



Presidenza del Consiglio dei Ministri

**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

PNRR - Riforma mercato del lavoro pubblico

Ufficio per l'organizzazione ed il lavoro pubblico

La riforma della PA italiana tra gestione strategica del capitale umano
e trasformazione organizzativa: attuazione, monitoraggio,
analisi dei PIAO e azioni di follow up

All. 5_Analisi comparativa PIAO 2024-2026, 2026-2028

Milestone M1C1-59 ter

Giugno 2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



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

PIANO NAZIONALE DI
RIPRESA E RESILIENZA
#NEXTGENERATIONITALIA


Indice

1.	INTRODUZIONE.....	6
2.	METODOLOGIA	7
2.1	Rappresentatività delle PA analizzate	7
2.2	Quali KPI per quali PIAO.....	12
2.3	KPI per Dimensione	16
2.3.1	Dimensione 1 - Rilevazione e classificazione di professioni e competenze	16
2.3.2	Dimensione 2 - Programmazione del fabbisogno di personale	17
2.3.3	Dimensione 3 - <i>Recruiting</i>	19
2.3.4	Dimensione 4 - Sviluppo professionale.....	20
2.3.5	Dimensione 5 - <i>Rewarding</i> e sviluppo di carriera	22
2.3.6	Dimensione 6 - <i>Capacity building</i> e performance organizzativa	23
2.4	Criteri di valutazione dei KPI	27
2.5	KPI con percentuale elevata di dati non disponibili.....	31
3.	RISULTATI: LA RILEVABILITÀ DEI KPI.....	33
3.1	Rilevabilità per Dimensione dei KPI.....	35
3.2	Rilevabilità per Cluster di PA	36
3.3	Rilevabilità per Sotto-cluster di PA.....	39
3.4	Rilevabilità per tipologia di KPI	40
3.5	<i>Top&Flop</i> e le buone pratiche da seguire	44
4.	RISULTATI: LA PERFORMANCE DELLE PA	49
4.1	Performance dei KPI qualitativi	50
4.1.1	KPI qualitativi per Cluster di PA	52
4.2	Performance dei KPI quantitativi	65
4.2.1	KPI quantitativi per Cluster di PA.....	69
4.3	Performance e target	86
5.	CONCLUSIONI	94
	APPENDICE.....	101
	ALLEGATI.....	106

Indice delle Figure

Figura 1– Distribuzione del campione per area geografica.....	10
Figura 2 – Ripartizione dei dipendenti coinvolti per Sotto-cluster di PA (n., %).	11
Figura 3 – Rilevabilità complessiva dei KPI per Dimensione nei PIAO 2024–26 e 2026–28 (%)	35
Figura 4 – Andamento della rilevabilità per Cluster di PA tra i due trienni PIAO (% , n.)	38
Figura 5 – Variazione numerica della rilevabilità dei KPI tra PIAO 2024–26 e 2026–28 – Top & Flop 10	45
Figura 6 – Estratto dal PIAO 2024-26 del Comune di Bisceglie (p. 78).....	54
Figura 7 – Estratto dal PIAO 2026-28 del Comune di Santa Maria a Vico (p. 172).....	55
Figura 8 – Estratto dal PIAO 2026-28 del Comune di Verona (p. 105).....	55
Figura 9 – Estratto da link p. 19 del PIAO 2026-28, SMVP Università di Bergamo (p. 34)	58
Figura 10 – Estratto dal PIAO 2026-28 dell’Agenzia Italiana per la Gioventù (p. 130).....	60
Figura 11 – Estratto dal PIAO 2026-28 dell’Agenzia delle Entrate (p. 235).....	61
Figura 12 – Estratto dal PIAO 2026-28 della Provincia de L’Aquila: Allegato 3 Piano Triennale Fabbisogno del Personale (p. 13).....	63
Figura 13 – Estratto dal PIAO 2026-28 della Regione Lazio (p. 119).....	64
Figura 14 – Estratto dal PIAO 2026-28 della Regione Puglia: Allegato Mappatura dei processi organizzativi regionali	65
Figura 15 – Estratto dal PIAO 2026-28 del Comune di Santa Maria a Vico (p. 174).....	73
Figura 16 – Estratto dal PIAO 2026-28 del Comune di Brescia (p. 127).....	74
Figura 17– Estratto dal PIAO 2026-28 dell’Università del Piemonte Orientale: Allegato 6	77
Figura 18 – Estratto dal PIAO 2026-28 dell’Agenzia per l’Italia Digitale (p. 43)	80
Figura 19 – Estratto dal PIAO 2026-28 dell’Agenzia Nazionale per l’Amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata (p. 99).....	81
Figura 20 – Estratto dal PIAO 2024-26 del Ministero del Turismo.....	81
Figura 21 – Estratto dal PIAO 2026-28 del Ministero del Turismo.....	82
Figura 22 – Estratto dal PIAO 2026-28 della Città Metropolitana di Bologna (p. 235).....	85
Figura 23 – Estratto dal PIAO 2026-28 del Comune di Verona: Allegato 3 (p.4).....	86
Figura 24 – Confronto tra valori medi dei KPI significativi per PIAO 2026-28 e target per Cluster – Dimensione 1	88
Figura 25 – Confronto tra valori medi dei KPI significativi per PIAO 2026-28 e target per Cluster – Dimensione 2.....	89
Figura 26 – Confronto tra valori medi dei KPI significativi per PIAO 2026-28 e target per Cluster – Dimensione 3.....	90
Figura 27 – Confronto tra valori medi dei KPI significativi per PIAO 2026-28 e target per Cluster – Dimensione 4.....	91

Figura 28 – Confronto tra valori medi dei KPI significativi per PIAO 2026-28 e target per Cluster – Dimensione 5.....	92
Figura 29 – Confronto tra valori medi dei KPI significativi per PIAO 2026-28 e target per Cluster – Dimensione 6.....	93
Figura 30 – Andamento complessivo (rilevabilità e performance) nei due trienni del PIAO per Cluster di PA (numero di KPI).....	95
Figura 31 – Distribuzione dei KPI secondo rilevabilità e performance	96

Indice delle Tabelle

Tabella 1 – Composizione del campione per tipologia di Ente.....	9
Tabella 2 – Criteri di valutazione dei KPI.....	29
Tabella 3 – KPI con elevata incidenza di dati non disponibili nei PIAO 2024–26 e 2026–28	32
Tabella 4 – Rilevabilità dei KPI per Cluster di PA e Dimensione nei PIAO 2024–26 e 2026–28.....	36
Tabella 5 – Andamento della rilevabilità per Sotto-cluster di PA dal triennio 2024-26 al triennio 2026-28 (%)	39
Tabella 6 – Struttura dei KPI per Dimensione e tipologia	41
Tabella 7 – Rilevabilità per Cluster di PA e tipologia di KPI tra i due trienni PIAO	42
Tabella 8 – Confronto del numero di KPI rilevati per Ente nei due trienni PIAO e relativa variazione – 3 casi.....	47
Tabella 9 – Performance dei KPI qualitativi	50
Tabella 10 – Performance dei KPI qualitativi nei due trienni di PIAO – Enti locali	53
Tabella 11 – Performance dei KPI qualitativi nei due trienni di PIAO – Enti di ricerca e università.....	56
Tabella 12 – Performance dei KPI qualitativi nei due trienni di PIAO – Pubbliche Amministrazioni Centrali	58
Tabella 13 – Performance dei KPI qualitativi nei due trienni di PIAO - Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni.....	61
Tabella 14 – Valori medi dei KPI quantitativi nei due trienni di PIAO	66
Tabella 15 – Valori medi dei KPI quantitativi nei due trienni PIAO – Enti locali	70
Tabella 16 – Valori medi dei KPI quantitativi nei due trienni PIAO – Enti di ricerca e università.....	75
Tabella 17 – Valori medi dei KPI quantitativi nei due trienni PIAO – Pubbliche Amministrazioni Centrali.....	78
Tabella 18 – Performance dei KPI quantitativi – Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	83
Tabella 19 – Andamento complessivo della rilevabilità e della performance dei KPI dai PIAO	98

1. INTRODUZIONE

Il **Piano integrato di attività e organizzazione** (PIAO) rappresenta oggi uno dei principali punti di osservazione della Riforma delle Pubbliche Amministrazioni avviata con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Introdotta nel 2021 dal decreto legge n. 80 con l'obiettivo di integrare strumenti programmatori sin ad allora distinti, il PIAO non rappresenta soltanto un documento di adempimento: è, o dovrebbe progressivamente diventare, il documento in cui le Amministrazioni raccolgono, integrano e rendono chiare le scelte organizzative, la strategia di gestione del personale, la capacità di programmare i fabbisogni e le competenze e, più in generale, il percorso attraverso cui intendono creare valore pubblico.

La **Milestone M1C1-59ter** del PNRR, connessa al più ampio percorso di Riforma del lavoro pubblico e di implementazione della gestione strategica delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione (d'ora in poi, anche PA), punta a superare una concezione burocratico-formale della gestione del personale, fondata su categorie statiche, per orientare le Amministrazioni verso un modello dinamico, basato su competenze, fabbisogni, formazione, performance, sviluppo professionale e capacità organizzativa.

In questo quadro, il PIAO diventa una fonte particolarmente significativa: attraverso le sue sezioni, e in particolare quelle dedicate alla programmazione del fabbisogno di personale, alla formazione, alla performance e all'organizzazione, consente di verificare se e quanto le PA abbiano saputo tradurre gli indirizzi della Riforma in informazioni da pubblicare non in quanto adempimento formale, ma in quanto strumento effettivo di *accountability* e, come tali, da rendere chiare, fruibili, omogenee, comparabili.

La presente analisi si basa sulla rilevazione di un set di *Key Performance Indicators* (KPI) dai PIAO, con l'obiettivo di stabilire in che misura gli obiettivi della Riforma siano stati raggiunti e che trend abbiano seguito negli anni. In particolare, la rilevazione mira a individuare nei PIAO non solo la presenza di dati e informazioni, ma anche la coerenza del loro contenuto, evolvendo da strumento prevalentemente amministrativo a dispositivo sostanziale di pianificazione, misurazione e monitoraggio.

La scelta di condurre una rilevazione sui PIAO assume un valore specifico anche dal punto di vista metodologico, in quanto fa riferimento a documenti pubblici, ufficiali e formalmente adottati dagli Enti. A differenza della rilevazione da questionari, che raccolgono informazioni dichiarate direttamente dalle Amministrazioni, e quindi potenzialmente soggette a parzialità, quella da PIAO consente di analizzare ciò che l'Ente ha effettivamente scelto di formalizzare e diffondere attraverso atti programmatori. La conseguenza è quella di risultati più imparziali, verificabili e comparabili, che

consentono di misurare la capacità delle Amministrazioni di essere non semplicemente *compliant* con la Riforma, ma anche trasparenti e *accountable*.

Il questionario può offrire informazioni più dettagliate o aggiornate su aspetti specifici, soprattutto quando non emergono dai documenti ufficiali, ma rende più difficile verificarne l'effettiva corrispondenza con la realtà organizzativa.

La distanza tra i due tipi di rilevazione comporta che l'uno non può essere considerato una semplice replica dell'altra, bensì un punto di vista diverso e complementare: il questionario rileva ciò che l'Ente dichiara di aver realizzato, mentre il PIAO restituisce ciò che l'Ente ha formalizzato nei propri documenti ufficiali di programmazione. Un'Amministrazione potrebbe avere dichiarato nel questionario un avanzamento nell'attuazione delle prescrizioni normative senza che questo trovi pieno riscontro nel Piano integrato.

Si può concludere che i risultati dell'analisi effettuata sui PIAO restituiscono una fotografia significativa del grado di maturazione delle Amministrazioni rispetto agli obiettivi della Riforma. La valutazione comparata consente di osservare **“quanto” gli Enti rendicontano** e **“come” lo fanno**, evidenziando quali informazioni sono ormai entrate stabilmente nei documenti programmatici, quali invece risultano ancora poco standardizzate, quali KPI restano difficilmente rilevabili e quali Amministrazioni si distinguono per completezza, chiarezza e capacità di rappresentare in modo integrato competenze, fabbisogni, formazione, performance e organizzazione.

In tal modo, il report riesce a far emergere le evoluzioni positive delle PA sulla Riforma, individuando **buone pratiche**, oltre che eventuali **aree da attenzionare** nell'ottica di un cambio di passo nell'attuazione, che solo negli anni potrà dispiegare pienamente i suoi effetti.

2. METODOLOGIA

La metodologia adottata per la rilevazione dei KPI dai PIAO è stata costruita con l'obiettivo di trasformare documenti amministrativi complessi, eterogenei e spesso non standardizzati, in una base informativa quanto più possibile affidabile, omogenea e comparabile. L'analisi ha richiesto, pertanto, un lavoro non solo di **ricerca, individuazione ed estrazione** dei dati, ma anche di **interpretazione, classificazione e standardizzazione** del linguaggio utilizzato nei Piani e nei relativi allegati.

2.1 Rappresentatività delle PA analizzate

L'analisi è stata condotta su un campione di **202 Amministrazioni Pubbliche**, costruito con l'obiettivo di rappresentarne in modo ampio ed equilibrato le **diverse tipologie**. La composizione del campione, infatti, tiene conto della diversa natura istituzionale e funzionale degli Enti e delle differenze

dimensionali e organizzative, che incidono sulla struttura e complessità dei PIAO, sulla modalità di rappresentazione del fabbisogno di personale e sulla capacità di rendicontare i KPI.

L'eterogeneità del campione costituisce uno degli elementi di maggior pregio dell'analisi, poiché consente di osservare come la Riforma e il nuovo modello di gestione strategica delle risorse umane vengano recepiti e rappresentati in contesti amministrativi differenti.

Le Amministrazioni sono state ricondotte a **4 Cluster** omogenei per tipologia istituzionale e dimensione organizzativa, indicati dal Dipartimento della Funzione Pubblica:

- Enti locali¹
- Enti di ricerca e Università
- Pubbliche Amministrazioni Centrali
- Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni

Tale classificazione consente di analizzare i risultati sia a livello complessivo, sia distinguendo le specificità delle diverse tipologie di Enti, al contempo prestando attenzione a che le differenze strutturali tra essi non compromettano l'interpretazione dei dati.

Più in dettaglio:

- 🚦 Il **Cluster Enti locali** è costituito da 67 PA, Comuni con meno di 250.000 abitanti² e anche Unioni di Comuni.

Si tratta di una componente rilevante del campione, poiché consente di osservare il grado di recepimento della Riforma in Enti locali di dimensione media, spesso caratterizzati da strutture organizzative meno complesse, ma fortemente esposti alla necessità di programmare e rendicontare in modo efficace servizi, personale e obiettivi organizzativi che impattano direttamente sulla cittadinanza.

- 🚦 Il **Cluster Enti di ricerca e Università** comprende 54 PA: 10 Enti pubblici di ricerca e 44 Università pubbliche.

Si tratta di un gruppo caratterizzato da modalità di programmazione del personale specifiche, anche in ragione della differenziazione tra personale docente e personale tecnico-amministrativo e, in alcuni casi, dell'utilizzo di strumenti di programmazione del personale tipici (come i punti organico).

- 🚦 Il **Cluster Pubbliche Amministrazioni Centrali** comprende 28 PA, articolate in 7 Enti pubblici non economici, 11 Agenzie dello Stato e 10 Ministeri.

¹ Il Cluster denominato "Enti locali" include anche due Unioni di Comuni. Poiché il numero di queste ultime era molto limitato, non è stato creato un Cluster separato; sono quindi state considerate all'interno dello stesso gruppo.

² Al fine di garantire coerenza con la classificazione adottata dal DFP, nel testo e nei Master data è stata mantenuta la denominazione del Cluster "Enti locali - Comuni tra 25.000 e 250.000 abitanti", pur includendo alcuni Comuni con popolazione inferiore ai 25.000 abitanti.

Sono Amministrazioni generalmente caratterizzate da una maggiore standardizzazione dei documenti programmatori e da una struttura più consolidata nella rappresentazione del fabbisogno di personale, elemento che incide sia sulla rilevabilità dei KPI sia sull'interpretazione delle performance.

- ✚ Il **Cluster Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni** include 53 PA: 11 Enti ambientali, 16 Regioni, 11 Province, 10 Città metropolitane e 5 Comuni con popolazione superiore a 250.000 abitanti.

Si tratta di Amministrazioni con un elevato grado di complessità istituzionale e organizzativa, diverse tra loro ma accomunate da un ruolo strategico nella programmazione pubblica e nella gestione di funzioni amministrative di ampia scala.

Di seguito la Tabella di riepilogo:

Tabella 1 – Composizione del campione per tipologia di Ente

Cluster	Sotto-cluster	n. PA per Sotto-cluster	n. PA per Cluster
Enti locali³	Comuni tra 25.000 e 250.000 abitanti	67	67
	Enti pubblici di ricerca	10	
Enti di ricerca e Università	Università pubbliche	44	54
	Enti pubblici non economici	7	
Pubbliche Amministrazioni Centrali	Agenzie dello Stato	11	28
	Ministeri	10	
	Enti ambientali	11	
Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	Regioni	16	
	Province	11	53
	Città metropolitane	10	
	Comuni con più di 250.000 abitanti	5	
Totale			202

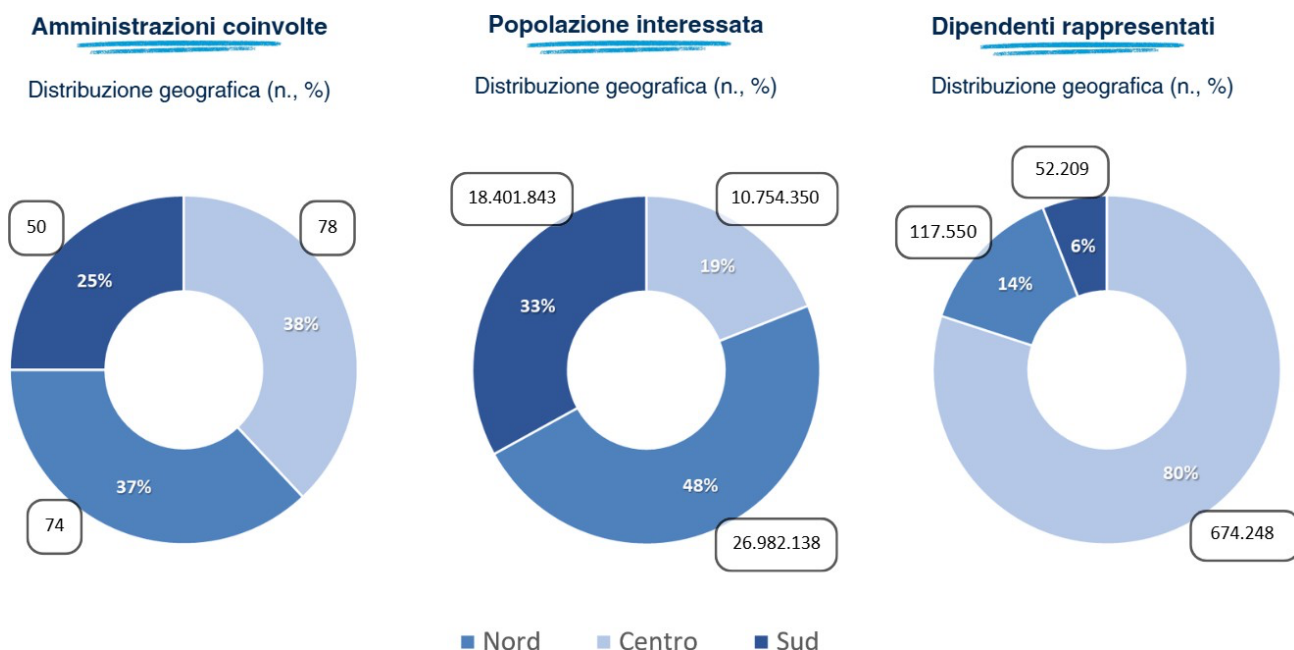
Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

³ Cfr. quanto già specificato nella nota 1.

