interna ed esterna) tra i sistemi coinvolti, sarà necessario assicurare un solido supporto organizzativo e operativo alle amministrazioni in perimetro nella transizione verso l'utilizzo dei nuovi sistemi integrati. Questa fase comprenderà tavoli di coordinamento per monitorare il funzionamento dei sistemi integrati e individuare eventuali aree di miglioramento. Il supporto post-rilascio sarà essenziale per garantire che le amministrazioni coinvolte utilizzino in modo ottimale le nuove funzionalità e che eventuali problematiche tecniche o operative siano risolte in modo tempestivo.

LINEA 5 – Governance e monitoraggio di progetto

Alle linee di azione operative si aggiunge un'ulteriore linea dedicata al coordinamento complessivo dell'intervento la quale si configura come un elemento chiave per assicurare la messa a terra dell'iniziativa.

Tale attività ricomprende la governance e il monitoraggio delle procedure precedentemente avviate nell'ambito:

- della linea 5 “*Governance e monitoraggio di progetto*” della Scheda progetto approvata con decreto del Capo dipartimento *pro tempore* n. ID 47511925 del 21 luglio 2023 (CUP J89F23000760006) - selezione pubblica finalizzata al conferimento di incarichi di collaborazione a n. 5 (cinque) esperti che saranno impiegati in attività di supporto all'Ufficio per l'organizzazione e il lavoro pubblico;
- della linea 5 “*Governance e monitoraggio di progetto*” della Scheda progetto approvata con decreto del Capo dipartimento *pro tempore* n. ID 50130461 del 29 dicembre 2023 (CUP J89F23001220006) - Contratto Esecutivo all'Accordo Quadro per l'affidamento dei servizi specialistici di supporto alla Digital Transformation per la PA (ed. 2), Lotto 2 - Servizi per la Digitalizzazione dei processi (CIG 985365662A - CIG derivato B2A39512F3);

le cui previsioni sono sostituite dalla presente Scheda progetto.

La presente linea di attività si pone l'obiettivo di promuovere un approccio integrato e strategico per la gestione delle risorse umane e la trasformazione delle amministrazioni locali che si trovano di fronte a un bivio cruciale: da un lato, l'opportunità di rinnovarsi attraverso le risorse e gli indirizzi strategici provenienti anche da altri interventi promossi dal Dipartimento; dall'altro, la complessità di gestire tale cambiamento in modo coeso e allineato agli obiettivi di lungo termine.

In questo contesto, la *governance* e il monitoraggio di progetto sono concepiti come un ecosistema di azioni interconnesse volte a:

- **garantire il presidio dei contenuti e dell'attuazione del progetto;**
- **definire modalità efficaci di interrelazione tra le attività** in tutte le loro fasi, con l'obiettivo di garantire le regole comuni di coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche destinatarie delle azioni di accompagnamento;
- **coinvolgere tutti i soggetti a vario titolo interessati**, raccogliendo feedback ed esigenze specifiche sulle diverse linee di attività;
- **creare un tavolo di lavoro** per il monitoraggio, la gestione e l'identificazione di **sinergie progettuali** tenendo conto dei risultati raggiunti dalle altre iniziative legate al mercato del lavoro;
- **condurre attività di ricerca e indirizzo strategico** per la definizione del ruolo strategico della Direzione Risorse Umane, i *trend* tecnologici emergenti, le best practice sull'organizzazione e sulla gestione del capitale umano, le dinamiche del mercato del lavoro, della gestione dei talenti e delle carriere;
- **stabilire una governance strategica per migliorare la capacità amministrativa delle PA**, garantendo lo sviluppo di nuovi **modelli organizzativi per il rafforzamento della capacità amministrativa delle comunità**, la gestione intelligente degli spazi di lavoro, l'adozione di tecnologie avanzate e la creazione di sistemi di monitoraggio delle performance;
- **definire** un sistema di governance, monitoraggio e supporto per facilitare la diffusione di una visione strategica unica, **promuovendo**, nelle amministrazioni coinvolte, **un ecosistema digitale integrato e pianificato**, capace di evolversi e adattarsi alle esigenze future, tenendo conto delle opportunità offerte dalla GenAI e dall'automazione nel ripensamento del rapporto tra dipendente pubblico e tecnologia;
- **promuovere una cultura organizzativa** che riconosca e affronti la complessità come una sfida costante, inclusa la formazione del personale sull'importanza della gestione della complessità e la promozione di un ambiente di apprendimento continuo e innovazione;
- **definire iniziative di *change management*** e di *adoption* della tecnologia sulla base delle evidenze emerse dalla sperimentazione;
- **garantire la complementarità e l'applicazione** del sistema di famiglie professionali sviluppato nell'ambito della Sub-riforma 2.3.1, contribuendo, tra l'altro, alla definizione del set di **competenze tecniche funzionali alla gestione delle complessità** che arricchirà il modello HRM;
- **garantire la complementarità e l'applicazione** dei modelli organizzativi definiti nell'ambito della prima linea del Sub-investimento 2.3.2 e, nello specifico con il progetto “*Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane*”, contribuendo alla **riprogettazione di nuovi processi decisionali**, con specifico riferimento ai quattro ambiti di intervento;

