

Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR ITALIA

Scheda Progetto

Amministrazione titolare di intervento:

PCM - Ministro per la Pubblica Amministrazione

Titolo Intervento:

Riforma del mercato del lavoro della PA



**Finanziato
dall'Unione europea**
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

SEZIONE 1 – ANAGRAFICA INTERVENTO

- **Missione 1:** Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo
- **Componente 1:** Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA
- **Codice Misura:** Riforma 2.3: Competenze e carriere – Sub riforma 2.3.1: Riforma del mercato del lavoro della PA
- **Descrizione Misura:** Definizione di una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane con l'obiettivo di adottare un modello condiviso tra tutte le Amministrazioni per la gestione del capitale umano della PA, basato sulla “**centralità delle competenze**” attraverso la definizione di un **framework comune di competenze** trasversale e distintivo delle PA, con il supporto di una banca dati integrata.
- **Titolo:** La gestione strategica delle risorse umane per creare Valore Pubblico
- **Codice Template CUP (se pertinente):** 2303002
- **CUP:** J89F23000180006
- **Amministrazione titolare:** PCM - Ministro per la Pubblica Amministrazione
- **Altra Amministrazione/Struttura co-titolare (se pertinente):** N/A
- **Modalità attuativa (Regia, Titolarità, Titolarità con delega):** Regia
- **Natura Intervento (Lavori, Acquisizione Beni, Realizzazione di Servizi, Aiuti alle Imprese, Concessioni alle persone, Strumenti di ingegneria finanziaria):** Realizzazione di Servizi
- **Soggetto Attuatore:** Dipartimento della funzione pubblica (PCM)/Formez/SNA/INVITALIA
- **Referente del progetto:** Alfonso Migliore
- **Data di avvio:** 01/05/2023
- **Data conclusione:** 30/06/2026

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 pubbliche amministrazioni;
- 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 ed 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, è stata istituita l'“Unità di missione per il coordinamento attuativo del PNRR” dedicata alle attività di coordinamento, monitoraggio, rendicontazione e controllo degli interventi del PNRR di competenza del Ministro per la pubblica amministrazione, in ottemperanza all'articolo 8 del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77 e al successivo decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 9 luglio 2021.

Tale unità è suddivisa in tre servizi:

- 1) **Servizio di coordinamento della gestione 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 gestionali relative all'attivazione dei progetti a titolarità e a regia, nonché la definizione delle procedure di gestione e controllo e della relativa manualistica, coordinando, inoltre, la gestione finanziaria degli investimenti e la messa in opera delle riforme di pertinenza del Dipartimento della funzione pubblica.
- 2) **Servizio di monitoraggio PNRR**, che coordina le attività di monitoraggio sull'attuazione degli interventi e delle riforme PNRR di competenza del Dipartimento della funzione pubblica. Nell'ambito delle proprie attività, il Servizio verifica il conseguimento di Milestone e Target e provvede a trasmettere al Servizio 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.
- 3) **Servizio di rendicontazione e controllo PNRR**, che provvede, relativamente agli interventi PNRR di competenza del Dipartimento della funzione pubblica, a trasmettere al Servizio centrale per il PNRR i dati necessari per la presentazione delle richieste di pagamento alla Commissione europea, corredata della corrispondente dichiarazione di cui all'Annex III dell'Accordo di finanziamento stipulato con la Commissione europea. A tal fine, verifica la regolarità delle procedure e delle spese, riceve e controlla le domande di rimborso dei soggetti attuatori, lo stato di avanzamento finanziario e il raggiungimento di obiettivi intermedi e finali in coerenza con gli impegni assunti.

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.

- **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, da ultima, 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, proprio nell'ambito del PON “Governance e Capacità Istituzionale” 2014-2020, 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, approvato, nella versione attuale, il 22 dicembre 2022.

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

Secondo l'articolo 5, sezione B, comma 3, dello Statuto, Formez PA fornisce *“assistenza tecnica, supporto e contenuti alle pubbliche amministrazioni, al fine di migliorare la comunicazione tra le amministrazioni pubbliche e verso cittadini e imprese, anche attraverso l'attivazione e il supporto operativo di canali di comunicazione diretta, utilizzabili dai cittadini stessi.”*

Il piano triennale 2022-2024, approvato alla fine dello scorso anno, identifica tre tipologie di attività prevalenti:

- procedure concorsuali;
- formazione integrata (formazione e supporto consulenziale per lo sviluppo delle competenze interne alle pubbliche amministrazioni);
- assistenza tecnica (cui sono, comunque, connessi interventi per lo sviluppo delle competenze interne delle amministrazioni richiedenti).