Dal punto di vista della **ripartizione geografica**, il campione presenta una distribuzione abbastanza equilibrata tra Nord, Centro e Sud, come illustrato nella figura seguente:

- 78 Enti al Centro (38,6% del totale)
- 74 Enti al Nord (36,7% del totale)
- 50 Enti al Sud (24,7% del totale)⁴.

Figura 1– Distribuzione del campione per area geografica



Fonte: Rielaborazione su dati ISTAT e Conto Annuale del MEF

Aggiungendo il focus sulla **popolazione**⁵ degli Enti esaminati, la quota maggiore si trova tra quelli del Nord, con 26.982.138 abitanti, pari al 48% del totale considerato. Seguono il Sud, con 18.401.843 abitanti e una quota del 33%, e il Centro, con 10.754.350 abitanti e una quota del 19%.

Ciò significa che la numerosità delle Amministrazioni esaminate non coincide automaticamente con il peso demografico rappresentato: il Centro Italia, pur contando il numero maggiore di Enti analizzati, raccoglie meno abitanti rispetto a quelli del Nord e del Sud.

⁴ Nella rappresentazione grafica le percentuali sono state arrotondate.

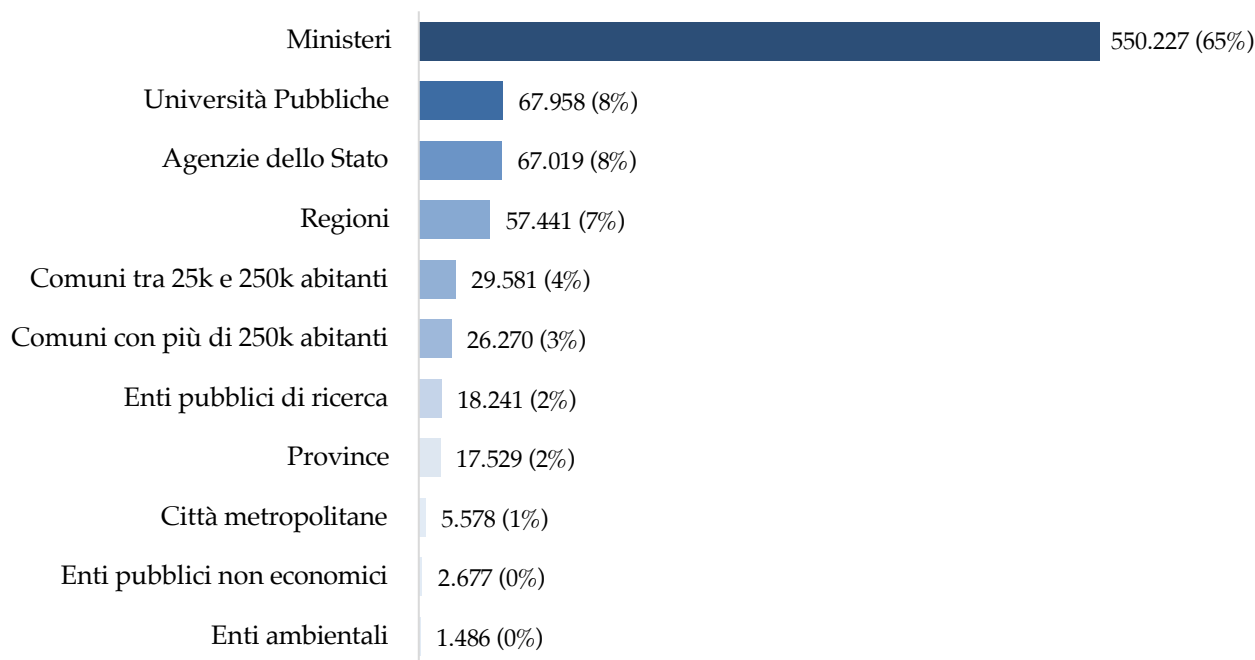
⁵ I dati relativi alla popolazione sono reperiti da ISTAT, con data di riferimento 01/01/2025.

Con riferimento, infine, ai **dipendenti coinvolti**⁶, la distribuzione geografica vede un netto squilibrio in favore delle PA del Centro Italia, in cui lavorano 674.248 dipendenti, pari all'80% del totale. Al Nord i dipendenti si fermano a 117.550 dipendenti (14%) e al Sud a 52.209 dipendenti (6%).

L'elevata concentrazione di dipendenti negli Enti del Centro Italia è riconducibile al peso delle Amministrazioni centrali, e in particolare dei Ministeri, le cui sedi si trovano prevalentemente nell'area centrale del Paese. Complessivamente, il Cluster Pubbliche Amministrazioni Centrali arriva a comprendere 619.923 dipendenti, pari al 73,4% del totale.

Seguono gli altri tre Cluster in questo ordine: Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni, con 108.304 dipendenti (12,8%); Enti di ricerca e Università, con 86.199 dipendenti (10,2%); Enti locali, con 29.581 dipendenti (3,5%).

Figura 2 – Ripartizione dei dipendenti coinvolti per Sotto-cluster di PA (n., %)⁷



Fonte: Rielaborazione su dati del Conto Annuale del MEF

La lettura per Sotto-cluster conferma ulteriormente quanto appena affermato: i Ministeri contano da soli 550.227 dipendenti, pari al 65% del totale del personale interessato. Seguono, con valori molto più

⁶ I dati relativi ai dipendenti sono reperiti dal Conto Annuale del MEF, con contratto a tempo indeterminato e con anno di riferimento 2023, l'ultimo disponibile al momento dell'analisi.

⁷ Nella rappresentazione grafica le percentuali sono state arrotondate.

contenuti, le Università pubbliche con 67.958 dipendenti (8%), le Agenzie dello Stato con 67.019 dipendenti (8%) e le Regioni con 57.441 dipendenti (7%).

Tutti gli altri Sotto-cluster presentano quote inferiori: i Comuni tra 25.000 e 250.000 abitanti coinvolgono 29.581 dipendenti (4%), i Comuni con più di 250.000 abitanti 26.270 (3%), gli Enti pubblici di ricerca 18.241 (2%), le Province 17.529 (2%), le Città metropolitane 5.578 (1%), gli Enti pubblici non economici 2.677 (0,3%) e gli Enti ambientali 1.486 (0,2%).

2.2 Quali KPI per quali PIAO

Per ciascuna delle 202 Amministrazioni sono stati analizzati i PIAO relativi al **triennio 2024–2026** e al **triennio 2026–2028**, insieme agli allegati eventualmente collegati.

Come **fonte**, i documenti sono stati reperiti attraverso il **Portale “Tutti i PIAO”** o, ove necessario, nelle sezioni di **Amministrazione Trasparente** e negli **Albi Pretori** delle singole Amministrazioni.

Tale fase di reperimento delle fonti si pone come decisiva ai fini di una corretta analisi: la disponibilità, la completezza e l’aggiornamento dei documenti, infatti, influenzano direttamente la corretta ricostruzione dei KPI. Il PIAO è un documento in evoluzione, soggetto ad aggiornamenti e integrazioni nel corso dell’anno. Lo stesso termine ordinario di pubblicazione può variare: fissato al 31 gennaio di ogni anno, nel 2026 è stato posticipato per gli Enti locali al 30 marzo, a seguito della proroga al 28 febbraio per l’approvazione del bilancio di previsione. A ciò si è aggiunto l’ulteriore differimento al 30 aprile previsto per alcune Amministrazioni dei territori colpiti da maltempo, nelle Regioni Calabria, Sicilia e Sardegna. Per questo motivo, in alcuni casi, i PIAO sono stati individuati non solo nei canali ordinari di pubblicazione, ma anche all’interno degli Albi Pretori, soprattutto nelle fasi finali dello studio.

L’elenco dei **41 KPI** deriva dal **progetto RiVA**, e in particolare dai metadati Formez, che specificano per ciascun indicatore il razionale, l’oggetto della misurazione, il periodo di riferimento, la frequenza di monitoraggio e la regola di calcolo.

I KPI sono suddivisi in **6 Dimensioni** fondamentali della gestione strategica delle risorse umane:

1. Rilevazione e classificazione di professioni e competenze
2. Programmazione del fabbisogno di personale
3. *Recruiting*
4. Sviluppo professionale
5. *Rewarding* e sviluppo di carriera
6. *Capacity building* e performance organizzativa

L'analisi ha tenuto conto anche dell'aggiornamento delle **nuove Linee guida PIAO**⁸, elaborate a fine 2025 dal Dipartimento della Funzione Pubblica: pur sapendo che gli effetti di queste ultime potranno pienamente dispiegarsi a partire dal prossimo triennio, gli schemi espositivi introdotti sono stati comunque applicati, ove possibile, per intercettare i primi effetti delle attività di accompagnamento, disseminazione e rafforzamento metodologico promosse in questi ultimi anni dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Per ciascun KPI è stata adottata una procedura di analisi omogenea, partendo dalla metodologia prevista dalle **Linee guida per il Questionario di rilevazione della Milestone M1C1-59bis**⁹, relativa all'implementazione della gestione strategica delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione.

Poiché tale metodologia nasce per una rilevazione tramite questionario e non per l'analisi documentale dei PIAO, in alcuni casi è stato necessario procedere ad adattamenti: quando l'indicatore è risultato non direttamente ricostruibile secondo la regola originaria, sono state individuate **proxy metodologiche coerenti, tracciabili e standardizzate**, costruite sulla base delle informazioni effettivamente disponibili, oltre che di quanto appreso dall'analisi e comparazione di circa mille PIAO negli ultimi due anni.

È da sottolineare che quest'ultimo aspetto rappresenta uno degli elementi centrali dell'impianto metodologico: da un lato, si è posta attenzione **a non forzare la lettura** dei PIAO, e, dall'altro, a valorizzare in modo rigoroso le informazioni pubblicate dagli Enti, distinguendole in:

1. **Presenti**¹⁰ (l'informazione necessaria al calcolo del KPI è contenuta nel PIAO)
2. **Assenti** (l'informazione necessaria al calcolo del KPI non è contenuta nel PIAO)
3. **Non disponibili** (non è desumibile se l'informazione necessaria al calcolo del KPI è contenuta nel PIAO)
4. **Non calcolabili** (l'informazione non è da applicare alla fattispecie di Ente o di KPI).

Ogni criterio di valutazione è stato applicato in modo uniforme al campione, così da garantire la **maggiore comparabilità possibile** tra Amministrazioni molto diverse per dimensione, natura istituzionale e modalità di redazione dei documenti.

L'analisi si è concentrata prevalentemente sulla **Sezione 3** del PIAO, dedicata all'organizzazione e al capitale umano, e in particolare sul Piano triennale dei fabbisogni di personale e sulla programmazione della formazione.

⁸ Decreto Ministeriale del 30 Ottobre 2025, dal titolo "Approvazione Linee Guida E Manuali Operativi".

⁹ Disponibili al seguente link: <https://eventipa.formez.it/restapi/EventAttachment/44411418-11d4-4154-a8c7-bc1211c73dd5>.

¹⁰ Si intende: presente o ricostruibile attraverso *proxy* mirate e tracciate.

Per alcuni KPI qualitativi sono state considerate anche informazioni presenti nella **Sezione 2**, soprattutto quando utili a intercettare elementi legati alla performance, al valore pubblico o alla digitalizzazione.

Come accennato, la ricerca non si è limitata al corpo principale del PIAO, andando a comprendere anche **allegati**, tabelle, appendici, funzionigrammi, piani formativi, mappature dei processi e documenti collegati quando richiamati esplicitamente dal Piano, talora con link ipertestuali.

Merita di essere evidenziato un ulteriore aspetto metodologico, connesso alla natura stessa del PIAO: trattandosi di un documento prevalentemente programmatico, non sempre contiene dati a consuntivo, né informazioni già calcolate. Per questo motivo, l'analisi ha seguito una logica gerarchica:

- sono stati privilegiati i dati a consuntivo ove disponibili;
- in loro assenza, sono stati utilizzati i dati relativi al primo anno di programmazione;
- solo in via residuale sono stati considerati i valori riferiti all'intero triennio.

Una tale impostazione ha permesso di mantenere un **equilibrio tra rigore metodologico e valorizzazione del lavoro svolto dalle Amministrazioni**.

Il presente report si articola su due piani principali:

- ✚ la valutazione della **rilevabilità** dei KPI, verificando se le informazioni necessarie al loro calcolo sono presenti nei documenti che compongono i PIAO. L'obiettivo è stabilire quanto i documenti programmatici siano completi, trasparenti e comparabili, nonché quanto gli Enti siano in grado di rendicontare gli indicatori collegati alla Riforma.
- ✚ la valutazione della **performance**, calcolando il valore assunto dagli indicatori selezionati e seguendone l'andamento dal triennio **2024–2026** al triennio **2026–2028**. In questo caso, l'obiettivo è valutare se i dati disponibili restituiscono un segnale di miglioramento, di peggioramento o di stabilità rispetto alle traiettorie attese.

Solo dalla lettura congiunta della rilevabilità e della performance di KPI è possibile cogliere il passaggio dall'adozione formale all'adozione sostanziale della Riforma nelle PA.

È utile precisare che, ai fini della corretta interpretazione della performance del singolo Ente, l'aumento o la diminuzione del valore di un KPI da un triennio all'altro è stato letto in base alla sua peculiarità: per alcuni KPI l'aumento del valore finale rappresenta un miglioramento, per altri lo rappresenta la sua diminuzione.

Specificamente per alcuni KPI la variazione deve essere interpretata con cautela e in relazione al contesto organizzativo dell'Ente. È il caso, ad esempio, del tasso di turnover, per il quale un valore basso è indice di stabilità e buone strategie di *retention*, ma, al contempo, anche di stagnazione

organizzativa, che, come tale, può essere sintomo di scarsa propensione all'innovazione e all'innesto di nuove competenze. È il caso anche del lavoro flessibile, per il quale un aumento del valore può indicare un consolidamento di modelli organizzativi più dinamici ma anche instabili.

Al contrario, per indicatori come il numero di profili professionali o il personale in comando, il valore non è positivo o negativo in sé, ma deve essere contestualizzato.

Una particolare attenzione è stata dedicata alla distinzione tra dato non disponibile e dato non calcolabile. I due casi non si equivalgono e consentono di evitare interpretazioni distorsive. In particolare:

- **non disponibile** (n.d.) si riferisce al caso in cui l'informazione non è presente nei documenti esaminati;
- **non calcolabile** (n.c.) si riferisce al caso in cui l'indicatore non risulta applicabile alla specifica configurazione dell'Ente.

È il caso, ad esempio, di Amministrazioni prive di personale dirigenziale: in quelle di dimensioni ridotte, quelle funzioni sono svolte, di fatto, da personale di comparto titolare di una posizione organizzativa, non consentendo di calcolare (n.c.) gli indicatori riferiti alle posizioni apicali. È il caso anche di Amministrazioni che non hanno programmato assunzioni, in tal modo rendendo non applicabile alcuno dei KPI sul *recruiting*.

L'eterogeneità del campione analizzato ha richiesto ulteriori accorgimenti valutativi. Alcune tipologie di PA utilizzano modalità di rappresentazione del personale molto specifiche: è il caso, ad esempio, degli Enti di ricerca e delle Università, che spesso esprimono il fabbisogno in termini di punti organico o distinguono tra personale docente e personale tecnico-amministrativo. Altre PA, come le Pubbliche Amministrazioni Centrali, presentano, invece, format più standardizzati, soprattutto nella sezione dedicata al fabbisogno di personale. Tali differenze sono state considerate nell'interpretazione dei risultati, evitando di leggere come assenza del dato ciò che, in alcuni casi, rappresenta piuttosto una diversa modalità di rappresentazione.

Infine, sono stati individuati alcuni KPI caratterizzati da **un'elevata percentuale di dati non disponibili**. Si tratta di indicatori particolarmente difficili da trovare nei PIAO, perché riferiti a informazioni consuntive, molto puntuali o normalmente non riportate nei documenti programmatici, quali, ad esempio, il dettaglio delle assunzioni effettive, la quota di concorsi che accertano competenze trasversali, alcune informazioni anagrafiche sulle assunzioni, le progressioni orizzontali, specifici interventi di innovazione tecnologica in ambito HR. Tali KPI sono stati trattati come casi particolari, da trattare con accortezza.

2.3 KPI per Dimensione

2.3.1 Dimensione 1 - Rilevazione e classificazione di professioni e competenze

La **Dimensione 1** rappresenta il punto di partenza dell'intero impianto di analisi, perché riguarda la capacità delle Amministrazioni di descrivere e classificare il proprio capitale umano non più soltanto in termini di dotazione organica, categorie o profili formali, ma attraverso una lettura più evoluta fondata su professioni, competenze e processi. È una Dimensione particolarmente strategica perché riguarda uno degli aspetti centrali della Riforma: il passaggio da una gestione del personale burocratica a un modello più dinamico, basato sulle competenze necessarie al funzionamento e allo sviluppo dell'organizzazione.

Allo stesso tempo, si tratta di **una delle Dimensioni più complesse** da rilevare nei PIAO. Gli strumenti oggetto di osservazione - il sistema professionale *competency-based*, la *library* dei processi, il dizionario delle competenze, i profili professionali associati - non sono riportati sempre in modo esplicito e uniforme nei documenti programmatori: in alcuni casi sono descritti direttamente all'interno del PIAO; in altri sono richiamati in allegati, funzionigrammi, mappature organizzative o documenti pubblicati all'interno di Amministrazione Trasparente. Per questo motivo, la rilevazione ha richiesto un'attenta lettura non solo del testo principale del Piano, ma anche degli allegati e dei documenti collegati, laddove esplicitamente menzionati o posti come link ipertestuali.

- **Sistema professionale *competency-based***

Laddove l'Ente dichiara esplicitamente l'adozione di un sistema basato sulle competenze, tale informazione è stata valorizzata in modo diretto. Negli altri casi, la rilevazione ha verificato innanzitutto la presenza di riferimenti all'applicazione del nuovo CCNL 2019–21, che ha introdotto un passaggio rilevante da un modello fondato su categorie e inquadramenti formali a un sistema più orientato alle aree professionali, alle competenze e allo sviluppo delle persone. La mera citazione del nuovo CCNL, tuttavia, non è stata considerata sufficiente per valutare l'indicatore presente, ritenendo necessario un riferimento anche al nuovo sistema professionale, alle competenze, alle famiglie professionali o a logiche di gestione del personale coerenti con l'approccio *competency-based*.

- ***Library* dei processi**

È stato adottato un criterio prudenziale, intendendo la *library* come una raccolta strutturata, completa e utilizzabile, dei processi dell'Amministrazione, con una funzione non solo descrittiva, ma anche gestionale, organizzativa e strategica. Per questo, non è stata assimilata automaticamente alla semplice mappatura dei processi prevista per la prevenzione della corruzione: la differenza principale è che la mappatura ha spesso un carattere puntuale e settoriale, mentre la *library* dei processi presuppone una visione più ampia, standardizzata e funzionale al governo dell'Ente. Nei fatti, molti Enti inseriscono nel PIAO, o nei relativi allegati, mappature finalizzate esclusivamente all'individuazione dei rischi corruttivi: tali documenti sono stati considerati validi solo quando effettivamente completi, integrati e riferibili all'organizzazione nel suo complesso.

- **Dizionario delle competenze**

Si tratta di un altro indicatore che ha richiesto molta attenzione, perché non sempre rappresentato nel PIAO. In diversi casi, il dizionario è pubblicato in sezioni specifiche di Amministrazione Trasparente sui siti web degli Enti stessi, oppure in documenti separati richiamati dal Piano. Nei casi in cui la presenza di un dizionario è risultata non esplicita è stata utilizzata come *proxy* la presenza di un funzionigramma o di un documento organizzativo equivalente, purché riportasse in modo chiaro e attendibile le competenze associate ad aree, profili, settori o strutture organizzative.

- **Profili professionali associati al sistema professionale *competency-based* o al dizionario delle competenze**

Sono stati conteggiati i profili desumibili dalla dotazione organica, dal personale in servizio o da altri prospetti organizzativi allegati o contenuti nel PIAO, con l'accortezza di non moltiplicare le classificazioni quando riportate per più uffici o settori. L'obiettivo è stato quello di individuare il numero di profili effettivamente rappresentati dall'Ente, includendo nel conteggio anche la categoria dei dirigenti ove presente: pur trattandosi di personale contrattualmente e formalmente distinto dal comparto, sono stati considerati rilevanti ai fini della rappresentazione complessiva dell'assetto professionale dell'Amministrazione.