- **garantire** il necessario supporto nell'attività di definizione della metodologia di campionamento dei PIAO (Piano integrato di attività e organizzazione) e di **monitoraggio** del campione di PIAO funzionali al perseguimento degli obiettivi stabiliti dalla milestone M1C1-59 ter;
- **guidare l'analisi dei sistemi, dei dati e dei processi per garantire l'interoperabilità** e ottimizzare il modello con strumenti di AI, in linea con gli obiettivi della milestone M1C1-59 ter;
- prevedere **momenti di divulgazione scientifica** utili alla diffusione, su scala nazionale, dei modelli di gestione delle risorse umane in chiave strategica.
- **accompagnare l'attuazione dell'intervento**, attraverso la **selezione di esperti o l'acquisizione di servizi professionali** con funzioni ulteriori di coordinamento e *project management* complessivo dell'iniziativa progettuale al fine di garantirne l'efficacia;
- **garantire il coordinamento e la continuità** tra i diversi stakeholders e le diverse attività in capo all'Unità operativa centrale al fine di **un miglioramento continuo dei modelli organizzativi** che tenga conto dei **fattori endogeni** (cultura e struttura organizzativa, competenze interne, ...) e dei **fattori esogeni** (dinamiche di mercato, la tecnologia e l'evoluzione normativa, ...);
- **implementare ed evolvere il maturity assessment per monitorare e valutare l'efficacia dei modelli organizzativi** attraverso meccanismi di monitoraggio e valutazione, definendo **indicatori chiave di performance, benchmark e valori target**, e analizzando i dati per supportare le azioni di follow-up e il miglioramento continuo, valutando anche l'impatto sugli indicatori di performance digitale e sostenibilità.

Linea 1 – Innovazione Organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

Periodo di esecuzione	Linea	Deliverables
11/2023 – 06/2024	1.1 – Mappatura e Assessment dell'organizzazione dei Comuni destinatari	Panel di 50 amministrazioni con cui sottoscrivere l'impegno e il coinvolgimento alle attività del progetto.
11/2023 – 06/2024	1.1 – Mappatura e Assessment dell'organizzazione dei Comuni destinatari	Report di mappatura e valutazione del contesto, in particolare dei settori dell'amministrazione coinvolti nella sperimentazione
11/2023 – 06/2024	1.1 – Mappatura e Assessment dell'organizzazione dei Comuni destinatari	Report e linee guida di condivisione dei modelli
11/2023 – 06/2024	1.1 – Mappatura e Assessment dell'organizzazione dei Comuni destinatari	Report intermedi e finali sugli esiti del processo di assessment e identificazione delle modalità di coinvolgimento delle rimanenti amministrazioni del campione
11/2023 – 06/2026	1.2 - Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	Report con restituzione dati ed informazioni sulle competenze rilevate.
11/2023 – 06/2026	1.2 - Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	Progettazioni di percorsi di rilevazione differenziati in base agli esiti delle analisi condotte.
11/2023 – 06/2026	1.2 - Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	Sviluppo del modello per la rilevazione delle competenze