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

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

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

Per quanto attiene al complesso dei sistemi di controlli, oltre al rispetto della normativa vigente in materia e che regola le procedure interne, Formez è sottoposta al controllo, alla vigilanza ed ai poteri ispettivi della Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica, che rende, altresì, il parere preventivo vincolante in ordine alla pianta organica, alla programmazione delle assunzioni, al bilancio preventivo e al bilancio consuntivo, ai regolamenti di contabilità e organizzazione, alla nomina del Direttore generale, alla costituzione di nuove società, agli atti di straordinaria amministrazione. È, inoltre, soggetta al parere preventivo vincolante del Dipartimento l'acquisizione delle commesse con affidamento diretto da parte di Amministrazioni diverse dal medesimo Dipartimento, se di importo superiore ad € 500.000. 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, a livello centrale e locale, finalizzate all'implementazione pilota dei piani di gestione strategica delle risorse umane per almeno 40 amministrazioni chiave (grandi autorità pubbliche centrali, regioni e comuni più grandi), Formez è individuato quale soggetto attuatore anche in ragione dell'esperienza di accompagnamento sui temi della gestione strategica delle risorse umane consolidata nell'ambito del progetto RiformAttiva, realizzato, come noto, per conto del Dipartimento della funzione pubblica.

SNA

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) è un'istituzione di alta formazione e ricerca che ha lo scopo di sostenere e promuovere il processo di innovazione e riforma della pubblica amministrazione con l'obiettivo generale di fare della pubblica amministrazione un fattore di competitività del sistema economico e produttivo italiano.

Il ruolo di ente cui è demandata la formazione del personale delle amministrazioni centrali (dirigenti e funzionari) e, su base convenzionale, di quello delle amministrazioni territoriali e di privati è stato ulteriormente ribadito nel 2014 quando, a seguito della soppressione di cinque scuole di formazione¹, l'allora Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, fondata nel 1957 con prima sede a Caserta, ha assunto l'attuale denominazione e acquisito nuove funzioni. Dal 2014, la SNA ha quindi consolidato il proprio ruolo centrale nel Sistema unico del reclutamento e della formazione pubblica, Sistema unico a cui le amministrazioni dello Stato, anche a ordinamento autonomo, e gli enti pubblici non economici si rivolgono prioritariamente per la formazione del proprio personale.

In concreto, la SNA:

- a) forma, seleziona e recluta i dirigenti e i funzionari dello Stato;
- b) forma i dirigenti delle amministrazioni pubbliche all'estero;
- c) eroga servizi di formazione e aggiornamento, in base a convenzioni, di dipendenti di amministrazioni pubbliche diverse da quelle statali, di soggetti gestori di servizi pubblici e di istituzioni ed imprese private;
- d) sviluppa attività ricerca, analisi e documentazione per l'eccellenza della formazione specifica nell'ambito dei processi di riforma e innovazione della PA, anche in collaborazione con università e istituti di ricerca, altre amministrazioni pubbliche e istituzioni e società private;
- e) svolge, inoltre, attività di ricerca, analisi e consulenza sulla metodologia e sui criteri di valutazione della formazione offerta alla PA da istituzioni pubbliche e private;
- f) pubblica e diffonde i materiali didattici e di ricerca attraverso strumenti editoriali sia interni che esterni;
- g) su richiesta di altri paesi in un quadro di cooperazione internazionale può formare il personale di amministrazioni straniere;
- h) cura i rapporti con gli organismi e le strutture di formazione similari di altri Paesi e la definizione con essi di accordi, di convenzioni e di ogni altra forma di collaborazione e di scambio di esperienze nell'ambito di tutte le attività di competenza della Scuola;
- i) sostiene, anche finanziariamente, iniziative di collaborazione e di scambio di funzionari.

Il richiamato decreto-legge 80 del 2021 le attribuisce, inoltre, compiti in materia di ricerca e studio per l'individuazione di tipologie di formazione da erogare in favore del personale delle PA preposto allo sviluppo e all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e, su richiesta delle amministrazioni statali e sulla base di indicazioni del Presidente del Consiglio dei ministri o del Ministro per la pubblica amministrazione, di valutazione, validazione e monitoraggio della qualità delle offerte formative presentate da soggetti terzi e la loro rispondenza ai requisiti richiesti.

¹ La Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze; l'Istituto diplomatico «Mario Toscano»; la Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno; il Centro di Formazione della Difesa e la Scuola Superiore di Statistica e di Analisi Sociali.

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

La SNA possiede una solida e riconosciuta esperienza e reputazione in tutte le dimensioni della costruzione del capitale umano della PA, quali: la selezione e il reclutamento di funzionari e dirigenti; la formazione iniziale e continua in Italia e all'estero del personale delle pubbliche amministrazioni, attività che svolge sia in termini generali che con particolare riferimento a tutti i processi di innovazione e riforma della PA e, da ultimo, in relazione allo sviluppo e attuazione del PNRR; l'attività di studio e ricerca.

La Scuola è posta nell'ambito e sotto la vigilanza della Presidenza del Consiglio dei ministri, ma è dotata di autonomia organizzativa e contabile, benché nei limiti delle proprie risorse economico-finanziarie. La Scuola può promuovere o partecipare ad associazioni e consorzi, nonché stipulare accordi di programma, convenzioni e contratti con soggetti pubblici e privati.

Oltre al Presidente e al Segretario generale, è organo della Scuola un Comitato di Gestione composto da rappresentanti delle principali amministrazioni centrali (PCM-DFP, Esteri, Interno, MEF, Difesa, MUR, MiC, Istat) e a cui è demandato il compito di approvare il programma annuale della Scuola proposto dal Presidente, i documenti di bilancio proposti dal Segretario Generale; lo stesso Comitato viene sentito dal Segretario Generale in merito alla definizione dell'organizzazione interna della Scuola.