2.3.2 Dimensione 2 - Programmazione del fabbisogno di personale

La **Dimensione 2** riguarda la programmazione del fabbisogno di personale, uno degli ambiti più centrali per comprendere il grado di evoluzione del PIAO come strumento di pianificazione strategica. Se la Dimensione 1 osserva come l'Amministrazione descrive il proprio sistema professionale e le competenze disponibili, la Dimensione 2 verifica in che modo l'Ente sa programmare nell'ambito del personale: quali assunzioni prevede, con quali finalità, in risposta a quali fabbisogni e con quale capacità di collegare la programmazione del personale agli obiettivi organizzativi.

Per questo, la sezione del PIAO maggiormente analizzata è stata la **Sezione 3**, dedicata all'organizzazione e al capitale umano, e in particolare il **Piano triennale dei fabbisogni di personale**. In questa parte del documento le Amministrazioni riportano, con livelli di dettaglio molto diversi, le informazioni relative alle assunzioni programmate, alle cessazioni, alla dotazione organica teorica, ai profili professionali e, in alcuni casi, alle analisi dei fabbisogni di competenze.

Per alcuni KPI la rilevazione si è rivelata complessa, perché riferiti a dati a consuntivo, mentre il PIAO contiene prevalentemente dati previsionali e definisce obiettivi, previsioni e fabbisogni: non sempre, quindi, contiene informazioni sulle assunzioni effettivamente realizzate o sul rapporto tra quanto programmato e quanto poi concretamente attuato.

- **Assunzioni determinate da turnover**

Un primo gruppo di KPI riguarda le assunzioni determinate da turnover. La loro rilevazione sul totale delle assunzioni ha richiesto particolare attenzione, perché non tutte le Amministrazioni specificano

in modo esplicito se una nuova assunzione è da ricondurre a una cessazione dal lavoro, e quindi al ricambio del personale, o a un potenziamento dell'organico. Tale informazione risulta più facilmente rintracciabile nelle Pubbliche Amministrazioni Centrali, che di frequente utilizzano format maggiormente standardizzati e tabelle strutturate.

Ai fini dell'analisi, sono state considerate assunzioni da turnover quelle finanziate tramite risparmi da cessazione dal lavoro, nonché ulteriori casistiche assimilabili valutate caso per caso, come le assunzioni a valere su budget ordinario quando distinto da quello straordinario, o gli scorrimenti di graduatoria quando riconducibili alla sostituzione di personale cessato.

Non sono state considerate, invece, le trasformazioni contrattuali, come il passaggio da tempo parziale a tempo pieno di personale già in servizio, in quanto non configurabili come nuove assunzioni.

È da sottolineare che la semplice presenza di una cessazione dal lavoro non è automaticamente da interpretare come turnover, ma può essere valorizzata solo quando collegata a una nuova copertura del posto di lavoro, o qualora l'Ente abbia dichiarato esplicitamente che tutte le cessazioni verranno coperte tramite la programmazione di nuove assunzioni.

La difficoltà di rilevazione dell'indicatore ha richiesto anche una ricerca testuale mirata all'interno dei documenti, con l'obiettivo di ricostruire, ove possibile, la logica sottostante alla programmazione assunzionale, senza limitarsi a verificare la sola presenza di tabelle numeriche. Sono state utilizzate, ad esempio, parole chiave come unità da assumere sul budget, cessazioni, risparmi da cessazione, turnover, facoltà assunzionali, budget ordinario, inquadramento ex art. 18 CCNL.

Per le **assunzioni da turnover programmate** è stato considerato il dato riferito al primo anno di programmazione o, in sua assenza, il dato relativo all'intero triennio¹¹.

- **Percentuale di profili EQ/EP assunti**

Anche per questo indicatore si conferma l'eterogeneità del campione: alcune PA, come le Amministrazioni Centrali e alcuni Enti ambientali, distinguono in modo chiaro i profili ad elevata qualificazione o elevata professionalità, mentre altre - soprattutto Comuni, Città metropolitane e Regioni - accorpano tali profili all'interno dell'area dei funzionari.

Per garantire la comparabilità, sono stati inclusi nel calcolo i funzionari, trattandosi di profili caratterizzati da un livello elevato di qualificazione rispetto alle altre aree del personale. In tal modo, si sono voluti evitare effetti distorsivi dovuti alla diversa classificazione formale dei profili tra le PA, preferendo valorizzare ciò che l'indicatore esprime: la capacità dell'Amministrazione di programmare e realizzare assunzioni di professionalità qualificate in linea con il rafforzamento delle competenze e con l'evoluzione dei fabbisogni organizzativi.

- **Assessment delle competenze**

¹¹ È evidente che per le **assunzioni determinate dal turnover a consuntivo**, ovvero sia quelle **effettive**, le *proxy* sopra citate non sono state applicate per evitare sovrapposizioni con l'indicatore precedente.

Particolarmente rilevante nella Dimensione 2 è il KPI relativo all'*assessment* delle competenze. Esso rappresenta uno degli snodi più significativi della Riforma, andando a verificare se l'Amministrazione ha avviato una riflessione non più solo su "quanti", ma anche su "quali" dipendenti avere a disposizione, ponendo l'accento su aspetti più qualitativi, relativi alle competenze possedute al proprio interno e su quelle necessarie, con conseguente individuazione degli eventuali *gap* da colmare. L'*assessment* può essere considerato il punto di collegamento tra programmazione del fabbisogno, formazione e sviluppo professionale.

La sezione del PIAO interessata da questo KPI è quella dedicata alla formazione, e in particolare alla programmazione dei percorsi formativi, all'analisi dei fabbisogni, al riferimento ai *gap* di competenze, all'utilizzo di strumenti come il Syllabus. L'analisi dei *gap* formativi è stata considerata una *proxy* coerente dell'*assessment*, anche qualora solo menzionata.

2.3.3 Dimensione 3 - *Recruiting*

La **Dimensione 3** riguarda il *recruiting* e consente di osservare in che modo le Amministrazioni stanno evolvendo nelle modalità di accesso, selezione e inserimento del personale. Come tale, il *recruiting* rappresenta il passaggio successivo della programmazione del fabbisogno, andando a valutare la capacità dell'Amministrazione di tradurre quest'ultimo in procedure di selezione coerenti con il nuovo modello professionale, orientate non solo alla copertura dei posti, ma anche alla ricerca di competenze adeguate.

Questo punto di vista consente di esaminare l'attuazione di aspetti cruciali della Riforma, quali la valorizzazione delle competenze trasversali nei concorsi, l'inserimento strutturato dei neoassunti, il ricorso a strumenti contrattuali innovativi come l'apprendistato e la capacità di attrarre personale giovane. Molte di queste informazioni, tuttavia, risultano contenute in bandi, avvisi o atti separati, e non nei Piani integrati.

- **Percentuale di concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali**

Il KPI della Dimensione 3 che presenta le maggiori criticità è quello relativo alla percentuale di concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali.

Per esso non è stato possibile individuare *proxy* metodologiche sufficientemente solide: nella maggior parte dei PIAO, infatti, le Amministrazioni riportano l'elenco delle procedure selettive programmate, ma raramente descrivono in modo analitico le prove previste, le competenze richieste o l'eventuale valutazione delle *soft skills*. Per questo, l'indicatore è stato valorizzato solo nei casi in cui l'informazione risultava esplicitamente riportata.

- **Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni**

Anche questo indicatore è generalmente poco presente nei PIAO: le Amministrazioni indicano con maggiore frequenza il numero di assunzioni programmate o realizzate, ma raramente riportano

informazioni anagrafiche sui neoassunti. L'indicatore risulta, quindi, difficilmente rilevabile attraverso l'analisi documentale, perché i Piani non contengono ancora questo livello di dettaglio.

- **Azioni di *on-boarding***

Migliore è, invece, la rintracciabilità del KPI relativo all'attivazione di percorsi di *on-boarding*.

All'interno della sezione dedicata alla formazione o allo sviluppo del personale molte Amministrazioni riportano le iniziative rivolte ai neoassunti, quali percorsi di affiancamento, moduli formativi di preparazione iniziale, strumenti di accompagnamento all'ingresso.

Ciò ha consentito di non ricorrere a *proxy*, in quanto l'informazione, quando presente, è risultata solitamente espressa in modo chiaro e direttamente riconducibile all'indicatore.

- **Ricorso ai contratti di apprendistato**

Come già il KPI precedente, anche questo l'indicatore si è rivelato di facile reperimento, grazie alle informazioni esplicitamente riportate nei Piani, sia nella programmazione del fabbisogno sia nella dotazione del personale.

Sono stati considerati anche i contratti di formazione-lavoro, in quanto assimilabili, per finalità e funzione, a strumenti di inserimento e qualificazione professionale dei giovani nella PA.

L'assenza dell'informazione è stata letta con prudenza: in alcune Amministrazioni può indicare la mancata attivazione dello strumento, mentre in altre può dipendere semplicemente dalla mancata rendicontazione nel documento.

- **Concorsi che prevedono profili professionali in Amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale *competency-based* o un dizionario delle competenze**

Un ulteriore gruppo di indicatori riguarda il collegamento tra le procedure concorsuali e gli strumenti per la gestione per competenze. Questi KPI sono stati valorizzati solo nei casi in cui risultavano presenti i KPI correlati della Dimensione 1, in particolare l'adozione del sistema professionale *competency-based* o del dizionario delle competenze. In questi casi, la verifica si è concentrata sull'eventuale coerenza tra le procedure concorsuali previste e il nuovo assetto professionale dell'Ente.

Data la limitata granularità delle informazioni disponibili nei Piani, per questi indicatori è stata adottata una lettura prudente, andando a considerare *proxy* attendibili quelle in cui le Amministrazioni si riferiscono alle procedure concorsuali richiamando l'applicazione del nuovo CCNL, le aree professionali, i profili aggiornati o una classificazione coerente con il sistema per competenze. Non sono state considerate, invece, le formulazioni generiche o troppo deboli, prive di un collegamento effettivo con la struttura professionale dell'Amministrazione.

2.3.4 Dimensione 4 - Sviluppo professionale

La **Dimensione 4** riguarda lo sviluppo professionale e consente di osservare quanto le Amministrazioni stiano investendo sulla crescita delle competenze del personale già in servizio, e

quanto stiano valorizzando la formazione come leva strategica per accompagnare il cambiamento organizzativo, colmare i *gap* di competenze e rendere il proprio capitale umano più coerente con i fabbisogni dell'Ente.

I KPI di questa Dimensione sono due e sono stati analizzati, all'interno della sezione 3.3 dei Piani, prevalentemente nella parte dedicata alla formazione, dove vengono descritti gli obiettivi formativi, i destinatari, gli ambiti di intervento, gli strumenti e le risorse utilizzati e, in alcuni casi, anche il collegamento con l'analisi dei fabbisogni.

- **Percentuale di Amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di *gap* di competenze (*assessment*)**

La rilevazione è stata effettuata solo quando presente l'indicatore correlato relativo all'***assessment delle competenze***: non è possibile, infatti, rilevare strumenti di individuazione dei fabbisogni formativi a valle dei *gap* di competenze se, a monte, non emerge alcuna attività di analisi o valutazione delle competenze stesse. In assenza di *assessment*, l'eventuale presenza di formazione non consente di affermare che i percorsi siano stati costruiti sulla base di una ricognizione strutturata dei *gap*.

Tra gli strumenti più frequentemente valorizzati rientra il **Syllabus**, utilizzato da molte Amministrazioni come piattaforma per la rilevazione dei fabbisogni, la valutazione delle competenze e la definizione di percorsi formativi, in particolare nell'ambito delle competenze digitali e trasversali. Sono stati, inoltre, considerati i questionari interni e i piani formativi costruiti a partire da esigenze esplicitamente indicate dalle strutture organizzative o dai dipendenti a seguito di valutazioni interne, nonché i sistemi di monitoraggio delle competenze collegati alla programmazione della formazione.

- **Percentuale di formazione destinata alle competenze trasversali**

L'indicatore ha richiesto una lettura più analitica dei contenuti formativi menzionati nei Piani e nei relativi allegati. Ove disponibile, è stata data priorità alla formazione effettivamente erogata. Tuttavia, considerata la natura programmatica del PIAO, nella maggior parte dei casi il dato rilevabile ha riguardato la formazione programmata per il triennio di riferimento.

La formazione trasversale è stata considerata solo quando espressamente qualificata come tale dall'Ente, oppure quando riconducibile in modo chiaro a *soft skills* o competenze non strettamente tecnico-specialistiche, quali comunicazione, leadership, lavoro in team, *problem solving*, gestione del cambiamento, competenze digitali di base, competenze manageriali diffuse, capacità organizzative.

Al contrario, non è stata inclusa automaticamente la formazione indicata come "intersectoriale", poiché non implica necessariamente la natura trasversale del contenuto: un corso può essere rivolto a più settori dell'Ente, ma riguardare comunque materie specialistiche.

La classificazione delle attività formative è stata valutata caso per caso, valorizzando sia le rappresentazioni per singolo corso, sia quelle organizzate per aree tematiche, ambiti di competenza o macro-obiettivi formativi. Una tale flessibilità si è resa indispensabile per i diversi livelli di dettaglio dei PIAO: alcune Amministrazioni riportano elenchi puntuali di corsi, ore e destinatari; altre

descrivono solo le linee formative generali; altre ancora rinviano ad allegati o piani formativi separati. In ogni caso, l'obiettivo dell'analisi è stato mantenere una lettura coerente e comparabile tra i Piani integrati, evitando interpretazioni troppo estensive.

2.3.5 Dimensione 5 - *Rewarding* e sviluppo di carriera

La **Dimensione 5** riguarda il *rewarding* e lo sviluppo di carriera, e consente di osservare se, e in che misura, le Amministrazioni collegano la gestione delle competenze ai sistemi di incentivazione e crescita professionale, rappresentando il passaggio dalla sola mappatura delle competenze alla loro effettiva valorizzazione nei percorsi organizzativi dell'Ente. In altri termini, affinché il modello *competency-based* produca effetti concreti, deve progressivamente entrare nei meccanismi attraverso cui l'Amministrazione valuta, motiva, riconosce e sviluppa il percorso professionale del proprio personale.

La Dimensione 5 include tre indicatori, accomunati dall'obiettivo di verificare se l'Amministrazione utilizza strumenti organizzativi concreti e capaci di sostenere la crescita, la motivazione e la valorizzazione del capitale umano.

- **Integrazione tra sistema di valutazione della performance e sistema professionale *competency-based***

Il KPI relativo all'integrazione tra il sistema di valutazione della performance e il sistema *competency-based* si è rivelato uno degli indicatori più complessi da calcolare, in quanto il sistema di misurazione e valutazione della performance è spesso contenuto in un documento separato dal PIAO, solitamente pubblicato in Amministrazione Trasparente, e dal PIAO viene solo richiamato, ma non sempre.

L'integrazione tra performance e competenze non coincide con la semplice esistenza di un sistema di valutazione, ma implica che le competenze diventino una componente riconoscibile del modo in cui l'Amministrazione orienta, misura e valorizza il contributo dei dipendenti: pertanto, l'indicatore è stato valorizzato solo nei casi in cui il PIAO ha evidenziato un collegamento chiaro tra performance e competenze.

A titolo esemplificativo, non è stata considerata sufficiente la mera presenza nel Piano del "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*" (SMVP) o un generico riferimento alla valutazione della performance, in assenza di un collegamento effettivo con il modello *competency-based*, mentre sono stati considerati i casi in cui la valutazione del personale è risultata connessa a competenze professionali, comportamenti organizzativi, obiettivi formativi, dizionari di competenze o sistemi professionali aggiornati.

- **Modelli di incentivazione e riconoscimento non monetario**

Il KPI relativo alla presenza di modelli di incentivazione e riconoscimento non monetario consente di cogliere le buone pratiche delle Amministrazioni che adottano strumenti di valorizzazione del personale che vanno oltre la leva economica tradizionale.

Sono stati considerati strumenti quali, ad esempio: welfare aziendale, benessere organizzativo, misure di conciliazione vita-lavoro, riconoscimenti professionali, percorsi di crescita, iniziative di valorizzazione delle competenze, forme di flessibilità organizzativa o altre misure non strettamente monetarie orientate alla motivazione e al coinvolgimento del personale.

La difficoltà della rilevazione sta nel fatto che quegli strumenti non sono rinvenibili sempre nella stessa sezione dei PIAO, che, infatti, varia dalla sezione del valore pubblico a quella del benessere organizzativo, dalla sezione del lavoro agile a quella delle pari opportunità o della formazione. Per questo motivo, l'analisi ha spaziato nell'intero documento al fine di valorizzare le informazioni anche quando non collocate in una sezione specificamente dedicata al *rewarding*.

- **Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzate allo sviluppo professionale del personale**

L'indicatore sul numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione ha richiesto una ricerca testuale puntuale all'interno dei PIAO e degli allegati, considerando le convenzioni esplicitamente richiamate dall'Ente e chiaramente collegate ad attività di formazione, aggiornamento, sviluppo professionale o rafforzamento delle competenze del personale. Non sono state incluse, invece, le convenzioni istituzionali generiche e gli accordi non riconducibili allo sviluppo del capitale umano.

La difficoltà è che le Amministrazioni possono avere sottoscritto convenzioni attive senza averne fatto cenno nel PIAO. Pertanto, il dato rilevabile non misura necessariamente l'intero universo delle collaborazioni attivate dall'Ente, ma soltanto quelle che l'Amministrazione ha scelto di rendicontare nel proprio documento programmatico. Una scelta da considerare significativa: rendicontare nel PIAO le convenzioni formative o di sviluppo professionale significa riconoscerle come parte della strategia di valorizzazione del personale.

2.3.6 Dimensione 6 - *Capacity building* e performance organizzativa

La **Dimensione 6** riguarda il *capacity building* e la performance organizzativa ed è la Dimensione più ampia dell'intero set di indicatori. Comprende, infatti, la maggior parte dei KPI quantitativi e consente di osservare alcuni degli aspetti più concreti del funzionamento delle Amministrazioni: digitalizzazione dei processi, composizione del personale, posti vacanti, turnover, progressioni, lavoro flessibile, lavoro agile, innovazione tecnologica, ricambio generazionale, mobilità e presenza femminile nei ruoli apicali. Si tratta, quindi, di una Dimensione cruciale perché sposta l'attenzione dagli strumenti di programmazione e gestione delle competenze ai risultati organizzativi osservabili.

Proprio per la sua ampiezza la Dimensione 6 presenta livelli di rilevabilità molto diversi tra un indicatore e l'altro. Alcuni KPI sono più facilmente ricostruibili perché riferiti a informazioni generalmente presenti nella sezione del PIAO dedicata al personale, come la composizione per genere, l'età media, i posti vacanti o il personale in servizio. Altri, invece, richiedono dati più puntuali e non

sempre riportati nei documenti programmatori, come le giornate di lavoro agile, gli interventi di innovazione tecnologica in ambito HR, le progressioni economiche nelle aree o il personale under 35 distinto per profilo professionale.

- **Digitalizzazione e semplificazione dei processi**

L'indicatore si è rivelato complesso, perché molti Enti pubblicano il dato in modo parziale: talvolta indicano solo il numero dei processi digitalizzati, altre volte solo il totale dei processi, e ciò rende complicato il calcolo della percentuale.

Si è scelto, pertanto, di tenere conto sia dei processi già digitalizzati o semplificati, sia di quelli programmati come obiettivo quando rappresentano l'unica informazione disponibile. Sono stati, inoltre, valorizzati anche i riferimenti a processi reingegnerizzati, semplificati od oggetto di trasformazione digitale, quando coerenti con il significato del KPI.

- **Composizione del personale per genere e per età**

I due indicatori sulla composizione del personale per genere e per età sono stati rilevati utilizzando l'informazione, qualora presente, così come riportata dall'Ente.

Pur privilegiando la rappresentazione completa del personale in servizio, ove non presente è stato valorizzato il dato relativo al personale a tempo indeterminato.