11/2023 – 06/2026	1.2 - Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	Standardizzazione del processo e degli strumenti in modo da garantire a tutti i partecipanti di mettere in evidenza le caratteristiche di interesse
11/2023 – 06/2026	1.2 - Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	Tutorial e linee guida di supporto ai partecipanti
11/2023 – 06/2026	1.2 - Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	Report di monitoraggio intermedi e finale sul processo di assessment svolto e dei relativi KPI
11/2023 – 06/2026	1.2 - Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	Modello di matrice Organizzazione e Competenze
11/2023 – 06/2026	1.2 - Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	Report di monitoraggio delle attività.
11/2023 – 06/2026	1.2 - Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	Modello e strumenti di osservazione del comportamento per rilevazione del possesso di una serie di competenze comportamentali e di misurazione del loro livello.
11/2023 – 06/2026	1.2 - Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	Moduli digitali, prove, giochi interattivi
11/2023 – 06/2026	1.2 - Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	Report intermedi e finali di integrazione delle valutazioni e osservazioni condotte
11/2023 – 06/2026	1.2 - Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	Report/feed back per i dipendenti coinvolti.
11/2023 – 06/2026	1.2 - Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	Set di strumenti e metodologie per l'accertamento e la valorizzazione delle competenze trasversali nell'ambito dei percorsi di accesso e sviluppo delle carriere
01/2024 – 06/2026	1.3 - Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di change management attraverso lo sviluppo di un Cruscotto direzionale	Definizione dell'architettura della Piattaforma
01/2024 – 06/2026	1.3 - Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di change management attraverso lo sviluppo di un Cruscotto direzionale	Definizione dei requisiti tecnici del sistema

01/2024 – 06/2026	1.3 - Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di change management attraverso lo sviluppo di un Cruscotto direzionale	Analisi funzionale del sistema
01/2024 – 06/2026	1.3 - Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di change management attraverso lo sviluppo di un Cruscotto direzionale	Incontri di co-progettazione, tavoli di lavoro per la progettazione del sistema
01/2024 – 06/2026	1.3 - Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di change management attraverso lo sviluppo di un Cruscotto direzionale	Analisi e verifica dei sistemi informativi/ gestionali in uso nelle amministrazioni.
01/2024 – 06/2026	1.3 - Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di change management attraverso lo sviluppo di un Cruscotto direzionale	Verifica di possibili integrazioni e/o sinergie con altre applicazioni esistenti in tema di capitale umano.
01/2024 – 06/2026	1.3 - Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di change management attraverso lo sviluppo di un Cruscotto direzionale	Prima release della Piattaforma
01/2024 – 06/2026	1.3 - Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di change management attraverso lo sviluppo di un Cruscotto direzionale	Analisi fabbisogni di change management
01/2024 – 06/2026	1.3 - Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di change management attraverso lo sviluppo di un Cruscotto direzionale	Definizione dei piani di implementazione del cambiamento organizzativo
01/2024 – 06/2026	1.3 - Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di change management attraverso lo sviluppo di un Cruscotto direzionale	Evoluzione e implementazione della piattaforma sulla base dei dati e delle informazioni scaturiti dalle attività di assesment delle competenze.
01/2024 – 06/2026	1.3 - Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di change management attraverso lo sviluppo di un Cruscotto direzionale	Video pillole e tutorial per il miglior utilizzo della piattaforma
01/2025 – 06/2026	1.4 - Disseminazione degli strumenti	Raccolta e mappatura di casi di implementazione della riforma in tema di sviluppo del capitale, attraverso l'uso di modelli di valutazione delle competenze trasversali
01/2025 – 06/2026	1.4 - Disseminazione degli strumenti	Visite on site, interviste in presenza e da remoto

<i>01/2025 – 06/2026</i>	1.4 - Disseminazione degli strumenti	Comunità di pratica
<i>01/2025 – 06/2026</i>	1.4 - Disseminazione degli strumenti	Video tutorial sulle esperienze delle amministrazioni.

Linea 2 – Sviluppo di modelli organizzativi per il rafforzamento della capacità amministrativa delle comunità territoriali