La solidità delle competenze e delle scelte della Scuola sono ulteriormente rafforzate dalla presenza di un Comitato scientifico consultivo, composto da rappresentanti di altre Scuole nazionali ed internazionali, pubbliche e private, da studiosi di chiara fama, da alti dirigenti delle amministrazioni pubbliche, di cui si avvale il Presidente.

Il corpo docente è scelto tra professori universitari, dirigenti di amministrazioni pubbliche e private, magistrati ordinari, amministrativi e contabili, avvocati dello Stato e consiglieri parlamentari e tra altri soggetti, anche stranieri, in possesso di elevata e comprovata qualificazione professionale.

INVITALIA

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

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

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

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

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

SEZIONE 3 – DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO

- Descrizione degli obiettivi

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

Obiettivi specifici sono:

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

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

- **Descrizione dei contenuti operativi e delle attività previste**

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

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

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

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

Il Framework deve essere in grado di:

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

Il framework, in via sperimentale, deve comprendere:

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

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

L'iniziativa intende focalizzarsi anche sulla popolazione dirigenziale della PA, definendo un **modello di leadership** chiaro, comune e coerente con le linee guida definite da SNA, progettando **percorsi di sviluppo**, nonché modelli a supporto delle procedure di reclutamento nella PA.

Infine, per supportare la pianificazione strategica delle risorse umane all'interno della PA, il framework completo dovrà essere implementato attraverso una soluzione tecnologica in grado di dialogare con l'attuale portale InPA e con la digitalizzazione del PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione). Tale soluzione, se, da un lato,

offrirà alle amministrazioni una **piattaforma integrata** per supportare l'identificazione e la manifestazione di esigenze di fabbisogno delle risorse umane, dall'altro consentirà la raccolta di un patrimonio informativo preziosissimo anche per le scelte politiche in materia di lavoro pubblico.

Si riportano di seguito le **7 principali linee di attività** di cui l'iniziativa si compone:

1. Analisi e mappatura delle esperienze innovative di HRM;
2. Progettazione partecipata del framework per la pianificazione strategica delle RU e del sistema dei profili professionali per competenze;
3. Sperimentazione ed implementazione del HRM competency based framework nel ciclo di vita della gestione e sviluppo delle risorse umane (programmazione strategica, rilevazione fabbisogni, mobilità, progressioni, differenziali stipendiali, valorizzazione);
4. Accompagnamento e diffusione del know how;
5. Progettazione e realizzazione della piattaforma di HR Management Toolkit;
6. Accesso alla dirigenza (o Senior Civil Service, SCS): posizioni di leadership della PA;
7. Governance e monitoraggio di progetto.

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

1. Analisi e mappatura delle esperienze innovative di HRM

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

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

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

Al termine di questa attività verranno rilasciati:

- il panel dei due gruppi di amministrazioni coinvolte (in totale 40);
- il modello di Terms of Reference da far sottoscrivere alle amministrazioni per formalizzare il loro impegno e coinvolgimento;
- il set dei KPI necessari a valutare i risultati e l'impatto del progetto sui sistemi di gestione delle risorse umane nelle amministrazioni partecipanti.

L'attività si realizza nell'arco temporale di 3 mesi.

2. Progettazione partecipata del framework per la pianificazione strategica delle RU e del sistema dei profili professionali per competenze

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

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

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

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

- prime riflessioni sulle modalità operative di collegamento con le strategie dell'ente dimensioni chiave del sistema;
- prima strutturazione di un modello di profili professionali per competenze da adattare per i diversi comparti, coerentemente con le previsioni dei CCNL;
- versione beta della library di competenze comportamentali e tecniche, tipiche e caratterizzanti la PA, raggruppate in dizionari e con le relative declaratorie.

Il framework sarà corredato da linee guida all'uso di supporto alla fase di sperimentazione successiva.

L'attività si realizza entro il 31/12/2023.

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

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

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

- collegamento tra i fabbisogni di personale e le strategie dell'ente (cfr. PIAO);
- classificazione del personale con l'obiettivo di verificare ed incrementare il database dei profili/competenze ed effettuare le personalizzazioni;
- attribuzione dei profili al personale;
- meccanismi di assessment delle competenze finalizzati alla rilevazione dei gap di competenze e funzionali alla programmazione dei fabbisogni formativi;
- definizione delle modalità di recruiting in funzione del nuovo sistema professionale;
- gestione della mobilità orizzontale in e out fra amministrazioni;
- definizione dei criteri e delle modalità per il riconoscimento delle competenze ai fini dell'applicazione degli istituti contrattuali quali le progressioni fra Aree, i differenziali stipendiali e le EQ/EP (mobilità verticale).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La sperimentazione, dunque, intende, in compliance con le previsioni contenute nel “*Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Personale del Comparto Funzioni Centrali Triennio 2019 – 2021*” e nel “*Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al Personale del Comparto Funzioni Locali*”, sottoscritti tra l'A.Ra.N e le Organizzazioni e Confederazioni sindacali rappresentative del Comparto Funzioni Locali e Centrali, verificare l'applicabilità dei sistemi professionali competency based relativamente agli istituti contrattuali delle progressioni tra Aree, dei differenziali stipendiali e dell'istituzione dell'area delle Elevate Professionalità (EP) e della disciplina degli incarichi di Elevate Qualificazioni (EQ). L'introduzione di queste nuove figure amplia il numero di opportunità di carriera non dirigenziali² (*middle management*), arricchendo l'assetto organizzativo corrente nelle PA e rendendo attuabile un sistema di crescita verticale basato su incentivi e competenze, appetibile anche considerando il mercato esterno.