Per il calcolo dell'indicatore sono stati conteggiati tutti i profili, compreso il personale dirigenziale. In particolare, per gli Enti di ricerca e le Università, la rilevazione ha considerato sia il personale docente sia quello tecnico-amministrativo.

Specificamente per l'indicatore composizione per età, la principale difficoltà nell'analisi è stata riscontrata nella mancata uniformità delle classi di età utilizzate dalle Amministrazioni: alcune riportano fasce molto ampie, altri distinguono soglie più specifiche, altri ancora indicano esclusivamente l'età media. Si è, per questo, deciso di valorizzare il dato disponibile, mantenendo una logica coerente e comparabile. In presenza di dati organizzati per fasce anagrafiche, si è proceduto al calcolo della media ponderata.

- **Tasso di posti vacanti**

Un gruppo particolarmente importante di indicatori riguarda il tasso di posti vacanti, distinto tra personale non dirigente e personale dirigente.

Il dato è stato rilevato sia quando l'Ente indica esplicitamente i posti vacanti, sia quando quel numero è ricostruibile sottraendo il personale in servizio dalla dotazione organica teorica. Ad esempio, un Ente può prevedere nella propria struttura organizzativa un determinato numero (supponiamo 74) di posti di lavoro ritenuti necessari per il corretto svolgimento delle proprie funzioni (dotazione organica teorica), ma avere un numero inferiore di posti effettivamente coperti da personale in servizio (supponiamo 59). In tal caso, il numero dei posti vacanti, pur non dichiarato esplicitamente, può essere ricostruito indirettamente dalla differenza tra i posti previsti (74) e quelli effettivamente occupati (59), e dunque pari a 15.

Non sono state, invece, considerate le assunzioni programmate come sinonimo di posti vacanti, perché rappresentano soltanto la quota di scoperture che l'Amministrazione intende coprire, e non l'intero fabbisogno scoperto. Previa valutazione caso per caso, sono state valorizzate anche formulazioni equivalenti, quali carenze di organico, scoperture, dotazione teorica o fabbisogno di personale.

- **Tasso di turnover complessivo**

Il tasso di turnover complessivo rientra tra gli indicatori più complessi da ricostruire. Per calcolarlo, infatti, è necessario disporre dell'informazione sull'organico medio, ovvero il valore medio del personale in servizio per due anni contigui, e dei dati relativi ad assunzioni e cessazioni. L'organico medio, però, non è quasi mai riportato direttamente nei PIAO, conseguentemente obbligando a tentarne la ricostruzione, ove possibile, a partire dal personale in servizio nell'anno corrente e in quello precedente. Per le assunzioni e le cessazioni sono stati privilegiati i dati a consuntivo; in assenza di questi, sono state utilizzate le informazioni programmate per il primo anno del triennio, nella consapevolezza del carattere stimato del dato.

- **Progressioni nelle aree e tra le aree**

Gli indicatori relativi alle progressioni sono stati distinti tra progressioni nelle aree e progressioni tra le aree.

Le progressioni orizzontali, legate a un avanzamento economico all'interno della stessa area, risultano generalmente poco rappresentate nei PIAO e quindi difficili da rilevare.

Le progressioni verticali, invece, configurandosi come passaggi tra aree, e spesso come vere e proprie procedure selettive, sono state valorizzate quando riportate a consuntivo o, in subordine, nella programmazione del primo anno del triennio.

Non sono stati considerati come progressioni i semplici trasferimenti interni.

- **Lavoro flessibile**

Per il KPI relativo al lavoro flessibile è stato preso in esame il valore indicato dall'Ente come personale non appartenente al ruolo o non assunto a tempo indeterminato, nella maggior parte dei casi corrispondente al personale a tempo determinato¹².

Il ricorso al lavoro flessibile può indicare, in positivo, una risposta temporanea a fabbisogni specifici, ma anche, in negativo, una dipendenza da forme non stabili di personale. Per questo motivo, la sua interpretazione dipende dal contesto specifico del singolo Ente.

- **Lavoro agile**

Gli indicatori sul lavoro agile sono stati rilevati utilizzando il dato così come dichiarato dall'Amministrazione. Sono stati considerati i valori già espressi in percentuale, i rapporti tra

¹² Tra le principali forme contrattuali di lavoro flessibile si possono annoverare le seguenti: Somministrazione (ex. Lavoro Interinale), Formazione-Lavoro (CFL), Apprendistato, Tempo Determinato, Lavoro Autonomo, Collaborazioni e Consulenze, Lavori Socialmente Utili (LSU).

lavoratori agili effettivi e potenziali, il numero di contratti o accordi individuali attivati, e altre *proxy* equivalenti.

In alcuni casi, soprattutto negli Enti di ricerca e nelle Università, il dato pubblicato si riferisce esclusivamente al personale tecnico-amministrativo, escludendo il personale docente: il valore è stato comunque rapportato al personale complessivo, per evitare sovrastime e mantenere la comparabilità con il resto del campione.

- **Innovazione tecnologica in ambito HR e gli strumenti tecnologici a supporto della collaborazione e del coordinamento**

Per gli indicatori relativi all'innovazione tecnologica in ambito HR e agli strumenti tecnologici a supporto della collaborazione e del coordinamento, la rilevazione è stata effettuata attraverso una ricerca testuale nei PIAO e negli allegati.

Le parole chiave hanno riguardato: nuovi *software*, piattaforme, sistemi informativi HR, strumenti *cloud*, soluzioni digitali per la gestione del personale, applicativi per la collaborazione interna e tecnologie a supporto dei processi organizzativi.

I due indicatori sono ancora indicatori poco rendicontati dalle PA, ma in presenza crescente nei Piani più recenti.

- **Personale under 35**

La rilevazione del personale under 35, sia a livello complessivo sia con riferimento ai profili EQ/EP o all'area dei funzionari, ha richiesto un adattamento metodologico.

Poiché molte Amministrazioni non utilizzano la soglia under 35 in modo puntuale, ma accorpano tale fascia all'interno della classe 30–40 anni o under 40, è stato necessario estendere la rilevazione a questa fascia più ampia quando rappresentava l'unico dato disponibile. Tale scelta ha consentito di non perdere informazioni rilevanti e di garantire una maggiore comparabilità tra documenti redatti con criteri differenti.

- **Personale in comando**

Per il personale in comando, distinto tra comando in uscita e comando in entrata, è stata condotta una ricerca testuale basata su formulazioni diverse a seconda della direzione del comando.

Per il comando in entrata sono state valorizzate espressioni come personale in ingresso in comando, acquisito in comando, assegnato in comando da altro Ente, distaccato presso l'Ente, comandato in entrata.

Per il comando in uscita sono state invece considerate formule come personale in uscita in comando, ceduto in comando, assegnato in comando ad altra Amministrazione, distaccato presso altro Ente o comandato verso altro Ente.

- **Donne con ruolo manageriale o dirigenziale**

Il KPI relativo alle donne con ruolo manageriale o dirigenziale è stato calcolato considerando il personale dirigenziale o apicale indicato dall'Ente.

Nei casi in cui l'Amministrazione ha incluso nel personale apicale anche figure come il segretario generale o il direttore, tali posizioni sono state ricomprese nel calcolo dell'indicatore solo qualora non indicate distintamente.

Non sono state assimilate ai ruoli dirigenziali le posizioni di elevata qualificazione o professionalità, in quanto riconducibili prevalentemente a funzioni di coordinamento organizzativo e non a incarichi dirigenziali in senso stretto.

- **Mobilità volontaria esterna**

La mobilità volontaria esterna è stata conteggiata tra le modalità di reclutamento quando riportata nei PIAO, privilegiando il dato a consuntivo ove disponibile o, in alternativa, quello riferito al primo anno di programmazione.

Non è stata, invece, considerata la mobilità interna, che ha natura diversa e non configura un ingresso di personale da altra Amministrazione.

Rispetto ad altri KPI di dettaglio sulle procedure assunzionali, la mobilità risulta spesso più facilmente rintracciabile, poiché molti Enti indicano nel piano assunzionale se le coperture avverranno tramite concorso, mobilità, scorrimento di graduatorie o progressioni.

La mobilità è stata considerata ai fini del calcolo dell'indicatore anche nei casi in cui sia prevista come procedura eventuale o facoltativa, in quanto costituisce uno strumento preferenziale ai fini del contenimento dei costi e dell'ottimizzazione della capacità assunzionale.

2.4 Criteri di valutazione dei KPI

Per valutare correttamente l'evoluzione di un KPI dal triennio **2024-2026** al triennio **2026-2028** non è sufficiente osservare se il suo valore aumenta, diminuisce o rimane stabile. Ogni KPI, infatti, tocca ambiti diversi con significati diversi alla luce della sua funzione, del quadro normativo di riferimento e degli obiettivi della Riforma.

Per questo, prima di procedere all'analisi dei risultati, è stato necessario attribuire a ciascun indicatore una specifica chiave di lettura, coerente con la natura del KPI e con gli obiettivi della gestione strategica delle risorse umane, oltre che con gli indirizzi e le evidenze contenute nel documento **M1C1 – Milestone 59bis** *“Implementazione della gestione strategica delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione, Quarto Report KPI, Allegato 1 – Analisi di correlazione KPI”*¹³.

¹³ Disponibile al link: <https://www.funzionepubblica.gov.it/it/il-dipartimento/notizie-del-dipartimento/monitoraggio-della-riforma-della-pa-nell-ambito-del-pnrr/#usefulLinks>.

In dettaglio:

- 1) Per gli **indicatori qualitativi**, l'aumento del valore da un triennio all'altro viene valutato positivamente, in quanto segnala una maggiore diffusione di strumenti, pratiche o modelli organizzativi coerenti con la Riforma.

È il caso, ad esempio, dell'adozione del sistema professionale *competency-based*, della *library* dei processi, del dizionario delle competenze, dell'*assessment*, delle azioni di *on-boarding*, degli strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi e dei modelli di incentivazione non monetaria.

- 2) Per gli **indicatori quantitativi** la lettura è più articolata.

In alcuni casi, l'aumento del valore indica chiaramente un miglioramento della performance. Rientrano in questa categoria, ad esempio, l'aumento delle assunzioni effettivamente realizzate rispetto a quelle programmate, la crescita della formazione destinata alle competenze trasversali, l'incremento delle convenzioni con Università e centri di alta formazione, la maggiore diffusione del lavoro agile, l'aumento del personale under 35, della presenza femminile nei ruoli manageriali o dirigenziali e della mobilità volontaria.

In altri casi, al contrario, è la diminuzione del valore a rappresentare un miglioramento. Ciò vale, ad esempio, per il tasso di posti vacanti del personale dirigente e non dirigente: una riduzione indica una maggiore capacità di copertura del fabbisogno e una migliore tenuta dell'assetto organizzativo.

Analogamente, una diminuzione della quota di assunzioni determinate esclusivamente dal turnover può essere letta positivamente, perché segnala una minore dipendenza dal semplice ricambio del personale e una maggiore possibilità di orientare le politiche assunzionali verso nuovi fabbisogni, competenze innovative e obiettivi strategici.

Vi sono, poi, KPI per i quali l'aumento o la diminuzione non assumono automaticamente un significato positivo o negativo, ma devono essere interpretati in termini di equilibrio e sostenibilità organizzativa. È il caso, ad esempio, del numero di profili professionali associati al sistema *competency-based* o legati al dizionario delle competenze: un valore troppo basso può indicare una classificazione eccessivamente semplificata, mentre un valore troppo elevato può segnalare una frammentazione dei profili. In questi casi, la valutazione dipende dalla coerenza complessiva del dato rispetto alla struttura organizzativa dell'Ente.

La stessa accortezza è stata applicata ai criteri di valutazione di alcuni indicatori della Dimensione 6, come il tasso di turnover complessivo, il lavoro flessibile e il personale in comando.

Un turnover contenuto può segnalare stabilità e buone strategie di *retention*, ma, se eccessivamente basso, può anche indicare scarso ricambio e minore apertura all'ingresso di nuove competenze.

Allo stesso modo, il lavoro flessibile può rappresentare una risposta funzionale a esigenze temporanee o progettuali, ma anche una possibile dipendenza da forme contrattuali non stabili.

Il personale in comando, sia in entrata che in uscita, non è di per sé un elemento positivo o negativo: valori contenuti possono riflettere una fisiologica flessibilità organizzativa, mentre valori elevati potrebbero segnalare squilibri nella disponibilità o nella gestione delle risorse.

Per l'andamento dell'indicatore in termini di miglioramento o di peggioramento, pertanto, è stato adottato un criterio di valutazione in conformità con i criteri definiti dalle Linee guida per il Questionario di rilevazione della Milestone M1C1-59bis.

Da segnalare, infine, che alcuni KPI sono rimasti scarsamente rilevabili, da un triennio all'altro, in quanto richiedono informazioni puntuali, spesso non riportate nei documenti programmatori, quali, ad esempio, il dettaglio dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali, le assunzioni effettivamente realizzate, il personale assunto under 35 o alcune informazioni relative all'innovazione tecnologica in ambito HR. In questi casi, l'interpretazione della performance è stata sempre accompagnata da una valutazione della numerosità e significatività dei dati disponibili, al fine di evitare generalizzazioni non supportate.

Si riporta di seguito la Tabella con il relativo dettaglio:

Tabella 2 – Criteri di valutazione dei KPI

Dimensione	ID	KPI	Tipologia	Criterio di valutazione	
D1. Rilevazione e classificazione di professioni e competenze	D1.1	Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale competency based	Qualitativo, significativo e strategico	↑	↓
	D1.2	Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato una library dei processi	Qualitativo, significativo e strategico	↑	↓
	D1.3	Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	Qualitativo, significativo e strategico	↑	↓
	D1.4	Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale competency based	Quantitativo	↑	↓
	D1.5	Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze	Quantitativo	↑	↓
D2. Programmazione del fabbisogno di personale	D2.1	Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna Amministrazione	Quantitativo	↑	↓
	D2.2	Percentuale di profili EQ/EP assunti	Quantitativo	↑	↓
	D2.3	Percentuale di Amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze	Qualitativo, significativo e strategico	↑	↓

D3. Recruiting	D2.4	Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	Quantitativo	↑	↓
	D2.5	Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	Quantitativo e significativo	↑	↓
	D3.1	Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	Quantitativo, significativo e strategico	↑	↓
	D3.2	Percentuale delle Amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding	Qualitativo e significativo	↑	↓
	D3.3	Percentuale di Amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato	Qualitativo	↑	↓
	D3.4	Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency based	Qualitativo e strategico	↑	↓
	D3.5	Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	Qualitativo	↑	↓
	D3.6	Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	Quantitativo, significativo e di trend	↑	↓
D4. Sviluppo professionale	D4.1	Percentuale di Amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment)	Qualitativo, significativo e strategico	↑	↓
	D4.2	Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	Quantitativo	↑	↓
D5. Rewarding e sviluppo di carriera	D5.1	Percentuale di Amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based	Qualitativo, significativo e strategico	↑	↓
	D5.2	Percentuale delle Amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria	Qualitativo, significativo e strategico	↑	↓
D6. Capacity building e performance organizzativa	D5.3	Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	Quantitativo	↑	↓
	D6.1	Semplificazione e/o digitalizzazione processi	Quantitativo e strategico	↑	↓
	D6.2	Composizione dei lavoratori per genere (rif. donne)	Quantitativo e significativo	↑	↓

D6.3	Composizione dei lavoratori per età	Quantitativo		
D6.4	Tasso di posti vacanti personale non dirigente	Quantitativo		
D6.5	Tasso di posti vacanti personale dirigente	Quantitativo		
D6.6	Tasso di turnover complessivo	Quantitativo		
D6.7	Tasso di progressione nelle aree	Quantitativo		
D6.8	Tasso di progressione tra le aree	Quantitativo		
D6.9	Lavoro flessibile	Quantitativo		
D6.10	Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	Quantitativo e strategico		
D6.11	Risorse umane in lavoro agile	Quantitativo		
D6.12	Risorse umane donne in lavoro agile	Quantitativo		
D6.13	Innovazione tecnologica ambito HR	Quantitativo e strategico		
D6.14	Rilevazione personale <35 anni	Quantitativo e di trend		
D6.15	Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	Quantitativo e di trend		
D6.16	Personale in Comando (OUT)	Quantitativo		
D6.17	Personale in Comando (IN)	Quantitativo		
D6.18	Donne con ruolo manageriale / dirigenziale	Quantitativo, significativo e di trend		
D6.19	Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	Quantitativo e strategico		
D6.20	Mobilità volontaria	Quantitativo e significativo		

Nota: La direzione della freccia indica l'andamento del KPI, in aumento o in diminuzione del suo valore, mentre il colore ne rappresenta il criterio di valutazione. Ad esempio, se la freccia rivolta verso l'alto è verde, significa che l'aumento del valore è valutato positivamente; se rossa, negativamente.

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

2.5 KPI con percentuale elevata di dati non disponibili

Merita attenzione un gruppo di KPI che nei due trienni in esame ha mantenuto un'elevata percentuale di dati non disponibili (n.d.) nei PIAO degli Enti analizzati. In questi casi la problematicità va in capo alla struttura dell'indicatore stesso e non alla performance del singolo Ente. Pertanto, la valutazione dei risultati resta circoscritta e non generalizzabile.

Va precisato che la presenza di dati non disponibili non rappresenta necessariamente un elemento di giudizio negativo sulla singola Amministrazione: come già precisato, i KPI richiedono informazioni che normalmente non sono contenute nei documenti di programmazione, trovandosi solitamente rendicontate in altri atti amministrativi, come i bandi di concorso, i sistemi di valutazione, i documenti consuntivi, i piani formativi di dettaglio o strumenti gestionali interni.

Complessivamente sono stati individuati **10 KPI** con una percentuale di dati n.d. che va dal **77%** al **100%**, pur mostrando, talora, una tendenza alla riduzione nel triennio più recente.

Rientrano in questa categoria i KPI relativi alle **assunzioni effettivamente realizzate**: la percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale delle assunzioni e la percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate. Per questi indicatori le Amministrazioni tendono più spesso a riportare previsioni assunzionali, piuttosto che l'esito effettivo delle procedure.

Tabella 3 – KPI con elevata incidenza di dati non disponibili nei PIAO 2024–26 e 2026–28

KPI	% dati non disponibili PIAO 2024-26	% dati non disponibili PIAO 2026-28
D2.4 Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	95,5	92,1
D2.5 Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	89,6	90,1
D3.1 Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	100,0	99,5
D3.6 Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	98,5	97,5
D5.1 Percentuale di Amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based	89,6	77,2
D6.1 Semplificazione e/o digitalizzazione processi	87,6	89,6
D6.7 Tasso di progressione nelle aree	98,5	93,6
D6.10 Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	82,2	80,2
D6.13 Innovazione tecnologica ambito HR	98,0	98,0
D6.15 Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	88,6	87,6

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Particolarmente critici risultano anche gli indicatori legati al *recruiting*: la percentuale di concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali e la percentuale di personale assunto con meno di 35 anni. Per il primo indicatore l'informazione non risulta mai disponibile nei PIAO - con una sola eccezione di cui si dirà più avanti - in quanto il dettaglio sulle prove concorsuali e sulle competenze valutate trova spazio più frequentemente nei bandi o negli avvisi di selezione. Nel secondo indicatore, il dato anagrafico dei neoassunti è generalmente assente dai Piani triennali dei fabbisogni, che riportano il numero e il profilo delle assunzioni, ma non l'età del personale reclutato.

Un ulteriore ambito di criticità riguarda alcuni KPI della Dimensione 6: semplificazione e digitalizzazione dei processi, progressioni nelle aree, lavoro agile, innovazione tecnologica in ambito HR, rilevazione del personale EQ/EP under 35. In questi casi, la difficoltà deriva spesso dalla disponibilità parziale dell'informazione. Per la digitalizzazione, ad esempio, alcuni Enti indicano solo il numero dei processi digitalizzati o solo il numero complessivo dei processi, rendendo impraticabile il calcolo del KPI. Analogamente, per il lavoro agile sono riportate talvolta le giornate svolte in modalità agile, ma non il denominatore necessario al calcolo. Per l'innovazione tecnologica in ambito HR l'informazione è spesso descrittiva, frammentaria o non direttamente riconducibile al KPI.