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
<i>31/01/2025</i>	2.1 - Riqualificazione degli Spazi di Lavoro e Nuove Modalità Lavorative	Elenco amministrazioni pilota
<i>31/01/2025</i>	2.1 - Riqualificazione degli Spazi di Lavoro e Nuove Modalità Lavorative	Analisi dettagliata AS-IS delle amministrazioni territoriali
<i>28/02/2025</i>	2.1 - Riqualificazione degli Spazi di Lavoro e Nuove Modalità Lavorative	Documento di definizione obiettivi e KPI
<i>31/03/2025</i>	2.1 - Riqualificazione degli Spazi di Lavoro e Nuove Modalità Lavorative	Piani di implementazione personalizzati
<i>30/09/2025</i>	2.1 - Riqualificazione degli Spazi di Lavoro e Nuove Modalità Lavorative	Documento di valutazione primi risultati e ottimizzazione dei Piani
<i>31/12/2025</i>	2.1 - Riqualificazione degli Spazi di Lavoro e Nuove Modalità Lavorative	Report di monitoraggio
<i>31/03/2026</i>	2.1 - Riqualificazione degli Spazi di Lavoro e Nuove Modalità Lavorative	Documento di valutazione dei risultati finali
<i>31/05/2026</i>	2.1 - Riqualificazione degli Spazi di Lavoro e Nuove Modalità Lavorative	Documento di identificazione delle aree di miglioramento
<i>31/01/2025</i>	2.2 - Tecnologie data-driven e rinnovamento tecnologico	Elenco amministrazioni pilota
<i>31/01/2025</i>	2.2 - Tecnologie data-driven e rinnovamento tecnologico	Analisi dettagliata AS-IS delle amministrazioni territoriali
<i>28/02/2025</i>	2.2 - Tecnologie data-driven e rinnovamento tecnologico	Documento di definizione obiettivi e KPI

<i>31/03/2025</i>	2.2 - Tecnologie data-driven e rinnovamento tecnologico	Piani di implementazione personalizzati
<i>30/04/2025</i>	2.2 - Tecnologie data-driven e rinnovamento tecnologico	Digital Business Capability Model
<i>31/07/2025</i>	2.2 - Tecnologie data-driven e rinnovamento tecnologico	Roadmap personalizzate sulla base delle specificità di ciascuna amministrazione
<i>30/09/2025</i>	2.2 - Tecnologie data-driven e rinnovamento tecnologico	Documento di valutazione primi risultati e ottimizzazione dei Piani
<i>31/12/2025</i>	2.2 - Tecnologie data-driven e rinnovamento tecnologico	Report di monitoraggio
<i>31/03/2026</i>	2.2 - Tecnologie data-driven e rinnovamento tecnologico	Documento di valutazione dei risultati finali
<i>31/05/2026</i>	2.2 - Tecnologie data-driven e rinnovamento tecnologico	Documento di identificazione delle aree di miglioramento
<i>31/01/2025</i>	2.3 - Valorizzazione del capitale umano e riorganizzazione	Elenco amministrazioni pilota
<i>31/01/2025</i>	2.3 - Valorizzazione del capitale umano e riorganizzazione	Analisi dettagliata AS-IS delle amministrazioni territoriali
<i>28/02/2025</i>	2.3 - Valorizzazione del capitale umano e riorganizzazione	Documento di definizione obiettivi e KPI
<i>31/03/2025</i>	2.3 - Valorizzazione del capitale umano e riorganizzazione	Piani di implementazione personalizzati
<i>30/09/2025</i>	2.3 - Valorizzazione del capitale umano e riorganizzazione	Documento di valutazione primi risultati e ottimizzazione dei Piani
<i>31/10/2025</i>	2.3 - Valorizzazione del capitale umano e riorganizzazione	Documento di definizione di archetipi organizzativi per le amministrazioni
<i>31/12/2025</i>	2.3 - Valorizzazione del capitale umano e riorganizzazione	Report di monitoraggio

<i>31/03/2026</i>	2.3 - Valorizzazione del capitale umano e riorganizzazione	Documento di valutazione dei risultati finali
<i>31/05/2026</i>	2.3 - Valorizzazione del capitale umano e riorganizzazione	Documento di identificazione delle aree di miglioramento

Linea 3 – Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
<i>31/01/2025</i>	3.1 – Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa - Comunità di pratica	Linee Guida per la realizzazione delle Comunità di pratica
<i>31/03/2025</i>	3.1 – Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa - Comunità di pratica	Comunità di pratica
<i>31/05/2025</i>	3.1 – Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa - Comunità di pratica	Creazione di ambienti digitali ad hoc per le Comunità di pratica nella piattaforma di collaboration SharePA
<i>31/01/2026</i>	3.1 – Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa - Comunità di pratica	Workshop tematici
<i>31/05/2025</i>	3.1 – Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa - Realizzazione della documentazione a supporto della disseminazione	Linee Guida per l'attuazione del modello di disseminazione mirata
<i>30/09/2025</i>	3.1 – Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa - Realizzazione della documentazione a supporto della disseminazione	Documentazione tecnica (materiali e strumenti) pubblicata nella piattaforma di collaboration SharePA
<i>30/11/2025</i>	3.1 – Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa - Realizzazione della documentazione a supporto della disseminazione	Materiale formativo delle nuove pratiche di gestione strategica delle risorse umane
<i>31/03/2026</i>	3.1 – Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa - Realizzazione della documentazione a supporto della disseminazione	Best practice pubblicate nella piattaforma di collaboration SharePA
<i>30/09/2025</i>	3.1 – Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse	Corsi di formazione mirati per supportare l'evoluzione della capacità amministrativa