L'attività si realizza attraverso la costituzione di *task force* territoriali che dovranno fornire supporto e accompagnamento alle amministrazioni pilota:

² Management intermedio, figure di coordinamento.

- nella definizione della **strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane attraverso** l'adozione del framework delle competenze e del modello di leadership trasversale e distintivo (vedi linea 4);
- nell'implementazione del sistema di **classificazione professionale** in connessione con i **livelli di inquadramento**;
- nell'utilizzo della strumentazione per l'elaborazione del Piano Integrato delle attività e organizzazione (PIAO);

La sperimentazione sarà costantemente monitorata e sarà data visibilità ai risultati conseguiti attraverso uno stretto raccordo con l'Unità Centrale.

Nel suo complesso la linea di intervento, che si realizza su un arco temporale di 18 mesi, ha l'obiettivo di dotare le PPAA di uno strumento a supporto della gestione delle risorse umane, che costituirà l'infrastruttura nella quale si inseriscono le nuove figure professionali (EQ ed EP), ampliando il ventaglio di opportunità di crescita all'interno della PA e, allo stesso tempo, di definire un kit di supporto per l'azione di disseminazione successiva.

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

- il framework nella versione definitiva ovvero corredato dei seguenti elementi:
 - o modalità di collegamento con le strategie dell'ente;
 - o dimensioni chiave del sistema;
 - o profili professionali/profili di ruolo/famiglie professionali caratteristici dei diversi comparti pubblici e coerenti con le previsioni dei CCNL;
 - o library di competenze comportamentali e tecniche, tipiche e caratterizzanti la PA, raggruppate in dizionari e con le relative declaratorie.
- Strumenti e meccanismi per la mobilità orizzontale e verticale.
- Metodo di supporto e accompagnamento all'introduzione di sistemi di gestione strategica delle risorse umane.

4. Accompagnamento e diffusione del know how

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

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

- Azioni di disseminazione asincrona;
- Azioni di disseminazione sincrona;
- Accompagnamento in presenza;
- Accompagnamento a distanza;

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

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

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

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

5. Progettazione e realizzazione della piattaforma di HR Management Toolkit

Con la finalità di ridurre l'onere amministrativo e meglio qualificare l'attività di pianificazione strategica delle risorse umane, l'obiettivo della presente linea di attività è quello di mettere le PA nelle condizioni di poter operare (abilitare) la pianificazione strategica delle risorse umane supportando in modo effettivo e standardizzato la compilazione delle sezioni specifiche del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Tale documento, introdotto dall'articolo 6 del decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021, risponde alle necessità di programmazione e governance, fornendo alle PA chiare linee guida per la predisposizione di piani relativi a performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione. In tal senso, l'intervento mira alla progettazione di un "HR Management Toolkit" (o "Toolkit"), quale insieme di materiali (documentali e digitali) a supporto della pianificazione e gestione strategica delle risorse umane.

La piattaforma che ci si propone di costruire dovrà dialogare con quella per il reclutamento (inPA) attraverso la condivisione del sistema di classificazione professionale (library) e con quella per la costruzione del PIAO attraverso la predisposizione del piano strategico dei fabbisogni di personale che andrà a popolare la sezione del PIAO relativa alla salute delle risorse professionali.

La progettazione della piattaforma seguirà l'evoluzione delle attività previste dalle linee precedenti. Il framework e la library costruiti ed opportunamente revisionati a valle della sperimentazione verranno tradotti in modelli, strumenti e documenti di supporto da trasferire all'interno della nuova piattaforma.

Lo strumento si configura come una soluzione applicativa che potrà essere sviluppata in una logica di integrazione/interoperabilità con altre piattaforme. Tale soluzione, sviluppata e implementata come piattaforma

interattiva a partire dai moduli di supporto disegnati nella fase precedente, integrerà le informazioni della matrice organizzativa (banca dati) e faciliterà l'insieme di attività di pianificazione del personale, offrendo supporto informativo alle PA su diversi ambiti, ad esempio:

- visualizzazione dell'organico attuale e di quello previsto a budget, con possibilità di attivare processi di *job posting* legandosi direttamente al portale di reclutamento (*inPA*) e richiamando le informazioni presentate nei PIAO;
- visualizzazione delle famiglie professionali e dei profili che operano nella specifica PA, 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.

Le funzionalità previste per la piattaforma dovranno essere definite attraverso il coinvolgimento delle 40 Amministrazioni, per renderle coerenti con il percorso progettuale da queste realizzate con le diverse linee di intervento e raccogliere le esigenze specifiche in modo da sviluppare una soluzione che sia strumento di accompagnamento ed efficienza per la gestione delle risorse umane nelle amministrazioni.