Anche l'**integrazione tra sistema di valutazione della performance e sistema professionale competency-based** presenta un'elevata quota di dati non disponibili. In questo caso, la criticità dipende dal fatto che il sistema di misurazione e valutazione della performance è pubblicato spesso come documento autonomo e quasi mai allegato al PIAO. Inoltre, anche quando il sistema è disponibile, non è sempre esplicitato un collegamento diretto con il modello *competency-based*, rendendo necessaria una lettura restrittiva dell'indicatore.

Questi casi particolari non riducono il valore dell'analisi, ma ne qualificano l'apporto in termini di conoscenza e valutazione. Individuano, infatti, le informazioni più difficili da rintracciare nei Piani integrati, oggi: per esse l'avviata opera di standardizzazione del format PIAO potrà produrre i maggiori benefici.

3. RISULTATI: LA RILEVABILITÀ DEI KPI

Alla rilevazione dei 41 KPI dai PIAO 2024-2026 e 2026-2028 per 202 Amministrazioni Pubbliche è seguita la fase di analisi, condotta su due piani complementari: la rilevabilità degli indicatori e la performance delle PA.

La **rilevabilità** misura "quanto" l'Ente rendiconta, ovverosia quanti e quali KPI sono calcolabili, con dati individuabili all'interno dei suoi Piani, nonché le eventuali variazioni tra i due trienni in esame, evidenziando il livello di trasparenza amministrativa e di *accountability*.

La **performance** misura "come e cosa" l'Ente rendiconta, concentrando il focus sui risultati. Questa fase risponde a domande quali:

- ✓ Il valore dell'indicatore migliora o peggiora nel tempo?
- ✓ Quanto si avvicina al target stabilito?
- ✓ Ci sono differenze di risultato tra Cluster di Amministrazioni?
- ✓ Quali trend emergono tra i due trienni esaminati?

L'analisi della performance prende in considerazione il valore medio registrato per ciascun Cluster di PA per ciascun triennio di riferimento, osservandone l'evoluzione nel tempo in termini di miglioramento o peggioramento, secondo la tipologia di indicatore, al fine di evidenziare il grado di avanzamento rispetto agli obiettivi della Riforma.

Come detto, la rilevabilità concerne la verifica della presenza o meno, nei documenti programmatori e nei relativi allegati, delle informazioni necessarie a calcolare gli indicatori selezionati. Si tratta di un livello preliminare, ma fondamentale: prima ancora di valutare la performance degli Enti, è necessario comprendere se e in che misura i PIAO consentano effettivamente di misurare i fenomeni collegati alla Riforma.

La rilevabilità misura, quindi, il grado di trasparenza, completezza e *accountability* dei Piani integrati. Un indicatore rilevabile segnala non soltanto la presenza di informazioni, ma anche la capacità dell'Amministrazione di rendere esplicite, documentate e confrontabili le proprie scelte in materia di organizzazione, personale, competenze, formazione e performance. In questo senso, la rilevabilità rappresenta una prima misura della qualità della rendicontazione: un PIAO più leggibile e strutturato è anche un documento più utile per monitorare l'attuazione della Riforma.

L'analisi che segue è impostata secondo una logica progressiva dal generale al particolare: prende avvio dalla rilevabilità per Dimensione per poi passare al confronto per Cluster e Sotto-cluster, così da evidenziare differenze tra tipologie di Amministrazioni.

Prosegue con l'analisi della rilevabilità per **tipologia di KPI**¹⁴, distinguendo tra indicatori:

- ✚ Qualitativi;
- ✚ Quantitativi;
- ✚ Significativi;
- ✚ Strategici;
- ✚ Di trend.

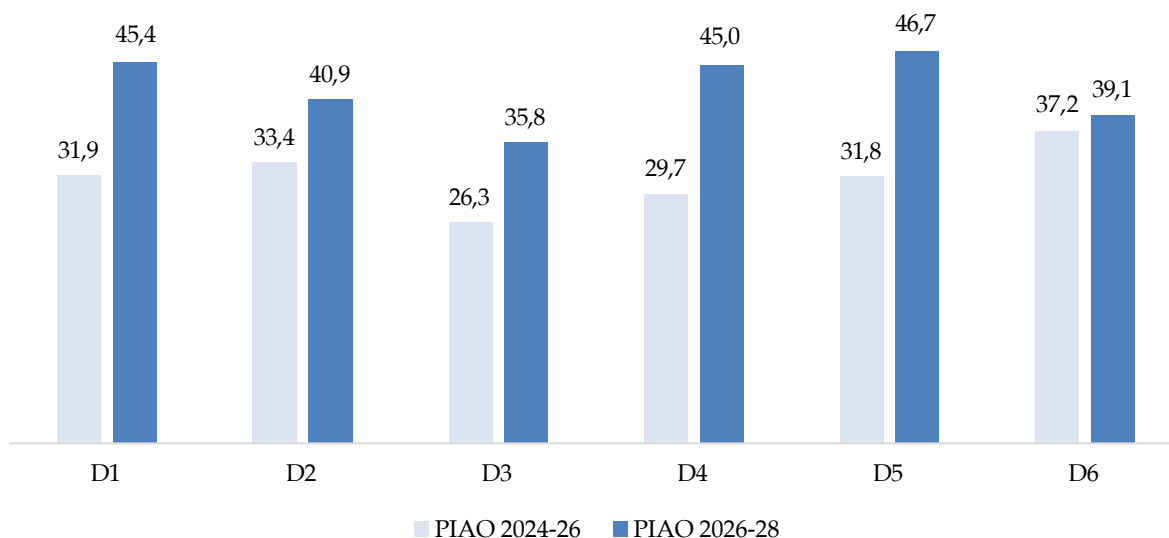
Conclude con i casi *Top&Flop* e le buone pratiche, utili per offrire esempi positivi da seguire.

¹⁴ Le 5 tipologie di KPI sono state indicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

3.1 Rilevabilità per Dimensione dei KPI

La rilevabilità per Dimensione consente di avere un primo sguardo d'insieme, funzionale a far emergere i diversi livelli di copertura a seconda della Dimensione esaminata.

Figura 3 – Rilevabilità complessiva dei KPI per Dimensione nei PIAO 2024–26 e 2026–28 (%)



Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

A un primo impatto, il grafico sopra restituisce un **quadro positivo**: dal primo al secondo triennio, la percentuale di indicatori rilevabili cresce, in misura più o meno marcata, **in tutte le sei Dimensioni**. Nell'analisi dei PIAO 2024-2026, la percentuale complessiva di indicatori rilevati varia da un minimo del 26,3% per la Dimensione 3 a un massimo del 37,2% per la Dimensione 6. Per l'analisi del triennio 2026–2028, invece, i livelli minimi e massimi di rilevabilità crescono sensibilmente, passando dal 35,8% fino al 46,7%.

La Dimensione che registra la **percentuale più bassa** di rilevabilità è la terza, in entrambi i trienni, e ciò è riconducibile prevalentemente all'indicatore relativo alla percentuale di concorsi che prevedono la valutazione delle competenze trasversali: nessun Ente riporta l'informazione nel primo triennio e solo uno (Comune di Santa Maria a Vico, caso atipico approfondito più avanti) nel successivo.

La **percentuale più alta** di rilevabilità vede coinvolte diverse Dimensioni, distinte a seconda del triennio di riferimento. Per il primo triennio la percentuale maggiore appartiene alla Dimensione 6, con la metà dei KPI, tutti quantitativi, integralmente desumibili dalla sezione 3 del PIAO.

Nel triennio successivo, sebbene anche la Dimensione 6 registri un ulteriore incremento della rilevabilità, il miglioramento più significativo riguarda la Dimensione 5, relativa ai sistemi di *rewarding* e allo sviluppo di carriera. Ciò va sottolineato soprattutto tenendo conto che si tratta della Dimensione che comprende alcuni tra i KPI di più complessa interpretazione e applicazione, quali l'integrazione

tra il sistema di misurazione e valutazione della performance con il sistema *competency-based*, l'adozione di sistemi di incentivazione non monetaria e il numero di convenzioni con Enti universitari e formativi. Dunque, un segnale particolarmente positivo.

3.2 Rilevabilità per Cluster di PA

All'analisi di insieme segue quella specifica per Cluster, che raccolgono le diverse tipologie di Enti, per ogni Dimensione e per ciascun triennio.

Come evidente dalla Tabella seguente, per gli **Enti locali** è la Dimensione 5, relativa ai sistemi di *rewarding* e allo sviluppo di carriera, quella con la percentuale di rilevabilità più bassa nel primo triennio, pari al 25,4%, e la Dimensione 6 quella con la percentuale più alta (41,2%), poi superata nel triennio successivo dalla Dimensione 1, che arriva oltre il 51%. A quest'ultimo traguardo contribuisce in misura significativa l'indicatore relativo all'adozione del sistema *competency-based*, applicato da questo Cluster più di frequente e in maniera più esplicita rispetto agli altri, in tal modo incidendo positivamente sulla pubblicazione anche del dettaglio dei profili professionali.

Tabella 4 – Rilevabilità dei KPI per Cluster di PA e Dimensione nei PIAO 2024–26 e 2026–28

Cluster	Dimensione	PIAO 2024-2026 % rilevata	PIAO 2026-2028 % rilevata
Enti locali	D1	35,2	51,6
	D2	36,1	40,0
	D3	27,9	38,8
	D4	26,9	41,0
	D5	25,4	38,3
	D6	41,2	41,6
Enti di ricerca e Università	D1	25,2	38,9
	D2	15,6	28,9
	D3	19,8	28,1
	D4	26,9	44,4
	D5	30,2	46,9
	D6	22,8	26,2
Pubbliche Amministrazioni Centrali	D1	30,7	40,0
	D2	47,9	51,4
	D3	28,6	37,5
	D4	25,0	41,1
	D5	39,3	47,6
	D6	41,1	42,9
Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali	D1	35,1	47,2
	D2	40,4	48,7
	D3	29,9	39,0

e Comuni di grandi dimensioni	D4	38,7	52,8
	D5	37,7	56,6
	D6	44,7	47,0

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Per gli **Enti di ricerca e Università** la Dimensione 5 risulta la più rilevabile (30,2%) nel primo triennio, confermata anche nel successivo, in quanto sono gli Enti che riportano con maggiore frequenza informazioni relative alle convenzioni stipulate con altre Amministrazioni o istituzioni dello stesso tipo, nonché alla presenza di sistemi di incentivazione e riconoscimento non monetario. Indicatori che risultano, invece, di più difficile individuazione nei Piani degli Enti locali.

All'opposto, la percentuale di rilevabilità più bassa per questo Cluster passa dalla Dimensione 2 alla 6 nei due trienni, rispettivamente con 15,6% e 26,2%.

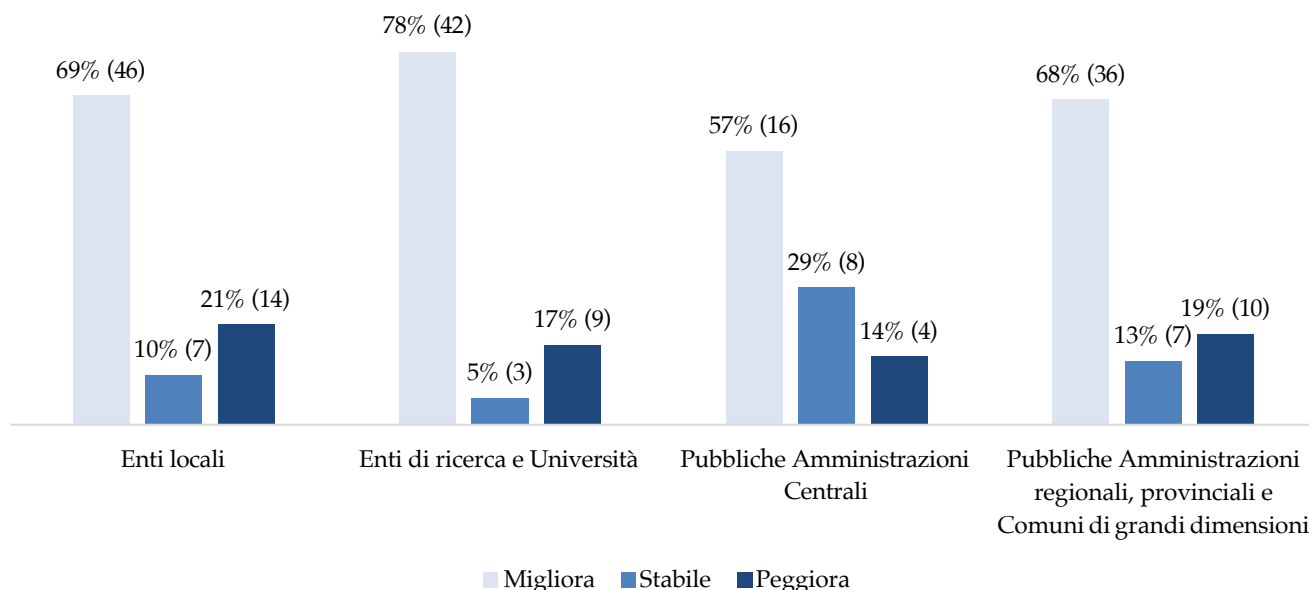
Al contrario, la Dimensione 2 risulta quella maggiormente rilevabile nelle **Amministrazioni centrali**, e ciò è riconducibile soprattutto ai KPI legati alle assunzioni, prevalentemente da turnover, sia programmate sia effettivamente realizzate, nonché al rapporto tra assunzioni effettuate e assunzioni previste. Tali informazioni, infatti, nelle Amministrazioni centrali sono generalmente riportate in *template* standardizzati, che ne facilitano l'individuazione e il confronto, a differenza gli Enti di ricerca che pubblicano i dati delle assunzioni prevalentemente in termini di punti organico, modalità che non consente di calcolare molti degli indicatori legati al fabbisogno (non solo assunzioni, ma anche cessazioni, turnover, posti vacanti). Per gli Enti di ricerca, dunque, non si tratta di una reale assenza del dato, bensì di una diversa struttura informativa adottata.

Per le Amministrazioni centrali la Dimensione meno rilevabile è la 4 nel primo triennio e la 3 nel secondo, rispettivamente con il 25% e il 37,5%.

Le **Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e i Comuni di grandi dimensioni** confermano il trend generale, registrando le percentuali più basse di rilevabilità nella Dimensione 3, che tuttavia evidenzia un miglioramento significativo nel passaggio tra i due trienni considerati. Le percentuali più alte, invece, riguardano la Dimensione 6 nel primo triennio (44,7%) e la 5 nel secondo (56,6%).

Nel complesso, il confronto tra i due trienni evidenzia un **miglioramento** della rilevabilità dei KPI: il Grafico che segue mostra in quali Cluster questo progresso risulta più marcato, sia in valori assoluti che percentuali.

Figura 4 – Andamento della rilevabilità per Cluster di PA tra i due trienni PIAO (% , n.)



Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Il miglioramento più significativo, in termini assoluti, si registra negli Enti locali (46 Enti), testimoniando il loro enorme impegno per il miglioramento sia sul piano della rendicontazione dei dati qualitativi e quantitativi, sia sul versante dell'aderenza alle Linee guida sui PIAO.

Ancora in termini assoluti, seguono gli Enti di ricerca e le Università, che, pur in presenza di alcune criticità strutturali (come l'utilizzo del fabbisogno espresso in punti organico o una diversa classificazione del personale, distinto tra docente e tecnico-amministrativo, che spesso ne inficia la comparabilità), dimostrano un miglioramento significativo (42 Enti) e uno sforzo diffuso di adeguamento, tanto che, in termini percentuali, sono proprio le Università a registrare l'incremento più marcato.

L'andamento delle Amministrazioni centrali, apparentemente meno performanti rispetto ad altri Cluster, appare in linea con il fatto che quegli Enti partivano da livelli di rilevabilità elevati già nel 2024–2026.

Complessivamente, si può dire che si assiste a un **progressivo rafforzamento** della capacità di rendicontazione e di rappresentazione degli indicatori **tra il primo e il secondo triennio**, nei diversi Cluster, a conferma di un'evoluzione positiva nella qualità e nella completezza delle informazioni riportate nei PIAO.

3.3 Rilevabilità per Sotto-cluster di PA

Dal livello di analisi della rilevabilità per Dimensione e per Cluster si può scendere a un livello ulteriore di dettaglio per Sotto-cluster, corrispondenti alle singole tipologie di Enti esaminati, al fine di cogliere dinamiche meno visibili a un livello più aggregato. In tal modo, si riesce potenzialmente a stabilire non solo “quanto” è aumentata la rilevabilità degli indicatori ma anche “dove” e “come”.

La Tabella che segue dimostra che il miglioramento della rilevabilità è **diffuso, ma non uniforme**.

Tabella 5 – Andamento della rilevabilità per Sotto-cluster di PA dal triennio 2024-26 al triennio 2026-28 (%)

Cluster	Sotto-cluster	Migliora (%)	Peggiora (%)	Stabile (%)
Enti locali	Comuni tra 25k e 250k abitanti	68,7	20,9	10,4
Enti di ricerca e Università	Enti pubblici di ricerca	90,0	10,0	0,0
	Università Pubbliche	75,0	18,2	6,8
Pubbliche Amministrazioni Centrali	Agenzie dello Stato	63,6	27,3	9,1
	Enti pubblici non economici	57,1	0,0	42,9
	Ministeri	50,0	10,0	40,0
Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	Città metropolitane	90,0	0,0	10,0
	Comuni con più di 250k abitanti	20,0	60,0	20,0
	Enti ambientali	72,7	9,1	18,2
	Province	90,9	9,1	0,0
	Regioni	50,0	31,2	18,8

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Come già osservato a livello di Cluster, la **maggior parte degli Enti registra un aumento del numero di KPI rilevabili tra i due trienni** in esame, e solo con la scomposizione interna per tipologie di PA consente di cogliere differenze più puntuali.

Le percentuali più elevate si registrano:

- nelle **Province**, dove il 90,9% degli Enti vede un miglioramento;
- negli **Enti pubblici di ricerca** e nelle **Città metropolitane**, entrambi con una quota di miglioramento pari al 90% ma con le Città che vantano altresì un altro dato: l'assenza di Enti in peggioramento.

L'andamento è positivo anche per gli **Enti ambientali**, la cui rilevabilità è migliorata per il 72,7% degli Enti, a fronte di una quota peggiorata pari al 9,1%.

Più articolata risulta, invece, il percorso all'interno del Cluster Pubbliche Amministrazioni Centrali. Tra le tipologie di PA incluse, le **Agenzie dello Stato** rivelano un andamento positivo della rilevabilità

dei KPI nel 63,6% dei casi, al contempo registrando anche una quota in peggioramento, poco sopra il 27%, la più elevata all'interno del Cluster.

Gli **Enti pubblici non economici** non registrano casi di peggioramento nell'andamento della rilevabilità, ma presentano una quota alta di stabilità, pari al 42,9%.

Una progressione simile si osserva nei **Ministeri**, dove il miglioramento riguarda il 50% degli Enti, mentre il 40% rimane stabile. Un margine di stabilità di questa portata non è da interpretare come negativo alla luce di quanto già accennato: i livelli di rilevabilità degli indicatori erano già relativamente strutturati nel primo triennio, poi consolidati nel secondo, anche grazie all'utilizzo di format più standardizzati per la programmazione del fabbisogno di personale.

Il caso più critico è rappresentato dal Cluster dei **Comuni con più di 250.000 abitanti**: solo il 20% migliora nel tempo la rilevabilità dei KPI, mentre il 60% peggiora e il restante 20% rimane stabile. Si tratta di un dato in controtendenza rispetto all'andamento generale e meritevole di attenzione. Il risultato può essere ricondotto alla scarsa numerosità del Sotto-cluster, composto da soli 5 Enti, con la conseguenza che anche variazioni limitate in termini assoluti incidono sensibilmente sulle percentuali.

Anche le **Regioni** presentano un andamento meno lineare nella rilevabilità rispetto al campione: il 50% migliora, ma il 31,2% peggiora.

Ciò rivela una forte eterogeneità interna al Cluster di appartenenza, che comprende anche i casi positivi prima visti per Province e Città metropolitane contraddistinti da percentuali di miglioramento elevate e quote di peggioramento nulle o residuali.