	umane e per il miglioramento della capacità amministrativa - Formazione sincrona	
30/11/2025	3.1 – Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa - Formazione sincrona	Incontri periodici per monitorare l'implementazione della misura
31/12/2025	3.1 – Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa - Formazione sincrona	Focus group
30/04/2025	3.2 - Disseminazione e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO	Linee Guida per l'attuazione del modello di disseminazione
31/07/2025	3.2 - Disseminazione e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO	Materiale formativo per l'accompagnamento
09/2025 – 06/2026	3.2 - Disseminazione e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO	Workshop tematici
09/2025 – 06/2026	3.2 - Disseminazione e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO	Focus group

Linea 4 – Valorizzazione dei dati per lo strategic forecasting e interoperabilità tra applicativi per la gestione del capitale umano della PA

<i>Periodo di esecuzione</i>	<i>Linea</i>	<i>Deliverables</i>
01/2025 - 03/2026	4.1 - Mappatura del patrimonio informativo del Dipartimento	Documenti di analisi del patrimonio informativo
01/2025 - 03/2026	4.1 - Definizione di processi per l'ottimizzazione del patrimonio informativo del Dipartimento	Documento di analisi dei gap e individuazione di possibili aree di miglioramento
04/2025 - 06/2026	4.1 - Applicazione di metodi di analisi predittiva basati sull'intelligenza artificiale rispetto ai fabbisogni professionali della Pubblica Amministrazione	Report di monitoraggio
30/09/2024	4.2 - Assessment dei sistemi e delle base dati	Documenti di analisi della documentazione tecnica degli applicativi
31/10/2024	4.2 - Assessment dei sistemi e delle base dati	Documento di linee guida strategiche per la gestione del dato e l'individuazione delle informazioni rilevanti
30/11/2024	4.2 - Assessment dei sistemi e delle base dati	Documento di assessment funzionale e tecnico degli applicativi e documento di

		assessment infrastrutturale degli applicativi
30/11/2024	4.2 - Analisi del fabbisogno e delle specifiche di integrazione	Documento di analisi tecnica di integrazione per gli applicativi e documento di analisi funzionale di integrazione per gli applicativi
31/03/2025	4.2 - Analisi del fabbisogno e delle specifiche di integrazione	Documento di analisi dei gap e delle azioni correttive e documento di prioritizzazione delle azioni correttive e roadmap degli interventi
30/09/2025	4.2 - Sviluppo	Documentazione di test
31/03/2026	4.2 - Sviluppo	Verbale di collaudo
30/04/2026	4.2 - Sviluppo	Manuale d'uso e comunicazione d'avvenuto rilascio
31/05/2026	4.2 - Sviluppo	Documentazione di analisi dei ticket e documentazione formativa per l'assistenza funzionale

Linea 5 – Governance e monitoraggio di progetto

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
31/01/2025	Definire modalità efficaci di interrelazione tra le attività in tutte le loro fasi e regole comuni di coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche destinatarie delle azioni di accompagnamento	Linee guida
31/03/2025	Coinvolgere tutti i soggetti a vario titolo interessati, raccogliendo feedback ed esigenze specifiche sulle diverse linee di attività	Documentazione di analisi di feedback ed esigenze specifiche sulle diverse linee di attività
31/03/2025	Creare un tavolo di lavoro per il monitoraggio, la gestione e l'identificazione di sinergie progettuali tenendo conto dei risultati raggiunti dalle altre iniziative legate al mercato del lavoro	Documento di sintesi delle attività del tavolo di lavoro
31/03/2025	Garantire la complementarità e l'applicazione del sistema di famiglie professionali sviluppato nell'ambito della Sub-riforma 2.3.1, contribuendo, tra l'altro, alla definizione del set	Analisi sulla complementarità e sull'applicazione del sistema di famiglie professionali nell'ambito del disegno di