Lo strumento, nel suo complesso, offrirà funzionalità di visione e ricerca all'interno della library delle competenze rispetto a famiglie e profili professionali identificati, abilitando la vista sul personale attualmente in servizio (costituita a partire dai moduli per l'autovalutazione) e supportando le PA nella gestione dei processi di selezione e di valutazione delle esigenze di riqualificazione. Essendo legato al portale del reclutamento *InPA*, lo strumento abiliterà l'individuazione delle competenze necessarie e la relativa pianificazione dei fabbisogni del personale sia in termini assunzionali che formativi, facendo ricorso all'**AI per automatizzare le attività ricorrenti** (es. screening dei titoli di studio e delle esperienze professionali) o definire i ruoli professionali a partire dal fabbisogno di competenze rilevato.

6. Accesso alla Dirigenza (o Senior Civil Service, SCS): posizioni di leadership della PA

La presente linea di attività intende fornire strumenti per sostenere il percorso di accesso e di sviluppo della dirigenza, identificando un modello di leadership chiaro e comune per tutta la popolazione dirigenziale della PA, definendone linee di adozione, meccanismi organizzativi e criteri di eleggibilità, dando particolare rilevanza all'esperienza professionale e alle capacità/pratiche manageriali. Tale modello si baserà sul framework delle competenze precedentemente stabilito, al fine di identificare e consolidare un modello unico e comune riguardo quali siano gli elementi di valore ed etici del sistema di leadership richiesti all'interno della PA. Rispetto a quanto già sviluppato dalla SNA, le attività previste si focalizzeranno in particolare modo su: 1) principi in materia di accesso alla dirigenza; 2) pratiche gestionali; 3) comportamenti organizzativi; 4) gestione dei percorsi di sviluppo.

L'articolazione dell'intervento si declina in due momenti temporali conseguenti:

- nel **breve periodo**: definizione dei percorsi e delle **modalità di accesso dall'interno alla Dirigenza**: l'attività prevede una iniziale analisi del contesto *as-is* e la definizione di strumenti utili a sostenere la progressione delle carriere da funzionario a dirigente. Le attività avranno come focus la valorizzazione e verifica di una comprovata esperienza e competenza "sul campo" e la definizione di un processo di assessment che supporti l'identificazione dei percorsi di sviluppo rispetto ai ruoli in ingresso e in itinere;
- nel **medio-lungo periodo**:
 - definizione di un **modello di leadership di riferimento per i ruoli dirigenziali**, come valorizzazione ed integrazione di quanto precedentemente elaborato da SNA. La Scuola Nazionale dell'Amministrazione ha, infatti, maturato nel corso degli anni una significativa

esperienza sulla mappatura, analisi e pesatura delle competenze dei dirigenti grazie a un ampio progetto di ricerca-intervento che coinvolge le principali amministrazioni centrali italiane, nell'ambito del quale sono stati sviluppati sia un modello di competenze della dirigenza sia processi e strumenti di assessment in presenza e online. A riguardo, il modello proposto dovrà verificare la propria coerenza rispetto alle “Linee guida SNA: Modello di dirigenza” (Settembre 2022), che raccolgono indicazioni in materia di procedure e soluzioni metodologiche per lo svolgimento di efficaci selezioni per l'accesso alla qualifica dirigenziale, con il duplice obiettivo di restituire buone pratiche alle Amministrazioni e presentare principi metodologici di base fondamentali per l'assessment.

- definizione di un modello di gestione dello sviluppo manageriale, articolato in una componente metodologica e una processuale (macro-processo) per supportare le Amm.ni nella pianificazione strategica e gestione efficace del personale (potenziale/attuale) in posizione Dirigenziale. La metodologia dovrà essere fondata sulla comprovata dall'esperienza prodotta dalla SNA ed integrata con le evidenze dal settore privato e dal mondo accademico in ambito manageriale. In essa vi si ritroverà, a partire dal modello di leadership precedentemente elaborato, il set di principi guida alla base del macro-processo di gestione dello sviluppo manageriale (per Dirigenti). qualificazione e continua crescita professionale.

A completamento del lavoro metodologico si verificherà la possibilità di coinvolgere il gruppo delle 40 Amministrazioni pilota, in base alle posizioni dirigenziali disponibili, per implementare il sistema e la SNA potrà procedere alla selezione del personale attraverso l'indizione di procedure comparative che terranno conto della valutazione conseguita nell'attività svolta, dei titoli professionali, di studio o di specializzazione ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso alla qualifica dirigenziale, della tipologia e del numero degli incarichi rivestiti con particolare riguardo a quelli inerenti agli incarichi da conferire e saranno volte ad assicurare la valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali. A tal fine, i bandi definiranno le aree di competenza osservate e saranno basati su prove scritte e orali di esclusivo carattere esperienziale, finalizzate alla valutazione comparativa e definite secondo metodologie e standard riconosciuti.