In sintesi, l'evoluzione della rilevabilità nei due trienni appare contraddistinguersi non tanto per l'appartenenza ad un Cluster, quanto per la specifica struttura organizzativa della tipologia di Enti, per la numerosità del Sotto-cluster, per il livello di standardizzazione del Piano integrato.

Il percorso di progressivo rafforzamento della capacità amministrativa seguito all'adozione della Riforma si manifesta con intensità diverse a seconda delle condizioni di partenza e della maturità programmatica degli Enti. Il **miglioramento generale** è evidente, ma **diverso all'interno di ogni Sotto-cluster**.

3.4 Rilevabilità per tipologia di KPI

Un ulteriore livello di lettura della rilevabilità riguarda la **tipologia degli indicatori**, da distinguere in base alla loro natura e alla funzione che svolgono all'interno dell'impianto di monitoraggio della Riforma. Non tutti gli indicatori hanno lo stesso livello di complessità, la stessa finalità conoscitiva o la stessa probabilità di essere rintracciati nei PIAO.

I 41 KPI possono essere ricondotti a 5 tipologie, secondo quanto stabilito dal Dipartimento della Funzione Pubblica:

- **Qualitativi o quantitativi, significativi, strategici e di trend.**

Le ultime 3 tipologie rappresentano un di cui delle prime 2, come reso evidente dalla Tabella della pagina seguente: ogni indicatore è classificabile come qualitativo o come quantitativo, mentre solo per alcuni di essi si aggiunge la classificazione di significativo e/o strategico e/o di trend.

Più in dettaglio, la prima distinzione, che include tutti gli indicatori, riguarda quella tra:

- **KPI qualitativi e quantitativi**, che si distinguono in base alla natura del dato rilevato.

I primi misurano la presenza o meno di strumenti, pratiche o modelli organizzativi; i secondi restituiscono un valore numerico o una percentuale. La distinzione è importante perché incide direttamente sulla rilevabilità: gli indicatori qualitativi, soprattutto quando riferiti a strumenti o iniziative esplicitamente descritte nei PIAO, tendono a essere più facilmente individuabili; i quantitativi, al contrario, richiedono spesso dati puntuali, denominatori e informazioni strutturate non sempre presenti nei documenti programmatori.

- In parallelo a quella prima distinzione per tipologia, alcuni KPI sono classificabili (anche) come **significativi**, in quanto maggiormente rappresentativi delle 6 Dimensioni della Riforma.

Si tratta degli indicatori per i quali sono stati individuati specifici target, funzionali al monitoraggio dell'avanzamento rispetto agli obiettivi strategici e di medio-lungo periodo.

- Altri KPI sono classificabili (anche) come **strategici**.

Misurano ambiti considerati particolarmente rilevanti per il successo complessivo della Riforma, perché intercettano passaggi chiave del nuovo modello di gestione del capitale umano.

- Infine, i KPI **di trend** hanno una funzione prospettica.

Servono a osservare fenomeni che possono anticipare dinamiche future del lavoro pubblico, come il ricambio generazionale, la mobilità, la flessibilità organizzativa o l'evoluzione delle competenze.

Tabella 6 – Struttura dei KPI per Dimensione e tipologia

Dimensione	KPI (n.)	di cui qualitativi (n.)	di cui quantitativi (n.)	di cui strategici (n.)	di cui significativi (n.)	di cui di trend (n.)
1	5	3	2	3	3	0
2	5	1	4	1	2	0
3	6	4	2	2	3	1
4	2	1	1	1	1	0
5	3	2	1	2	2	0
6	20	0	20	4	3	3
Totale	41	11	30	13	14	4

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

La distribuzione per tipologia evidenzia una **netta prevalenza degli indicatori quantitativi**: 30 su un totale di 41. Questo ha inciso sulla complessità dell’analisi, in quanto ha reso necessario il reperimento di molte informazioni numeriche non sempre disponibili nei PIAO, soprattutto quando si tratta di dati consuntivi o di dettaglio.

I KPI¹⁵ significativi sono 14, i KPI strategici 13, mentre quelli di trend sono soltanto 4. In quest’ultimo caso, l’interpretazione dei risultati risente del limitato numero di indicatori, che può produrre valori più polarizzati e variazioni apparentemente più nette.

Tabella 7 – Rilevabilità per Cluster di PA e tipologia di KPI tra i due trienni PIAO

Cluster	Tipologia di KPI	PIAO 2024-26 (% rilevata)	PIAO 2026-28 (% rilevata)
Enti locali	Qualitativi	34,7	49,7
	Quantitativi	36,5	39,1
	Significativi	36,7	45,7
	Strategici	26,1	36,5
	Trend	34,0	34,0
Enti di ricerca e Università	Qualitativi	27,4	43,4
	Quantitativi	20,7	26,1
	Significativi	27,8	36,5
	Strategici	20,2	34,3
	Trend	15,3	13,4
Pubbliche Amministrazioni Centrali	Qualitativi	36,4	49,4
	Quantitativi	38,5	40,7
	Significativi	36,0	41,3
	Strategici	29,4	38,7
	Trend	17,0	16,1
Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	Qualitativi	37,7	53,3
	Quantitativi	40,9	44,7
	Significativi	37,9	48,7
	Strategici	27,9	38,6
	Trend	29,2	34,0

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Anche da questo punto di osservazione - rilevabilità per tipologia di KPI – viene confermato il trend **positivo** già osservato nelle sezioni precedenti: tra i trienni 2024-2026 e 2026-2028 la capacità degli Enti di rendicontare i KPI nei PIAO è aumentato in modo generalizzato.

¹⁵ L’elenco completo dei KPI per 5 tipologie è presente nella Tabella 2.

Il miglioramento ha riguardato quasi tutte le tipologie di KPI, sebbene con intensità diverse. Più in dettaglio, i **KPI qualitativi** mostrano un incremento evidente, passando da livelli medi più contenuti nel primo triennio a valori prossimi o superiori al 50% in diversi Cluster nel secondo triennio.

I **KPI quantitativi** presentano, invece, un miglioramento più contenuto. Ciò non dipende necessariamente da una minore attenzione degli Enti, ma dalla maggiore difficoltà di ricostruire indicatori numerici a partire da documenti pensati per la pianificazione. Molti quantitativi, infatti, richiedono dati strutturati, valori consuntivi e informazioni non sempre organizzati in tabelle, né tanto meno standardizzate¹⁶.

Anche i **KPI significativi** e **strategici** registrano un incremento tra i due trienni, ed è un segnale particolarmente positivo perché si tratta di indicatori più direttamente collegati agli obiettivi della Riforma e al monitoraggio del suo avanzamento. Nei Piani più recenti trovano spazio le informazioni maggiormente significative per valutare i progressi verso una gestione più strategica del capitale umano: sistema professionale *competency-based*, *assessment* delle competenze, sviluppo professionale, performance, modelli di valorizzazione e capacità organizzativa.

Più complessa, è la lettura dei **KPI di trend**. In alcuni Cluster la rilevabilità rimane stabile o registra variazioni contenute, mentre in altri si osservano lievi riduzioni. Come accennato sopra, questo andamento va interpretato con cautela, sia perché gli indicatori sono soltanto quattro, sia perché riguardano fenomeni spesso difficili da rappresentare in modo strutturato nei PIAO, richiedendo informazioni puntuali su dinamiche organizzative, anagrafiche o di mobilità. Dunque, la loro bassa rilevabilità non segnala necessariamente l'assenza del fenomeno, ma la difficoltà nella rendicontazione da parte degli Enti nel contesto proprio di un documento di pianificazione.

Guardando poi ai singoli Cluster, gli **Enti locali** mostrano un miglioramento soprattutto nei KPI qualitativi, che arrivano a sfiorare il 50% nel secondo triennio. In particolare, sono i Comuni di piccole e medie dimensioni a riuscire ad esplicitare nei PIAO strumenti e pratiche legate alla gestione del personale, in particolare con riferimento al sistema professionale, all'*on-boarding* e alla formazione. Più contenuta, invece, la crescita della rilevabilità degli indicatori quantitativi, confermando che la disponibilità di dati numerici strutturati rimane complessa per questa tipologia di Amministrazioni.

Negli **Enti di ricerca e Università** si osserva un incremento rilevante dei KPI qualitativi e strategici, mentre quelli quantitativi restano su livelli più bassi rispetto agli altri Cluster. Tale andamento è coerente con quanto già evidenziato nei paragrafi precedenti, ovvero che questi Enti spesso rappresentano il fabbisogno di personale attraverso strumenti specifici, come i punti organico,

¹⁶ C'è un ulteriore aspetto da tenere presente: il Piano triennale dei fabbisogni di personale è strettamente connesso con il Documento unico di programmazione (DUP) e con il bilancio di previsione, la cui data di approvazione o aggiornamento può slittare e incidere sulla disponibilità di alcuni dati all'interno dei Piani integrati.

rendendo più difficile la piena comparabilità delle informazioni. Il dato non va letto, pertanto, come minore qualità della programmazione, ma come effetto di una diversa struttura informativa.

Le **Pubbliche Amministrazioni Centrali** confermano i livelli di rilevabilità generalmente più stabili sopra descritti: nel triennio 2026-2028, i KPI qualitativi rilevabili sfiorano il 50%, mentre i quantitativi si fermano poco sopra il 40%.

Il Cluster delle **Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e dei Comuni di grandi dimensioni** mostra i valori più alti nel triennio 2026-2028 per diverse tipologie di KPI. I qualitativi raggiungono il 53,3%, i quantitativi il 44,7%, i significativi il 48,7% e gli strategici il 38,6%. Ciò rivela una maggiore capacità delle tipologie di questo Cluster di rappresentare nei Piani informazioni sia descrittive che numeriche, anche in ragione della presenza più frequente di allegati, mappature, piani formativi e documenti di supporto. Resta più debole la rilevabilità dei KPI di trend, che, pur migliorando, si ferma al 34%.

3.5 Top&Flop e le buone pratiche da seguire

L'analisi aggregata fornisce il quadro complessivo della rilevabilità dei KPI, ma non sempre coglie le dinamiche particolari, relative, ad esempio, agli Enti che hanno compiuto i progressi o gli arretramenti più significativi.

In questa prospettiva, il confronto tra Amministrazioni **Top & Flop 10** non ha l'obiettivo di costruire una graduatoria di merito, ma di evidenziare casi particolari utili a comprendere meglio le variabili che incidono sulla qualità dei PIAO, in positivo o negativo.

Il focus sui casi particolari è utile anche per individuare **buone pratiche**, da replicare come esempio da condividere: può trattarsi di una virtuosità legata alla presenza di sezioni più strutturate, al richiamo esplicito alla gestione strategica delle risorse umane, alla maggiore chiarezza nella programmazione dei fabbisogni, alla valorizzazione delle competenze, alla presenza di allegati analitici.

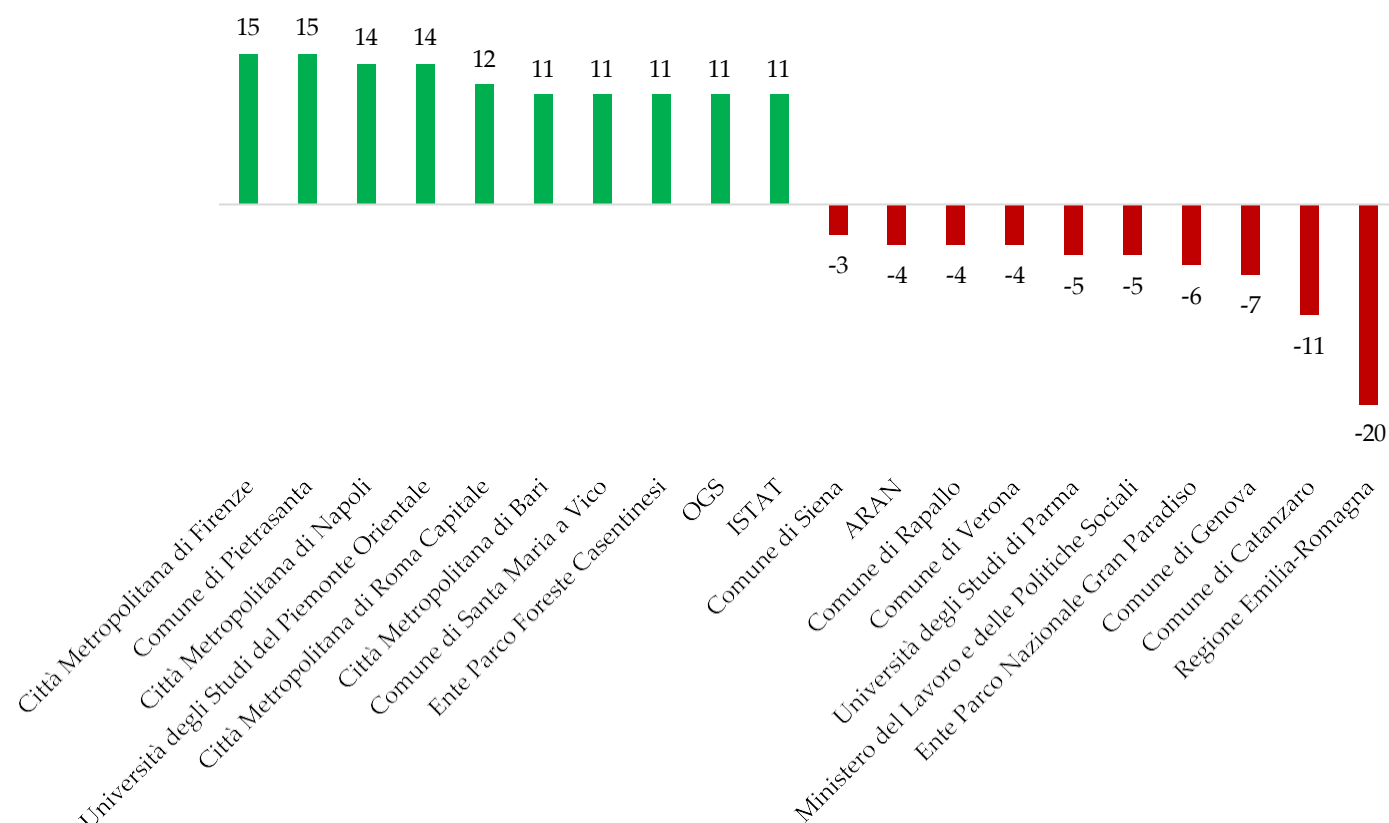
La Figura che segue mostra le Amministrazioni che hanno aumentato la rilevabilità di un numero significativo di KPI. In particolare:

La **Città Metropolitana di Firenze** e il **Comune di Pietrasanta** vantano la variazione positiva più consistente, pari a **+15 KPI rilevati**.

Seguono la **Città Metropolitana di Napoli** e l'**Università degli Studi del Piemonte Orientale**, entrambe con **+14 KPI**, oltre che la **Città Metropolitana di Roma Capitale**, con **+12 KPI**.

Altri Enti, tra cui la **Città Metropolitana di Bari**, il **Comune di Santa Maria a Vico**, l'**Ente Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi Monte Falterona e Campigna**, l'**OGS** (Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale) e l'**ISTAT**, registrano incrementi pari a **+11 KPI**.

Figura 5 – Variazione numerica della rilevabilità dei KPI tra PIAO 2024–26 e 2026–28 – Top & Flop 10



Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Questi dati sembrano segnalare un rafforzamento evidente della capacità di rendicontazione nell'ultimo triennio, conseguente a Piani più completi e più coerenti che consentono di individuare un numero maggiore di indicatori rispetto al passato.

D'altro canto, si deve tener conto che gli Enti con miglioramento più sensibile sono quelli che partivano da livelli di rilevabilità piuttosto bassi nel triennio 2024-2026. Il **Comune di Pietrasanta** passa da 5 a 20 KPI rilevati, l'**Università degli Studi del Piemonte Orientale** da 5 a 19, **ISTAT** da 6 a 17, **OGS** da 7 a 18. Ciò significa che l'incremento non identifica necessariamente gli Enti più avanzati, ma quelli che hanno compiuto la maggiore accelerazione nel processo di adeguamento e rafforzamento della rendicontazione.

Particolarmente significativo è anche il ruolo delle **Città metropolitane**, che compaiono più volte tra i casi *Top*: **Firenze, Napoli, Roma Capitale e Bari**. Questo conferma quanto già emerso nell'analisi per Sotto-cluster.

Sul fronte opposto del grafico si collocano gli Enti che registrano i peggioramenti più consistenti nella rilevabilità degli indicatori. Il caso più marcato è quello della **Regione Emilia-Romagna**, che passa da 30 a 10 KPI rilevati, con una variazione pari a -20 KPI. Tale crollo nella rilevabilità è conseguenza della

completa assenza nel PIAO 2026-28 della sezione relativa al Fabbisogno del personale. L'Ente, a pagina 249, spiega, infatti, che *"Nelle more dell'aggiornamento della programmazione dei fabbisogni di personale per il triennio 2026/2028 a seguito del percorso di riorganizzazione, in fase di completamento, sono da considerarsi confermati i fabbisogni professionali non ancora soddisfatti al 31/12/2025 e le procedure di reclutamento per le annualità 2025 e 2026 adottati con le deliberazioni di giunta regionale n. 1440/2025 e n. 1769/2025"*.

Seguono tra i *Flop* il **Comune di Catanzaro**, che scende da 17 a 6 KPI con una riduzione di -11 KPI; il **Comune di Genova**, che passa da 32 a 25 KPI con -7 KPI; l'**Ente Parco Nazionale Gran Paradiso**, che diminuisce da 19 a 13 KPI con -6 KPI.

Altri Enti, come il **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**, il **Comune di Verona**, l'**Università degli Studi di Parma**, il **Comune di Rapallo**, **ARAN** e il **Comune di Siena**, registrano riduzioni comprese tra -3 e -5 KPI.

Va precisato che un peggioramento della rilevabilità non implica necessariamente un peggioramento sostanziale della performance dell'Ente o della sua capacità organizzativa. Potrebbe essere ricondotto, ad esempio, a una diversa struttura del PIAO 2026-2028, alla mancata pubblicazione di documenti invece disponibili nel primo triennio, ad aggiornamenti parziali del Piano, alla collocazione delle informazioni in documenti esterni non richiamati, ad una minore granularità delle tabelle relative al personale e alla formazione. In altri termini, il peggioramento misura una riduzione del numero di informazioni rintracciabili nei PIAO, non necessariamente una riduzione delle attività effettivamente svolte dall'Amministrazione.

Questi casi sono comunque rilevanti, perché possono segnalare una possibile discontinuità nella capacità di rendicontare dell'Ente. Il caso del **Comune di Genova** è particolarmente interessante: pur registrando una diminuzione della rilevabilità pari a -7 KPI, partiva da un livello molto elevato nel primo triennio, pari a 32 KPI, restando ora a 25 KPI, comunque un numero alto. Diverso è il caso sopra accennato della **Regione Emilia-Romagna**, dove la riduzione da 30 a 10 KPI segnala un impoverimento significativo di informazioni.

Il confronto tra *Top* e *Flop* dimostra che la **rilevabilità dei KPI non è un traguardo raggiunto una volta per tutte**. Un Ente può migliorare rapidamente se rafforza la struttura del PIAO, inserisce allegati più completi o rende più espliciti i riferimenti ai KPI; allo stesso modo, può peggiorare anche partendo da livelli elevati, se nel documento successivo le informazioni vengono omesse, sintetizzate o rese meno facilmente individuabili.

Per questo, oltre a osservare gli Enti che registrano le variazioni numeriche più ampie tra i due trienni, in positivo o in negativo, è utile osservare anche quelli che raggiungono i livelli più elevati di rilevabilità in termini di valore assoluto. La variazione misura la **dinamica del cambiamento**; il numero complessivo di indicatori rilevati misura, invece, il livello massimo di completezza informativa raggiunto. Le due prospettive sono complementari: un Ente può migliorare molto nel tempo perché partito da un livello basso di rilevabilità, oppure può migliorare poco, rimanere stabile o persino peggiorare, ma collocandosi su livelli alti di rilevabilità.