	di competenze tecniche funzionali alla gestione delle complessità che arricchirà il modello HRM	riforma complessiva della PA promosso dal DFP
31/03/2025	Garantire il necessario supporto nell'attività di definizione della metodologia di campionamento dei PIAO (Piano integrato di attività e organizzazione) e di monitoraggio del campione di PIAO funzionali al perseguimento degli obiettivi stabiliti dalla milestone M1C1-59 ter	Analisi di coerenza della metodologia di campionamento dei PIAO e di monitoraggio del campione di PIAO, funzionali al perseguimento degli obiettivi stabiliti dalla milestone M1C1-59 ter, nell'ambito del disegno di riforma complessiva della PA promosso dal DFP
31/05/2025	Condurre attività di ricerca e indirizzo strategico per la definizione del ruolo strategico della Direzione Risorse Umane, i trend tecnologici emergenti, le best practice sull'organizzazione e sulla gestione del capitale umano, le dinamiche del mercato del lavoro, della gestione dei talenti e delle carriere	Documento di analisi e indirizzo strategico
31/08/2025	Stabilire una governance strategica per migliorare la capacità amministrativa delle PA, garantendo lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi per il rafforzamento della capacità amministrativa delle comunità, la gestione intelligente degli spazi di lavoro, l'adozione di tecnologie avanzate e la creazione di sistemi di monitoraggio delle performance	Documento di analisi e indirizzo strategico
31/08/2025	Definire un sistema di governance, monitoraggio e supporto per facilitare la diffusione di una visione strategica unica, promuovendo, nelle amministrazioni coinvolte, un ecosistema digitale integrato e pianificato, capace di evolversi e adattarsi alle esigenze future, tenendo conto delle opportunità offerte dalla GenAI e dall'automazione nel ripensamento del rapporto tra dipendente pubblico e tecnologia	Piano di promozione e governance
30/06/2025	Garantire il presidio dei contenuti e dell'attuazione del progetto	Documento strategico di avvio della governance di progetto e delle interrelazioni con l'azione di riforma
31/12/2025	Garantire il presidio dei contenuti e dell'attuazione del progetto	Documento strategico di aggiornamento della governance di progetto e delle interrelazioni con l'azione di riforma

28/02/2026	Definire iniziative di change management e di adoption della tecnologia sulla base delle evidenze emerse dalla sperimentazione	Linee guida
30/06/2026	Promuovere una cultura organizzativa e della responsabilità che riconosca e affronti la complessità come una sfida costante, inclusa la formazione del personale sull'importanza della gestione della complessità e la promozione di un ambiente di apprendimento continuo e innovazione	Documento di governance per la promozione di una cultura organizzativa e della responsabilità
30/06/2026	Garantire la complementarità e l'applicazione dei modelli organizzativi definiti nell'ambito della prima linea del Sub-investimento 2.3.2 e, nello specifico con il progetto "Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane", contribuendo alla riprogettazione di nuovi processi decisionali, con specifico riferimento ai quattro ambiti di intervento	Analisi di implementazione dei modelli organizzativi definiti all'interno prima linea del Sub-investimento 2.3.2 nell'ambito del disegno di riforma complessiva della PA promosso dal DFP
10/2024 - 06 /2026	Accompagnare l'attuazione dell'intervento, attraverso la selezione di esperti o l'acquisizione di servizi professionali con funzioni ulteriori di coordinamento e project management complessivo dell'iniziativa progettuale al fine di garantirne l'efficacia	Selezione di esperti o acquisizione di servizi professionali
01/2025 – 06/2026	Prevedere momenti di divulgazione scientifica utili alla diffusione, su scala nazionale, dei modelli di gestione delle risorse umane in chiave strategica	Documenti di divulgazione scientifica da pubblicazione sugli strumenti a disposizione del DFP (piattaforma di <i>collaboration</i> , sito web, etc.)
06/2024 – 06/2026	Guidare l'analisi dei sistemi, dei dati e dei processi per garantire l'interoperabilità e ottimizzare il modello con strumenti di AI, in linea con gli obiettivi della milestone M1C1-59 ter	Documento di governance per l'analisi dei sistemi, dei dati e dei processi
06/2024 – 06/2026	Garantire il coordinamento e la continuità tra i diversi <i>stakeholders</i> e le diverse attività in capo all'Unità operativa centrale al fine di un miglioramento continuo dei modelli organizzativi che tenga conto dei fattori endogeni (cultura e struttura organizzativa, competenze interne, ...) e dei fattori esogeni (dinamiche di mercato, la tecnologia e l'evoluzione normativa, ...)	Creazione di un tavolo di coordinamento
06/2024 – 06/2026	Implementare ed evolvere il <i>maturity assessment</i> per monitorare e valutare l'efficacia dei modelli organizzativi attraverso meccanismi di monitoraggio e valutazione, definendo indicatori chiave di performance, benchmark e	Documento di governance per il monitoraggio e valutazione dell'efficacia dei modelli organizzativi per il rafforzamento della capacità