7. Governance e monitoraggio di progetto

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

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

- definire modalità efficaci di interrelazione tra le attività in tutte le loro fasi, con l'obiettivo di **garantire le regole comuni di coinvolgimento ed ingaggio** delle Amministrazioni pubbliche destinatarie delle azioni di accompagnamento alla riforma;
- **diffondere** gli obiettivi e gli specifici ambiti di azione;
- **coinvolgere** tutti i soggetti a vario titolo interessati, raccogliendo feedback ed esigenze specifiche sulle diverse linee di attività;
- **accompagnare** l'attuazione della riforma attraverso linee guida e circolari tramite l'istituzione di una **Unità operativa centrale** composta da esperti da selezionare con funzioni ulteriori di coordinamento complessivo dell'intervento al fine di garantirne l'efficacia;
- **progettare un ambiente di lavoro digitale** per facilitare le interazioni con le Amministrazioni Centrali e territoriali, per il coinvolgimento e la collaborazione attiva, efficiente e periodica dei diversi attori istituzionali a vario titolo coinvolti;

- creare un **tavolo di lavoro** per il monitoraggio, la gestione e l'**identificazione di sinergie progettuali** (es. InPA, PIAO, Library ruoli professionali, Syllabus delle competenze, etc.), tenendo conto dei risultati raggiunti dalle altre iniziative legate al mercato del lavoro.

La correlazione con le altre attività programmate per le altre misure, a valere sulla M1C1 (**I2.1**: Portale unico del reclutamento InPA, **I2.3**: Competenze e capacità amministrativa, **I.2.2.5**: Amministrazione pubblica orientata ai risultati) e il coinvolgimento di soggetti responsabili a livello nazionale dello sviluppo del capitale umano (**DFP, SNA, FORMEZ PA, INVITALIA**) rappresentano un elemento da considerare nell'attuazione della riforma.

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

La governance di progetto è assicurata dalla costituzione dell'Unità Centrale composta esperti per il coordinamento e il supporto al sistema di pianificazione delle risorse umane con il compito di promuovere le iniziative di riforma e garantire l'assegnazione della task force operativa a livello territoriale istituita inizialmente per le prime 40 Amministrazioni pilota.

Nell'ambito di tale attività sarà previsto lo sviluppo di un'area comune per creare un network tra le amministrazioni sui temi e le politiche alla base della gestione strategica delle risorse umane, dei PIAO promuovendo lo scambio di best practices, incentivando modalità innovative di collaborazione attraverso vere e proprie attività di networking in grado di garantire il confronto in tempo reale sulle questioni più rilevanti e di interesse.

Attività 1 Analisi e mappatura delle esperienze innovative di HRM – 01/05/2023 – 30/09/2023

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
30/09/2023	Ingaggio amministrazioni	- panel delle 40 amministrazioni coinvolte - modello di Terms of Reference da far sottoscrivere alle amministrazioni per formalizzare il loro impegno e coinvolgimento;
30/09/2023	Analisi e approfondimento di <i>framework</i> esistenti di riferimento in ambito nazionale e internazionale	- Report di mappatura di framework esterni (nazionali/internazionali) - set dei KPI necessari a valutare i risultati e l'impatto del progetto sui sistemi di gestione delle risorse umane nelle amministrazioni partecipanti.

Attività 2 – Progettazione partecipata del framework per la pianificazione strategica delle RU e del sistema dei profili professionali per competenze – 01/05/2023 – 30/12/2023

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
31/12/2023	Incontri di co-progettazione e interviste con 10 amministrazioni	Versione beta del framework di riferimento Banca dati integrata dei profili professionali disponibile on line
		Linee guida all'implementazione del framework

Attività 3 – Sperimentazione ed implementazione del HRM competency based framework nel ciclo di vita della gestione e sviluppo delle risorse umane – 01/01/2024 – 30/06/2025

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
31/12/2024	Collegamento tra i fabbisogni di personale e le strategie dell'ente (cfr. PIAO) Definizione del sistema professionale e ulteriore sviluppo della library dei profili professionali/profili di ruolo/famiglie professionali caratteristici dei diversi comparti pubblici e coerenti con le previsioni dei CCNL	Aggiornamento e sviluppo del Framework

	Correlazione tra i profili professionali e il sistema di classificazione previsto dai CCNL Definizione di meccanismi di assessment delle competenze finalizzati alla rilevazione dei gap di competenze e funzionali alla programmazione dei fabbisogni formativi	
30/06/2025	Definizione delle modalità di recruiting in funzione del nuovo sistema professionale Gestione della mobilità orizzontale in e out fra amministrazioni Definizione dei criteri e delle modalità per il riconoscimento delle competenze ai fini dell'applicazione degli istituti contrattuali quali le progressioni fra Aree, i differenziali stipendiali e le EQ/EP (mobilità verticale)	Integrazione linee guida

Attività 4 – Accompagnamento e diffusione del know how – 01/01/2024 – 30/06/2026

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
01/06/2025	Progettazione dei percorsi di disseminazione Ingaggio	Percorsi di supporto differenziati Ingaggio amministrazioni
01/06/2025	progettazione moduli formazione/informazione asincrona	Tutorial, video pillole, MOOC
30/06/2026	Realizzazione azioni di accompagnamento in presenza e a distanza	Report conclusivo
30/09/2025	Implementazione moduli e strumenti formativi (linea di attività 4)	Pubblicazione on line moduli formativi
30/06/2026	Aggiornamento, manutenzione e integrazione del sistema con le altre piattaforme esistenti	Report di integrazione Nuovi moduli standard di supporto Evolutive della soluzione digitale