Come emerso nell’approfondimento metodologico iniziale, **10 KPI presentano percentuali di non disponibilità del dato particolarmente elevate**, comprese tra il 77% e il 100% nei due trienni analizzati, in quanto richiedono informazioni spesso non presenti nei documenti programmatori, riferite a dati consuntivi, a elementi molto puntuali delle procedure concorsuali, a dettagli anagrafici delle assunzioni, a progressioni, a giornate di lavoro agile o a innovazione tecnologica in ambito HR.

In presenza di indicatori con un tasso di indisponibilità tanto elevata, il perimetro effettivamente osservabile si restringe e rende particolarmente significativo il fatto che alcuni Enti riescano comunque a superare la soglia dei 25-30 KPI rilevati. Anche nei casi più avanzati, tuttavia, nessuna Amministrazione raggiunge il totale teorico dei 41 KPI, e il valore massimo osservato si ferma a 32 KPI, registrato dal **Comune di Genova** nel triennio 2024-2026.

Il permanere di un margine strutturale di non rilevabilità è da ricondurre non automaticamente a una carenza dell’Ente, ma plausibilmente alla più volte citata natura degli indicatori, concepiti e costruiti per la rilevazione tramite questionario. La soglia massima osservata di 32 KPI rilevabili costituisce una **soglia di eccellenza relativa**, non un risultato incompleto e negativo.

La Tabella che segue evidenzia tre casistiche.

Tabella 8 – Confronto del numero di KPI rilevati per Ente nei due trienni PIAO e relativa variazione – 3 casi

Pubblica Amministrazione	Cluster	PIAO 2024-26	PIAO 2026-28	Delta
Comune di Genova	Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	32	25	-7
Regione Emilia-Romagna	Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	30	10	-20
Pubblica Amministrazione	Cluster	PIAO 2024-26	PIAO 2026-28	Delta
Città Metropolitana di Bari	Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	17	28	11

Regione Umbria	Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	26	30	4
Comune di Grosseto	Enti locali	27	28	1
Pubblica Amministrazione	Cluster	2024-26	2026-28	Delta
Città Metropolitana di Bologna	Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	26	26	0
Regione Puglia	Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	26	26	0

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Nel primo gruppo di Enti rientrano quelli che nel primo triennio presentano il maggior numero di KPI rilevati, ma nel secondo triennio peggiorano: il **Comune di Genova** (che passa da 32 a 25 KPI) e la **Regione Emilia-Romagna** (che passa da 30 a 10).

Nel secondo gruppo rientrano gli Enti che nel secondo triennio raggiungono i livelli più elevati di KPI rilevati e al contempo migliorano rispetto al primo triennio. È il caso della **Regione Umbria** e del **Comune di Grosseto**, che partivano già da un ottimo livello di rendicontazione, e passano rispettivamente da 26 a 30 KPI e da 27 a 28 KPI. Da includere anche la **Città Metropolitana di Bari**, che cresce da 17 a 28 KPI.

Il terzo gruppo è rappresentata dagli Enti che mantengono stabile un livello già elevato di KPI rilevati. La Città Metropolitana di Bologna e la Regione Puglia presentano entrambe 26 KPI rilevati sia nel primo che nel secondo triennio analizzati. In questi casi, la stabilità non va letta come assenza di evoluzione, ma come capacità di **preservare nel tempo una struttura informativa già solida**.

Il confronto tra le tre casistiche restituisce una lettura più completa della rilevabilità: le Amministrazioni *Top* comprendono i casi in cui il miglioramento è stato più rapido; le Amministrazioni *Flop* segnalano i casi in cui si sono verificate le contrazioni più marcate nella disponibilità delle informazioni; infine, le Amministrazioni con rilevabilità assoluta più elevata indicano quali Enti riescono a mantenersi ai vertici della rendicontazione indipendentemente dall'ampiezza della variazione.

4. RISULTATI: LA PERFORMANCE DELLE PA

Avendo chiaro il quadro della rilevabilità degli indicatori, il focus può spostarsi adesso sui risultati dell'analisi in termini di performance, concentrandosi sul valore assunto dagli indicatori effettivamente rilevati e sul loro andamento tra il triennio 2024-2026 e quello 2026-2028.

Dopo che l'analisi della rilevabilità ha consentito di stabilire in che misura le Amministrazioni pubblicano le informazioni necessarie alla valutazione dei rispettivi Piani integrati, l'analisi della performance permette ora di entrare nel merito dei risultati rispetto agli obiettivi della Riforma. Sono due aspetti distinti, ma complementari: un Ente potrebbe avere messo a disposizione molti dati per il calcolo dei KPI, ma non necessariamente mostrare valori in miglioramento; al contrario, potrebbe ottenere buoni risultati su molti indicatori, ma non rappresentarli in modo fruibile e strutturato nel PIAO. La valutazione dell'avanzamento della Riforma richiede di considerare insieme i due aspetti.

Entrando più nel merito, la performance è stata analizzata con modalità diverse in base alla tipologia di KPI.

- ✚ Per quelli **qualitativi**, l'analisi osserva la presenza o meno di strumenti, pratiche e modelli organizzativi coerenti con le prescrizioni della Riforma, distinguendo anche i casi in cui l'informazione non è disponibile o l'indicatore non è calcolabile per ragioni strutturali o organizzative proprie della singola tipologia di Ente.
- ✚ Per i **KPI quantitativi** la valutazione si basa sul confronto tra i valori rilevati nei due trienni, valutandone l'eventuale aumento, diminuzione o stabilità in base al significato specifico di ciascun indicatore.

Come spiegato nell'approfondimento metodologico iniziale, non tutti i KPI sono da considerare in miglioramento quando il loro valore aumenta, e non tutti in peggioramento quando il valore diminuisce. Ad esempio, per gli indicatori lavoro agile, formazione trasversale, mobilità volontaria, presenza femminile nei ruoli manageriali, l'aumento del rispettivo valore rappresenta un segnale positivo. Per altri indicatori, invece, come il tasso di posti vacanti o la dipendenza dal turnover, è la diminuzione del valore a testimoniare un miglioramento. Per altri indicatori, infine, il valore necessita di specifica valutazione caso per caso, come spiegato più avanti.

L'analisi che segue è impostata secondo una logica progressiva dal generale al particolare, sia per i KPI qualitativi che per i KPI quantitativi, prendendo avvio dalla Performance complessiva del campione per poi proseguire con il dettaglio per Cluster e concludere con il confronto tra valori e target intermedi. Questi ultimi sono stati definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica al fine di valutare l'avanzamento della Riforma.

4.1 Performance dei KPI qualitativi

Il quadro complessivo che emerge dall'analisi dei risultati dei KPI qualitativi delinea un **netto miglioramento** dal triennio 2024-2026 al triennio 2026-2028: la Tabella che segue evidenzia l'aumento del numero di PA che hanno reso disponibili i dati necessari al calcolo degli indicatori in esame.

Tabella 9 – Performance dei KPI qualitativi

KPI	Triennio	Presente (%)	Assente (%)	Non disponibile (%)	Non calcolabile (%)
D1.1 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale competency based	2024-26	32,7	7,9	59,4	0,0
	2026-28	58,4	0,5	41,1	0,0
D1.2 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato una library dei processi	2024-26	32,2	1,5	66,3	0,0
	2026-28	50,0	0,5	49,5	0,0
D1.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	35,1	0,5	64,4	0,0
	2026-28	51,0	1,5	47,5	0,0
D2.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze	2024-26	33,2	0,0	66,8	0,0
	2026-28	48,5	0,0	51,5	0,0
D3.2 Percentuale delle Amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding	2024-26	78,7	0,0	21,3	0,0
	2026-28	86,1	0,0	13,9	0,0
D3.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato	2024-26	16,3	3,5	80,2	0,0
	2026-28	18,3	7,9	73,8	0,0
D3.4 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency based	2024-26	24,8	1,5	73,8	0,0
	2026-28	52,0	1,0	47,0	0,0
D3.5 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	28,2	3,5	68,3	0,0
	2026-28	45,0	0,5	53,5	1,0
D4.1 Percentuale di Amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment)	2024-26	31,2	0,0	68,8	0,0

	2026-28	48,5	0,0	51,5	0,0
D5.1 Percentuale di Amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based	2024-26	10,4	0,0	89,6	0,0
	2026-28	22,8	0,0	77,2	0,0
D5.2 Percentuale delle Amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria	2024-26	30,7	0,0	69,3	0,0
	2026-28	44,6	0,0	55,4	0,0

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Il risultato da sottolineare che **tutti i KPI qualitativi registrano un miglioramento** in termini di percentuale di presenza tra gli Enti.

Tra tutti, ve ne sono alcuni che emergono in modo particolare.

- Il KPI relativo alla presenza di un **Sistema competency-based** (D1.1), passa da una percentuale di presenza del 32,7% a una del 58,4%.

Per il primo triennio si è dovuti ricorrere a una *proxy* metodologica, mentre per il secondo si è assistito a un incremento significativo dei casi in cui le Amministrazioni dichiarano esplicitamente l'adozione di un **sistema competency-based**, diluendo sensibilmente il ricorso a *proxy*.

Al contempo, si riduce la percentuale di Amministrazioni con assenza o non disponibilità del KPI. Nel primo triennio, infatti, molte mancate rilevazioni erano riconducibili alla mancata piena applicazione da parte delle Amministrazioni del nuovo CCNL basato sulle aree professionali per competenze: questa evenienza si riduce nel secondo triennio dal 7,9% allo 0,5%.

- Il KPI, relativo alla **Library dei processi** (D1.2), registra un incremento significativo, passando dal 32,2% al 50% nell'ultimo triennio, come il KPI, relativo alla **Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze** (D1.3), che passa dal 35,1% al 51%.

In questo secondo caso, la rilevazione ha fatto ampio ricorso alla *proxy* del funzionigramma, utile a intercettare in modo indiretto la presenza della struttura organizzativa sottostante.

È da segnalare che il **Dizionario di competenze** viene spesso pubblicato come documento separato all'interno della relativa sezione in Amministrazione Trasparente sui siti web delle PA.

- Il KPI relativo alle **Azioni di on-boarding** (D3.2), nel triennio 2026–2028 risulta presente nell'86% degli Enti.

L'informazione si trova quasi sempre all'interno della sezione del Piano dedicata alla formazione programmata.

- Risultano meno diffuse le informazioni relative ai **Contratti di apprendistato** (D3.3): meno del 20% degli Enti ne dichiarano l'attivazione nei due trienni.

A incidere sul risultato complessivo del KPI sono soprattutto le Amministrazioni centrali, che nelle tabelle relative al Piano triennale dei fabbisogni, dichiarano esplicitamente di non aver attivato quel tipo di contratti, ed è plausibile che l'assenza dell'informazione sia da riferire a questo.

- Sono da richiamare, infine, i due casi relativi alla **Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze** (D3.5): riguardano rispettivamente la **Provincia di Biella** e l'**Ente Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, Monte Falterona e Campigna** che sono stati valutati come “non calcolabili”.

Più in dettaglio, nel caso di Biella, la Provincia dichiara, nel PIAO 2026-2028 a pagina 97: *“occorre precisare che in questa fase la programmazione del fabbisogno viene ridotta a una dimensione puramente tecnica di mappatura della consistenza del personale al 31/12/2025 e di una ricognizione dei posti che si renderanno vacanti nel triennio 2026-2028, senza alcuna nuova programmazione strategica di lungo periodo, ad eccezione dell'attivazione di n. 5 tirocini nel rispetto dei limiti di spesa imposti dalla normativa vigente (ovverosia il limite di spesa di cui all'art. 9, c. 28, D.L. n. 78/2010 e ss.mm.ii.) essendo tale azione ritenuta strategica al fine di avvicinare i giovani alla PA. La pianificazione del fabbisogno di personale è, invece, differita all'approvazione del nuovo rendiconto 2025, allo stato in corso di perfezionamento, unitamente alla definizione dell'assetto istituzionale. In tale contesto, si stanno portando a conclusione le operazioni assunzionali relative alle figure già previste nel PIAO 2025-2027, completando l'iter dei profili programmati per l'annualità corrente.”*

Dunque, l'Amministrazione, posticipando la pianificazione del fabbisogno successivamente all'approvazione del rendiconto 2025, non può prevedere nel PIAO 2026-2028 alcuna procedura concorsuale.

Una situazione simile si rinviene per il suddetto Ente parco, che dichiara di non prevedere procedure concorsuali.

Ciò spiega la valutazione dell'indicatore come non calcolabile per entrambe le Amministrazioni.

4.1.1 KPI qualitativi per Cluster di PA

Analizzando la performance degli indicatori qualitativi per Cluster di PA emergono altri casi da evidenziare.

Il Cluster Enti locali

Per i Comuni di piccole e medie dimensioni il miglioramento è evidente anche da questa prospettiva, come emerge dalla Tabella seguente.

Tabella 10 – Performance dei KPI qualitativi nei due trienni di PIAO – Enti locali

KPI	Triennio	Presente (%)	Assente (%)	Non disponibile (%)
D1.1 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale competency based	2024-26	35,8	3,0	61,2
	2026-28	64,2	1,5	34,3
D1.2 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato una library dei processi	2024-26	25,4	0,0	74,6
	2026-28	44,8	1,5	53,7
D1.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	44,8	0,0	55,2
	2026-28	58,2	0,0	41,8
D2.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze	2024-26	34,3	0,0	65,7
	2026-28	43,3	0,0	56,7
D3.2 Percentuale delle Amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding	2024-26	70,1	0,0	29,9
	2026-28	83,6	0,0	16,4
D3.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato	2024-26	19,4	4,5	76,1
	2026-28	22,4	1,5	76,1
D3.4 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency based	2024-26	29,9	0,0	70,1
	2026-28	61,2	3,0	35,8
D3.5 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	41,8	0,0	58,2
	2026-28	55,2	1,5	43,3
D4.1 Percentuale di Amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment)	2024-26	31,3	0,0	68,7
	2026-28	43,3	0,0	56,7
D5.1 Percentuale di Amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based	2024-26	14,9	0,0	85,1
	2026-28	23,9	0,0	76,1
D5.2 Percentuale delle Amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria	2024-26	26,9	0,0	73,1
	2026-28	37,3	0,0	62,7

NB= La colonna "Non calcolabile" non è riportata nella presente tabella in quanto, per il Cluster considerato è pari a zero per tutti i KPI analizzati.

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Il primo KPI, relativo al **Sistema competency-based** (D1.1), risalta in modo significativo, in quanto passa da una percentuale di presenza tra le Amministrazioni del 35,8%, nel primo triennio, a una del 64,2%, nel secondo.

Cambia molto anche la qualità dell'informazione: nel primo triennio esaminato, risulta meno dettagliata e desumibile solo attraverso *proxy*, mentre nel secondo diventa spesso chiara e puntuale.

Come si vede nello *screenshot* sottostante, il **Comune di Bisceglie** nel PIAO 2024-2026 fa riferimento a un sistema di competenze in modo indiretto.

Figura 6 – Estratto dal PIAO 2024-26 del Comune di Bisceglie (p. 78)

 CITTA' DI BISCEGLIE	
3. SEZIONE TERZA: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	
L'attuale struttura organizzativa del Comune di Bisceglie è stata ridisegnata, da ultimo, con la Deliberazione di Giunta Comunale n. 103 del 20.05.2020, successivamente modificata dalla Deliberazione di Giunta Comunale n. 148 del 06.05.2021 e, da ultimo, dalla Deliberazione di Giunta Comunale n. 112 del 29.03.2023, modificata dalla Deliberazione di G.C. n.144 in pari data in ordine alla decorrenza della macrostruttura come definita dalla D.G.C. n.112/2023, a fare data dal 01/09/2023 ed in ultimo con D.G.C. n.24 del 31.01.2024.	
La macrostruttura dell'Ente risulta essere articolata in 6 RIPARTIZIONI E 1 AREA AUTONOMA, quali unità di massima dimensione affidate ad un Dirigente responsabile, da cui dipendono Servizi ed Uffici	
A capo della struttura organizzativa, quale titolare di incarico amministrativo di vertice è posto il Segretario Generale con compiti di sovrintendenza e coordinamento dei Dirigenti.	
Allo stesso il Sindaco ha affidato, ex art. 97 c. 4 lett. d) del D.lgs. n. 267/2000 in via temporanea <u>nelle more della riorganizzazione dell'apparato burocratico dell'Ente</u> e, comunque della definizione del nuovo assetto organizzativo dell'Ente, la titolarità ad interim e le conseguenti responsabilità gestionali ex artt.107 e 109 del TUEL, dell'Area funzionale Autonoma Avvocatura – Servizio Legale e Contenzioso, con assegnazione delle risorse finanziarie, umane e strumentali per il perseguimento degli obiettivi collegati ai correlati centri di responsabilità e di costo PEG – Piano delle Performance.	
Di seguito la denominazione delle Aree con le rispettive competenze	
AREA/ RIPARTIZIONE	COMPETENZE
SEGRETERIA GENERALE	Ufficio del Segretario Generale; supporto amministrativo agli organi politici – deliberazioni; gestione sistema informatico comunale e sito web; presidenza delegazione trattante parte pubblica; poteri sostitutivi; prevenzione corruzione trasparenza e controlli interni; ciclo della gestione della performance
RIP. AMMINISTRATIVA E SERVIZI AL CITTADINO	Ufficio del Giudice di Pace; Affari Generali; Servizio risorse umane; Servizio demografico e statistica
RIP. FINANZIARIA	Area bilancio programmazione e controllo; Servizio fiscalità locale
RIP. AMBIENTE SANITA' SUAP SUA PNRR E TRASPORTI, VIABILITA' E MOBILITA' SOSTENIBILE	Stazione Unica Appaltante; Ufficio PNRR transizione digitale; S.U.A.P.; Servizio trasporto locale viabilità e mobilità sostenibile; Servizio ciclo integrato rifiuti ambiente e sanità
RIP. PIANIFICAZIONE PROGRAMMI ED INFRASTRUTTURE	Servizio amministrativo ed espropri; Sportello unico per l'edilizia; Servizio programmi complessi; Servizio lavori pubblici; Sportello patrimonio demanio e attività manutentive
RIP. POLIZIA LOCALE. PROTEZIONE	Corpo Polizia Locale: Sicurezza e viabilità; Protezione Civile

Nel PIAO relativo al triennio 2026-2028, il **Comune di Santa Maria a Vico** si qualifica come Ente *outlier* particolarmente virtuoso, in quanto è l'unico che menziona in maniera diretta e già calcolata molti dei KPI esaminati, sia qualitativi che quantitativi.

Il Comune inserisce nel Piano integrato il capitolo **Gestione strategica delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione - Progetto Riva**, nel quale spiega il progetto, le finalità, con molti dei KPI già calcolati direttamente nel documento, oltre all'esplicito riferimento al **sistema competency-based**.

Figura 7 – Estratto dal PIAO 2026-28 del Comune di Santa Maria a Vico (p. 172)

Gestione strategica delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione. Progetto Riva

Nell'ambito dell'attuazione del PNRR, il Dipartimento della Funzione Pubblica, con il supporto di Formez PA in qualità di soggetto attuatore, ha avviato alcune importanti iniziative volte a definire, sperimentare e diffondere nel settore pubblico un sistema innovativo per la gestione strategica delle risorse umane, basato sulla centralità delle competenze, e ad introdurre un modello di rafforzamento della capacità amministrativa delle PA locali focalizzato, in primo luogo, proprio sulla funzione HR.

Il Comune di Santa Maria a Vico è stato selezionato tra le 200 Amministrazioni Pubbliche interessate dal Progetto ideato dal Dipartimento della Funzione Pubblica e finanziato dal PNRR Sub Riforma del mercato del lavoro della Pa. L'obiettivo del progetto è la progettazione, costruzione e sperimentazione e sviluppo di un modello HRM Competency Based per l'implementazione del processo di programmazione e gestione strategica, valido per tutte le PPAA e adattato in funzione delle peculiarità dei diversi comparti. Il Progetto RiVA, al quale partecipa il comune di Santa Maria a Vico, si articola in 4 fasi:

1. Mappatura e analisi: rilevazione delle attuali pratiche di gestione del personale nelle amministrazioni coinvolte, al fine di individuare le migliori esperienze e le aree di miglioramento.
2. Costruzione del framework: sviluppare un modello di riferimento per la gestione strategica delle risorse umane, basato su competenze e personalizzabile in base alle specificità dei diversi settori.
3. Sperimentazione e implementazione: il modello viene sperimentato in un campione di amministrazioni, al fine di verificarne l'efficacia e apportare eventuali modifiche.
4. Costruzione della piattaforma: viene sviluppata una piattaforma informatica integrata con le altre piattaforme digitali esistenti, per facilitare la gestione delle risorse umane nelle amministrazioni.