	valori target, e analizzando i dati per supportare le azioni di <i>follow-up</i> e il miglioramento continuo, valutando anche l'impatto sugli indicatori di <i>performance</i> digitale e sostenibilità	amministrativa individuati nell'ambito del disegno di riforma complessiva della PA promosso dal DFP
--	---	---

- **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 art.15 L.241/90 e dall'art. 7 comma 2 del d.lgs 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 art. 1 DL 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 n. 33 del 13/10/2022 del MEF, la riforma garantirà la conformità ai principi DNSH durante la fase attuativa del progetto.

Clima e Digital – Rispetto alla tematica digitale, l'investimento prevede la piena interoperabilità tra i sistemi applicativi per la gestione del capitale umano, nonché lo sviluppo di un cruscotto direzionale a supporto della gestione strategica del capitale umano e degli interventi di *change management*. Questi strumenti messi a disposizione alle varie amministrazioni e lo sviluppo di processi e modelli innovativi 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'intervento sarà a beneficio di una selezione di Comuni di piccole dimensioni (5.000 – 25.000 ab.) e di medie – grandi dimensioni (25.000 – 250.000 ab.), ma avrà una ricaduta a livello nazionale, garantendo la massima diffusione obiettivi e dei modelli dell'intervento realizzati.

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*”.

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:** La banca dati integrata per la gestione delle risorse umane (“toolkit HRM”) deve essere disponibile per tutte le pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti che, per legge, devono adottare un PIAO. Il “toolkit HRM” deve essere interoperabile con il portale del reclutamento (inPA) e la piattaforma “Syllabus”. Il “toolkit HRM” e la banca dati PIAO devono essere integrati. Il Ministero per la Pubblica Amministrazione deve verificare almeno per un campione di amministrazioni nazionali e subnazionali con più di 50 dipendenti che adottano un PIAO, il contenuto del corrispondente piano strategico in materia di risorse umane e intraprendere azioni di follow-up nella misura necessaria.
- **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
N. di criteri applicati in fase di selezione del panel	<i>L'indicatore si riferisce al numero complessivo di indicatori utilizzati, in aggiunta a quello dimensionale, per definire il panel di amministrazioni rispetto agli ambiti di intervento</i>	N.	5
N. di amministrazioni coinvolte nel progetto Pilota	<i>L'indicatore si riferisce al numero complessivo di amministrazioni che parteciperanno alla sperimentazione nel nuovo modello</i>	N.	50
N. di piattaforme rilasciate	<i>L'indicatore si riferisce al numero di piattaforme rilasciate per il supporto allo sviluppo di modelli organizzativi</i>	N.	1
N. di piattaforme del DFP rese interoperabili	<i>L'indicatore si riferisce al numero di piattaforme oggetto di interoperabilità</i>	N.	3
N. di database del DFP integrati	<i>L'indicatore si riferisce al numero di database oggetto di integrazione</i>	N.	2

Codice Indicatore di risultato	Descrizione indicatore di risultato	Unità di Misura	Valore risultato atteso
N. di indicatori chiave per valutazione della macro e micro-organizzazione	<i>L'indicatore si riferisce al numero di parametri rilevati in fase di analisi organizzativa e tecnologica delle amministrazioni</i>	N.	5
N. di amministrazioni coinvolte nella valutazione dei risultati del progetto	<i>L'indicatore si riferisce al numero di amministrazioni che supporteranno la valutazione dei risultati del progetto/ numero delle amministrazioni coinvolte</i>	%	70
N. di amministrazioni coinvolte nel processo di definizione degli indicatori chiave	<i>L'indicatore si riferisce al numero di amministrazioni coinvolte nel processo di definizione delle competenze</i>	N.	100
N. di amministrazioni coinvolte nelle azioni di <i>assessment</i>	<i>L'indicatore si riferisce al numero di amministrazioni partecipanti alle azioni di assessment</i>	N.	80