Attività 5 – progettazione HR Management Toolkit – 01/03/2023 – 30/06/2026

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
01/06/2024	Progettazione del sistema sulla base dei primi rilasci previsti dalla Linea di attività 2. Raccolta delle esigenze specifiche e definizione delle funzionalità e dei contenuti attesi	Architettura del sistema e definizione dei requisiti tecnici
31/12/2024	Rilevazione, analisi e validazione dei requisiti tecnici per la realizzazione della piattaforma	Definizione dei requisiti tecnici
31/12/2024	Progettazione e realizzazione dei moduli di supporto alla pianificazione strategica delle risorse umane in considerazione degli esiti della sperimentazione (Linea di attività 3)	Moduli informatizzati a supporto della pianificazione strategica delle risorse umane
30/09/2025	Implementazione moduli e strumenti formativi (linea di attività 4)	Pubblicazione on line moduli formativi
30/06/2026	Aggiornamento, manutenzione e integrazione del sistema con le altre piattaforme esistenti	Report di integrazione Nuovi moduli standard di supporto Evolutive della soluzione digitale

Attività 6 – accesso alla Dirigenza (o Senior Civil Service, SCS): posizioni di leadership della PA – 01/03/2023 – 30/06/2026

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
31/12/2023	Analisi del contesto di accesso alla Dirigenza (as-is)	Report di mappatura e valutazione del contesto di accesso alla Dirigenza as is
31/12/2024	Verifica di coerenza rispetto alle “Linee guida SNA: Modello di dirigenza	Report di verifica di coerenza con le Linee guida SNA
31/12/2024	Definizione di modelli e strumenti per l’accesso alla dirigenza dall’interno	Definizione di criteri di elegibilità, principi metodologici e modelli di assessment
31/12/2024	Progettazione dei percorsi di Accesso alla Dirigenza	Processo dei percorsi di accesso alla Dirigenza
31/12/2024	Strutturazione di un processo di Assessment in linea con le linee guida per il reclutamento nella PA	Processo di Assessment
31/12/2024	Monitoraggio della coerenza tra prove di valutazione	Processo di monitoraggio qualitativo della valutazione e relativi KPI
31/12/2024	Sviluppo di un modello di leadership per la dirigenza	Modello di leadership
30/06/2026	Costruzione di un modello di gestione dello sviluppo manageriale (per Dirigenti)	Modello di gestione dello sviluppo manageriale

Attività 7 – governance e monitoraggio di progetto – 01/05/2023 – 30/06/2026

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
Breve entro 31/12/2023	Definizione dello scopo dell’Unità organizzativa centrale e definizione dei profili da reclutare in termini di obiettivi, responsabilità ed esperienze	Costituzione organizzativa dell’Unità operativa centrale
Breve entro 31/12/2023	Conduzione delle procedure di ricerca e selezione per la contrattualizzazione delle figure professionali	Reclutamento delle figure costituenti l’Unità operativa centrale
Medio entro 31/12/2024	Identificazione e attivazione della soluzione di collaborazione (piattaforma/area comune) e delle relative funzionalità	Piattaforma di collaboration
Medio entro 31/12/2024	Attivazione di un tavolo di lavoro per il monitoraggio delle sinergie progettuali	Tavolo di lavoro

- **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 dagli artt. 5 e 6 del D.Lgs. 50/2016)
 - 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, la riforma prevede lo sviluppo di un HRM toolkit e di un'area lavoro digitale a supporto della pianificazione e gestione strategica delle risorse umane e della costruzione del Piano Integrato delle attività (PIAO). Questi strumenti condivisi e rilasciati alle varie Amministrazioni faciliteranno l'adozione e lo sviluppo di processi digitali all'interno delle PA coinvolte nel processo. Non sono previsti tagging diretti rispetto al vincolo climatico, che non sarà intercettato nello sviluppo della misura.

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

Parità di genere – L'attuazione di tutte le linee progettuali sarà improntata al rispetto del principio delle pari opportunità di genere e conforme a quanto previsto dalle previsioni normative. Partendo dall'enunciato dell'art. 47 del decreto legge n. 77 del 2021, convertito nella legge n. 108/2021, si terrà conto dei contenuti delle linee guida attuative adottate con DM del 7/12/21 dalla Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità *“Linee guida volte a favorire la pari opportunità di genere e generazionali, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e del PNC”*.

In particolare, la progettualità intercetta il principio della parità di genere implementando azioni di riforma mirate ad incoraggiare le donne ad acquisire le competenze necessarie per ricoprire ruoli più orientati alla dirigenza, al fine di colmare il divario di genere nelle posizioni dirigenziali di alto livello. Inoltre, sarà garantito il rispetto della parità di genere nell'ambito delle procedure di selezione degli esperti dell'Unità Centrale in applicazione di quanto previsto dalla normativa vigente.