N. di PA che accedono alla piattaforma	<i>L'indicatore si riferisce al numero minimo di PA che accedono alla piattaforma contenente i moduli per la pianificazione strategica delle risorse umane</i>	N.	100
N. di amministrazioni coinvolte nelle azioni di disseminazione	<i>L'indicatore si riferisce al numero minimo di amministrazioni partecipanti alle azioni di disseminazione</i>	N.	50
N. di soluzioni di AI implementate	<i>L'indicatore si riferisce al numero minimo di soluzioni di AI da implementare</i>	N.	1

SEZIONE 6 – QUADRO FINANZIARIO

- **Elenco voci di spesa:**

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

- **Importo voce di spesa:**

- 1) Acquisto software/Servizi professionali - 44.647.812,06 €
- 2) Conferimento incarichi a esperti e professionisti - 480.800,00 €
- 3) Accordi/Convenzioni - 305.771.387,94 €

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

- **Totale importo:** 350.900.000,00 €

SEZIONE 7 – BUDGET ATTIVITA'

Linea di attività	Elenco delle voci di spesa	Importo voci di spesa (€ iva inclusa)	Totale importo attività (€ iva inclusa)
Linea 1 – Innovazione Organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane	<i>Accordi/Convenzioni</i>	<i>30.400.000,00 €</i>	<i>30.400.000,00 €</i>
Linea 2 – Sviluppo di modelli organizzativi per il rafforzamento della capacità amministrativa delle comunità territoriali	<i>Accordi/Convenzioni</i>	<i>130.730.927,94 €</i>	<i>130.730.927,94 €</i>

Linea di attività	Elenco delle voci di spesa	Importo voci di spesa (€ iva inclusa)	Totale importo attività (€ iva inclusa)
Linea 3 – Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO	<i>Servizi professionali</i>	640.500,00 €	85.780.500,00 €
	<i>Accordi/ Convenzioni</i>	85.140.000,00 €	
Linea 4 – Valorizzazione dei dati per lo strategic forecasting e interoperabilità tra applicativi per la gestione del capitale umano della PA	<i>Acquisto software/ Servizi professionali</i>	15.999.744,00 €	75.500.204,00 €
	<i>Accordi/ Convenzioni</i>	59.500.460,00 €	
Linea 5 – Governance e monitoraggio di progetto	<i>Servizi professionali</i>	28.007.568,06 €	28.488.368,06 €
	<i>Conferimento incarichi a esperti e professionisti</i>	480.800,00 €	
Totale		350.900.000,00 €	350.900.000,00 €

SEZIONE 8 – CRONOPROGRAMMA SPESA

- Cronoprogramma di spesa per singole annualità:

Cronoprogramma		
2024	2025	2026
9.120.000,00 €	184.462.513,04 €	157.317.486,96 €

- Cronoprogramma di spesa per anno e per attività:

Attività	2024	2025	2026	Totale
Linea 1 – Innovazione Organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane	9.120.000,00 €	14.980.000,00 €	6.300.000,00 €	30.400.000,00 €
Linea 2 – Sviluppo di modelli organizzativi per il rafforzamento della capacità	0,00 €	91.412.611,72 €	39.318.316,22 €	130.730.927,94 €

Attività	2024	2025	2026	Totale
amministrativa delle comunità territoriali				
Linea 3 – Disseminazione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO	<i>0,00 €</i>	<i>38.124.666,67 €</i>	<i>47.655.833,33 €</i>	<i>85.780.500,00 €</i>
Linea 4 – Valorizzazione dei dati per lo strategic forecasting e interoperabilità tra applicativi per la gestione del capitale umano della PA	<i>0,00 €</i>	<i>21.222.196,44 €</i>	<i>54.278.007,56 €</i>	<i>75.500.204,00 €</i>
Linea 5 – Governance e monitoraggio di progetto	<i>0,00 €</i>	<i>18.723.038,22 €</i>	<i>9.765.329,84 €</i>	<i>28.488.368,06 €</i>
TOTALE	<i>9.120.000,00 €</i>	<i>184.462.513,04 €</i>	<i>157.317.486,96 €</i>	<i>350.900.000,00 €</i>