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

SEZIONE 4 – MILESTONE E TARGET COLLEGATI

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

SEZIONE 5 – ALTRI INDICATORI COLLEGATI

Codice Indicatore di output	Descrizione indicatore di output	Unità di Misura	Valore atteso
Framework delle competenze	<i>L'indicatore si riferisce al numero minimo di dimensioni per articolare il modello</i>	N.	3
Modello di Leadership	<i>L'indicatore si riferisce alla percentuale di Ruoli Dirigenziali considerati per la creazione del Modello di Leadership, rispetto alla totalità di Ruoli Dirigenziali inclusi nel Modello delle famiglie e figure professionali</i>	%	>50%
Linee Guida	<i>Condivisione delle linee guida per la creazione di un framework comune di competenze trasversale e distintivo della PA con le Amministrazioni pilota</i>	N.	1
Piattaforma	<i>L'indicatore si riferisce alla definizione e messa a disposizione di una piattaforma per l'informatizzazione della gestione strategica delle risorse umane</i>	N.	1

Codice Indicatore di risultato	Descrizione indicatore di risultato	Unità di Misura	Valore risultato atteso
N. amministrazioni coinvolte nel processo di definizione del framework	<i>L'indicatore si riferisce al numero di amministrazioni coinvolte nel processo di definizione del framework di competenze</i>	N.	40
N. di amministrazioni coinvolte nelle azioni di disseminazione	<i>L'indicatore si riferisce al numero di amministrazioni partecipanti alle azioni di disseminazione</i>	N.	200
Numero di PA accedono alla piattaforma	<i>L'indicatore si riferisce al numero minimo di PA che accedono della piattaforma contenente i moduli per la pianificazione strategica delle risorse umane</i>	N.	80

SEZIONE 6 – QUADRO FINANZIARIO

- Elenco voci di spesa:

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

- Importo voce di spesa:

- 1) Servizi professionali – 2.390.317,00 €
- 2) Conferimento incarichi a esperti e professionisti – 1.875.182,15 €
- 3) Accordi/Convenzioni – 20.034.500,85³ €

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

- Totale importo: 24.300.000,00 €

³ Si fa presente che la Linea 5 Progettazione HR Management toolkit, che sarà oggetto di una Convenzione con soggetto in house, prevede 5.100.000,00 € di acquisto software.

SEZIONE 7 – BUDGET ATTIVITA'

Attività	Elenco delle voci di spesa	Importo voci di spesa	Totale importo attività (€)
L1- Analisi e mappatura delle esperienze innovative di HRM	<i>Accordi e convenzioni con soggetto attuatore</i>	211.621,50 €	211.621,50 €
L2- Progettazione partecipata del framework per la pianificazione strategica delle RU e del sistema dei profili professionali per competenze	<i>Accordi e convenzioni con soggetto attuatore</i>	795.525,75 €	795.525,75 €
L3- Sperimentazione ed implementazione del HRM competency based framework nel ciclo di vita della gestione e sviluppo delle risorse umane	<i>Accordi e convenzioni con soggetto attuatore</i>	3.906.099,26 €	3.906.099,26 €
L4- Accompagnamento e diffusione del know how	<i>Accordi e convenzioni con soggetto attuatore</i>	7.977.473,00 €	7.977.473,00 €
L5 - Progettazione HR Management Toolkit	<i>Accordi e convenzioni con soggetto attuatore</i>	6.566.781,34 €	6.566.781,34 €
L6- Accesso alla Dirigenza (o Senior Civil Service, SCS): posizioni di leadership della PA	<i>Accordi e convenzioni</i>	577.000,00 €	577.000,00 €
L7-Governance e monitoraggio di progetto	<i>Conferimento incarichi a esperti e professionisti</i>	1.875.182,15 €	4.265.499,15 €
	<i>Servizi professionali</i>	2.390.317,00 €	
Totale			24.300.000,00

SEZIONE 8 – CRONOPROGRAMMA SPESA

- Cronoprogramma di spesa per singole annualità:

Cronoprogramma				
2022	2023	2024	2025	2026
0,00 €	2.870.000,00	6.586.277,06	8.265.551,31	6.578.171,63

- Cronoprogramma di spesa per anno e per attività:

Attività	2023	2024	2025	2026	Totale
L1- Analisi e mappatura delle esperienze innovative di HRM	80.000,00 €	131.621,50 €			211.621,50 €
L2- Progettazione partecipata del framework per la pianificazione strategica delle RU e del sistema dei profili professionali per competenze	93.957,16 €	701.568,59 €			795.525,75 €
L3- Sperimentazione ed implementazione del HRM competency based framework nel ciclo di vita della gestione e sviluppo delle risorse umane		1.721.577,08 €	1.260.239,43 €	924.282,75 €	3.906.099,26 €
L4- Accompagnamento e diffusione del know how		800.000,00 €	3.773.801,99 €	3.403.671,01 €	7.977.473,00 €
L5 - Progettazione HR Management Toolkit	2.124.109,81 €	1.669.156,26 €	1.669.156,26 €	1.104.359,02 €	6.566.781,34 €
L6- Accesso alla Dirigenza (o Senior Civil Service, SCS): posizioni di leadership della PA	68.147,74 €	186.159,67 €	186.159,67 €	136.532,92 €	577.000,00 €
L7-Governance e monitoraggio di progetto	503.785,29 €	1.376.193,96 €	1.376.193,96 €	1.009.325,93 €	4.265.499,15 €
TOTALE	2.870.000,00 €	6.586.277,06 €	8.265.551,31 €	6.578.171,63 €	24.300.000,00 €