- Un altro indicatore da segnalare positivamente per gli Enti locali è la **Percentuale delle Amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding** (D3.2), per il quale non è stato necessario utilizzare alcuna *proxy*, risultando sempre riportato in modo chiaro nei Piani. A titolo esemplificativo, si riporta sotto il caso del **Comune di Verona**.

Figura 8 – Estratto dal PIAO 2026-28 del Comune di Verona (p. 105)

L'Amministrazione garantisce il supporto allo sviluppo professionale lungo l'intero arco della carriera (*life-long learning*), intervenendo in fasi critiche:

- Onboarding (Neoassunti): Programmi di inserimento che integrano formazione tecnica, affiancamento operativo e mentoring per accelerare l'integrazione e la socializzazione organizzativa.
- Mobilità Professionale: Supporto formativo in occasione di cambi di mansione o funzioni, sia per mobilità volontaria che obbligatoria.
- Progressioni di Carriera: Formazione propedeutica ai passaggi di area e all'accesso alle posizioni di Elevata Professionalità (EP).
- Innovazione e Change Management: Accompagnamento ai processi di transizione (digitale, ecologica e amministrativa) innescati dal PNRR, facilitando l'adozione di nuove procedure e strumenti di lavoro.
- Apprendimento Permanente: Mantenimento continuo e sistemico delle competenze per l'intera durata del rapporto di lavoro.

Il Cluster Enti di ricerca e Università

Per gli Enti di ricerca e le Università pubbliche le percentuali di presenza degli indicatori qualitativi risultano complessivamente in crescita.

Le variazioni più significative si riscontrano in KPI diversi rispetto a quelli citati per gli Enti locali.

Tabella 11 – Performance dei KPI qualitativi nei due trienni di PIAO – Enti di ricerca e università

KPI	Triennio	Presente (%)	Assente (%)	Non disponibile (%)
D1.1 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale competency based	2024-26	16,7	24,1	59,3
	2026-28	50,0	0,0	50,0
D1.2 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato una library dei processi	2024-26	33,3	5,6	61,1
	2026-28	57,4	0,0	42,6
D1.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	22,2	1,9	75,9
	2026-28	42,6	3,7	53,7
D2.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze	2024-26	29,6	0,0	70,4
	2026-28	46,3	0,0	53,7
D3.2 Percentuale delle Amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding	2024-26	90,7	0,0	9,3

	2026-28	94,4	0,0	5,6
D3.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato	2024-26	1,9	0,0	98,1
	2026-28	5,6	1,9	92,6
D3.4 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency based	2024-26	3,7	1,9	94,4
	2026-28	33,3	0,0	66,7
D3.5 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	7,4	11,1	81,5
	2026-28	31,5	0,0	68,5
D4.1 Percentuale di Amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment)	2024-26	25,9	0,0	74,1
	2026-28	46,3	0,0	53,7
D5.1 Percentuale di Amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based	2024-26	0,0	0,0	100
	2026-28	16,7	0,0	83,3
D5.2 Percentuale delle Amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria	2024-26	25,9	0,0	74,1
	2026-28	48,1	0,0	51,9

NB= La colonna "Non calcolabile" non è riportata nella presente tabella in quanto, per il Cluster considerato è zero per tutti i KPI analizzati.

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Escludendo l'alta percentuale del KPI **Percentuale delle Amministrazioni che prevedono azioni di onboarding** (D3.2) per entrambi i trienni analizzati, si registra un tasso di crescita elevato nel KPI **Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency based** (D3.4), che passa dal 3,7% al 33,3%, e nel KPI **Percentuale di Amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based** (D5.1), che passa dallo 0% al 16,7%, nel triennio successivo. A titolo esemplificativo si riporta il caso dell'**Università degli Studi di Bergamo**, che a pagina 19 del PIAO 2026-2028 riporta il link diretto al "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*" (SMVP), aggiornato al 2026: qui il sistema di valutazione della performance si intreccia con il sistema basato sulle competenze professionali e il dizionario dei comportamenti.

Figura 9 – Estratto da link p. 19 del PIAO 2026-28, SMVP Università di Bergamo (p. 34)

Personale non dirigenziale	Personale senza incarico di responsabilità	Funzionari con incarico di responsabilità	Elevate Professionalità con incarico di responsabilità
Area "Capire il contesto pubblico" • Consapevolezza del contesto • Soluzione dei problemi • Consapevolezza digitale • Orientamento all'apprendimento	X	X	X
Area "Interagire con il contesto pubblico" • Comunicazione • Collaborazione • Orientamento al servizio • Gestione delle emozioni	X	X	X
Area "Realizzare il valore pubblico" • Affidabilità • Accuratezza • Iniziativa • Orientamento al risultato	X	X	X
Area "Gestire le risorse pubbliche"* • Gestione dei processi • Guida del gruppo • Sviluppo dei collaboratori • Ottimizzazione delle risorse *incluso incarichi ad interim		X	X

Il Cluster Pubbliche Amministrazioni Centrali

Le Pubbliche Amministrazioni Centrali elaborano documenti programmatori solitamente ben strutturati e molto più standardizzati rispetto ad altre tipologie di PA, con sezioni sovrapponibili da un triennio all'altro anche nell'impostazione grafica, che ne aiuta la visualizzazione. La sezione relativa alla programmazione dei fabbisogni, ad esempio, è impostata secondo un *template* predefinito e presente praticamente in tutti i PIAO di questa tipologia di Enti già a partire dal 2024-2026. Ciò consente loro di partire sin dall'inizio con una percentuale alta di indicatori qualitativi.

Tabella 12 – Performance dei KPI qualitativi nei due trienni di PIAO – Pubbliche Amministrazioni Centrali

KPI	Triennio	Presente (%)	Assente (%)	Non disponibile (%)
D1.1 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale competency based	2024-26	46,4	0,0	53,6
	2026-28	60,7	0,0	39,3
D1.2 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato una library dei processi	2024-26	39,3	0,0	60,7
	2026-28	46,4	0,0	53,6

D1.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	28,6	0,0	71,4
	2026-28	42,9	3,6	53,6
D2.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze	2024-26	32,1	0,0	67,9
	2026-28	50,0	0,0	50,0
D3.2 Percentuale delle Amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding	2024-26	75,0	0,0	25,0
	2026-28	82,1	0,0	17,9
D3.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato	2024-26	10,7	10,7	78,6
	2026-28	0,0	35,7	64,3
D3.4 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency based	2024-26	39,3	3,6	57,1
	2026-28	60,7	0,0	39,3
D3.5 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	25,0	3,6	71,4
	2026-28	42,9	0,0	57,1
D4.1 Percentuale di Amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment)	2024-26	32,1	0,0	67,9
	2026-28	50,0	0,0	50,0
D5.1 Percentuale di Amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based	2024-26	21,4	0,0	78,6
	2026-28	28,6	0,0	71,4
D5.2 Percentuale delle Amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria	2024-26	32,1	0,0	67,9
	2026-28	39,3	0,0	60,7

NB= La colonna "Non calcolabile" non è riportata nella presente tabella in quanto, per il Cluster considerato è zero per tutti i KPI analizzati.

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Il KPI **Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un sistema competency-based** (D1.1) arriva a essere presente in oltre il 60% del Cluster nel secondo triennio, partendo comunque da oltre il 46% nel primo.

Stesso andamento si riscontra per il KPI **Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency-based** (D3.4), con una percentuale che va dal 39,3% al 60,7% da un triennio all'altro.

Il KPI Percentuale di Amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (D4.1) registra un incremento minore, ma comunque rilevante, toccando il 50% di Amministrazioni Centrali che adottano quegli strumenti. Al riguardo si riporta l'esempio dell'[Agenzia Italiana per la Gioventù](#).

Figura 10 – Estratto dal PIAO 2026-28 dell'Agenzia Italiana per la Gioventù (p. 130)

SNA e Syllabus

L'Agenzia ha favorito e dato evidenza delle opportunità della Scuola Nazionale dell'Amministrazione - SNA (anche mediante un approfondimento della sua offerta formativa per orientare i dipendenti verso i contenuti maggiormente adeguati alla propria funzione), e ha garantito la corretta attivazione e fruizione delle risorse Syllabus³⁴, favorendo in particolar modo l'adesione ai programmi di *transizione digitale* (Percorso "Competenze digitali per la PA") e garantendo monitoraggio e supporto, oltre che la tempestiva apertura delle segnalazioni di natura tecnico-informatica, laddove necessario.

Nel complesso, l'insieme dei corsi erogati ha contribuito a rafforzare le competenze tecnico-specialistiche, trasversali nonché le conoscenze in ambito normativo dei dipendenti, sostenendo la crescita professionale individuale e il miglioramento complessivo dell'organizzazione.

A pagina 130 del PIAO l'Ente scrive: *"L'Agenzia ha favorito e dato evidenza delle opportunità della Scuola Nazionale dell'Amministrazione - SNA (anche mediante un approfondimento della sua offerta formativa per orientare i dipendenti verso i contenuti maggiormente adeguati alla propria funzione), e ha garantito la corretta attivazione e fruizione delle risorse Syllabus, favorendo in particolar modo l'adesione ai programmi di transizione digitale (Percorso "Competenze digitali per la PA") e garantendo monitoraggio e supporto, oltre che la tempestiva apertura delle segnalazioni di natura tecnico informatica, laddove necessario."*

Spicca negativamente il dato del KPI Percentuale di Amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato (D3.3), che passa da una presenza percentuale tra le PA poco sotto l'11%, già di per sé bassa, al suo azzeramento nei PIAO 2026-2028, da leggere prevalentemente in termini di mancata adozione di quella tipologia di contratti.

Solitamente, le Amministrazioni Centrali specificano in modo esplicito se non adottano l'istituto dell'apprendistato, lasciando vuota la cella o inserendo zero, come si vede nell'immagine che segue per l'[Agenzia delle Entrate](#).

Figura 11 – Estratto dal PIAO 2026-28 dell'Agenzia delle Entrate (p. 235)

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2026-2028

Agenzia delle entrate

Tab. 4.1 - Assunzioni e Progressioni tra le aree da autorizzare con DPCM su budget 2026-cessazioni 2025

Dirigenti	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	ASSUNZIONI/ PROGRESSIONI SU BUDGET 2026 - CESSAZIONI 2025 Valore indicato nella Tab. 4	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da assumere annualità 2026	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2026
				Concorso-concorso SNA (5)	Concorso pubblico	Scorrimento graduatorie (2)	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 - 30 % (3)	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 - 15 % (3)	Incarichi dirigenziali a valere sul turnover (4)	Mobilità da altre PPAA		
	PRIMA	89.180,25	0								0	-
	SECONDA	69.890,04	14		14						14	978.460,56

AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	ASSUNZIONI/ PROGRESSIONI SU BUDGET 2026 - CESSAZIONI 2025 Valore indicato nella Tab. 4	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da assumere annualità 2026	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2026
			Concorso pubblico (da avviare) (1)	Scorrimento graduatorie approvate 2025 (2)	Stabilizzazioni (6)	Mobilità da altre PPAA	Apprendistato (8)	Prog. tra le aree "in deroga" previste da CCNL a valere sul turnover (7)	Prog. tra le aree (art. 52 d. lgs. 165/2001)		
Area EP	0	0								0	-
Area EP - Progressioni tra le aree		0								0	-
Area Funzionari	38.402,58	500	400	100						500	19.201.290,00
Area Funzionari - Progressioni tra aree	6.781,46	0								0	-
Area Assistenti	31.621,12	508	335				173			508	16.063.528,96
Area Assistenti - Progressioni tra aree	1.569,65	0								0	-
Area Operatori	30.051,47	0								0	-
	TOTALE	1022								1022	36.243.279,52

Il Cluster Amministrazioni regionali, provinciali, Comuni di grandi dimensioni

Anche per gli Enti del Cluster di Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni si registra complessivamente un miglioramento dei KPI qualitativi tra i due trienni di riferimento.

Tabella 13 – Performance dei KPI qualitativi nei due trienni di PIAO - Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni

KPI	Triennio	Presente (%)	Assente (%)	Non disponibile (%)	Non calcolabile (%)
D1.1 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale competency based	2024-26	37,7	1,9	60,4	0,0
	2026-28	58,5	0,0	41,5	0,0

D1.2 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato una library dei processi	2024-26	35,8	0,0	64,2	0,0
	2026-28	50,9	0,0	49,1	0,0
D1.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	39,6	0,0	60,4	0,0
	2026-28	54,7	0,0	45,3	0,0
D2.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze	2024-26	35,8	0,0	64,2	0,0
	2026-28	56,6	0,0	43,4	0,0
D3.2 Percentuale delle Amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding	2024-26	79,2	0,0	20,8	0,0
	2026-28	83,0	0,0	17,0	0,0
D3.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato	2024-26	30,2	1,9	67,9	0,0
	2026-28	35,8	7,5	56,6	0,0
D3.4 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency based	2024-26	32,1	1,9	66,0	0,0
	2026-28	54,7	0,0	45,3	0,0
D3.5 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	34,0	0,0	66,0	0,0
	2026-28	47,2	0,0	49,1	3,8
D4.1 Percentuale di Amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment)	2024-26	35,8	0,0	64,2	0,0
	2026-28	56,6	0,0	43,4	0,0
D5.1 Percentuale di Amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based	2024-26	9,4	0,0	90,6	0,0
	2026-28	24,5	0,0	75,5	0,0
D5.2 Percentuale delle Amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria	2024-26	39,6	0,0	60,4	0,0
	2026-28	52,8	0,0	47,2	0,0

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Il KPI **Sistema professionale competency-based** (D1.1) risulta presente nel 37,7% degli Enti nel triennio 2024-2026 e in oltre il 58% nel triennio 2026-2028, con una rendicontazione migliore e più precisa nei

documenti programmatori più recenti, come dimostra l'esempio sotto riportato per la **Provincia de l'Aquila**.

Figura 12 – Estratto dal PIAO 2026-28 della Provincia de L'Aquila: Allegato 3 Piano Triennale Fabbisogno del Personale (p. 13)

3) PROGRAMMAZIONE PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2026-2028

Il PTFP 2026-2028 della Provincia dell'Aquila è stato predisposto sulla base dei termini e condizioni per l'esercizio delle facoltà assunzionali previsti per le Province, sopra evidenziate, nel rispetto del DM, più volte citato.

Sulla base del *budget* assunzionale quantificato, al fine di poter procedere all'avvio di nuove procedure di reclutamento, si rende necessario predisporre, anche per il triennio 2026-2028, una programmazione del fabbisogno delle professionalità da acquisire, in funzione della realizzazione di adeguati *standard* qualitativi e quantitativi delle attività istituzionali, nonché dei servizi erogati all'utenza⁸.

3.1 Quadro normativo di riferimento in materia di reclutamento.

La presente programmazione dei fabbisogni di personale tiene conto del sistema professionale, delineato nell'ambito del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) Comparto Funzioni Locali, triennio 2019-2021, sottoscritto definitivamente in data 16/11/2022.

Il passaggio dai "profili professionali" ai "profili di competenza" si traduce nella progressiva eliminazione delle figure amministrative "aspecifiche", a favore della introduzione di sistemi di "*competency management*" che consentano il reclutamento di professionalità, esperte in specifici campi, che rispondano concretamente alle effettive esigenze dell'Amministrazione⁹.

Come si legge all'interno dell'estratto dal Piano, l'Ente applica il nuovo CCNL Comparto Funzioni Locali, passando dai profili professionali ai profili di competenze ed eliminando figure amministrative "aspecifiche" a favore di sistemi di *competency management*. Di conseguenza, la Provincia supera la distinzione in categorie generiche tipiche del passato, privilegiando competenze specifiche coerenti con il nuovo sistema professionale previsto dal citato contratto.

Alcune Amministrazioni lo indicano in modo ancor più esplicito: la **Regione Lazio**, ad esempio, fa riferimento a un sistema assunzionale basato sulla logica del *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* che pone al centro la persona e le sue competenze.

Figura 13 – Estratto dal PIAO 2026-28 della Regione Lazio (p. 119)

Giunta regionale del Lazio

Tabella Costo assunzioni 2028

Costo totale assunzioni 2028		
Area/Profilo	Numero assunzioni	Costo
Istruttori vari profili	60	2.024.830,20 €
Funzionari E.Q.vari profili	70	2.565.686,20 €
Dirigenti ingegneri informatici	5	334.502,30 €
TOTALE	135	4.925.018,70 €

La presente sottosezione illustra gli strumenti e gli obiettivi per il reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne, nel rispetto dei vincoli normativi e delle disponibilità finanziarie, in coerenza con le strategie di Valore Pubblico, gli obiettivi di performance e le esigenze di sviluppo della Struttura Organizzativa. Il Piano triennale del fabbisogno di personale individua le competenze necessarie al perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa e alla creazione di valore pubblico. Con la DGR n. 737 del 7 agosto 2025, la Giunta regionale ha adottato il Sistema Professionale, fondato sulla logica del Competency Based Human Resources Management (CBHRM), che pone al centro la persona e le sue competenze. Tale approccio prevede una revisione dei profili professionali, definiti non più in base ai compiti ma alle competenze e capacità richieste per presidiare attività a contenuto professionale omogeneo. Il Sistema mira in particolare a:

- Valorizzare le competenze: trasversali, tecnico-professionali e tecnico-specialistiche, attraverso criteri e percorsi trasparenti di crescita e sviluppo, in grado di attrarre nuovi talenti e fidelizzare il personale in servizio;
- Colmare eventuali gap formativi: programmando corsi mirati (tailor made) in base alle esigenze delle diverse Direzioni;
- Individuare i profili mancanti: mediante una mappatura sistematica e l'attivazione di procedure concorsuali finalizzate al reclutamento di personale con competenze specifiche.

Un altro KPI in forte crescita, che arriva quasi al 51% di applicazione nel 2026-2028, è quello relativo alla **Library dei processi organizzativi** (D1.2). Si tratta di un KPI difficile da individuare, in quanto si può facilmente confondere con quello relativo alla mappatura dei processi finalizzata all'individuazione e alla gestione dei rischi corruttivi. Possono aiutare alcuni esempi virtuosi, come quello della **Regione Puglia**, che allega al Piano una mappatura dei processi completa di descrizione, articolazioni, strutture interne e soggetti coinvolti, destinatari e livello di digitalizzazione. Ciò a fronte delle mappature sintetiche solitamente rinvenibili nei PIAO.

Più in generale, va riconosciuto che dai Piani più recenti sembra emergere uno sforzo diffuso tra le Amministrazioni finalizzato all'offerta di informazioni più dettagliate, chiare e strutturate.

Figura 14 – Estratto dal PIAO 2026-28 della Regione Puglia: Allegato Mappatura dei processi organizzativi regionali

REGIONE PUGLIA MAPPATURA DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI REGIONALI									
DIPARTIMENTO	SEZIONE	CATEGORIA DI PROCESSO (P.I.A.O. triennale della Regione Puglia di riferimento)	PROCESSO ORGANIZZATIVO (P.I.A.O. triennale della Regione Puglia di riferimento)	BREVE DESCRIZIONE DEL PROCESSO	ARTICOLAZIONI DEL PROCESSO IN FASI	STRUTTURE INTERNE COINVOLTE NEL PROCESSO	SOGGETTI ESTERNI COINVOLTI NEL PROCESSO	DESTINATARIO/BENEFICIARIO FINALE (solo per Categoria di Processo "Erogazione di Contributi, Sovvenzioni, Sussidi, Ausili finanziari e Vantaggi economici di qualunque genere")	LIVELLO DI TRANSIZIONE DIGITALE DEL PROCESSO
Segreteria Generale della Presidenza	Sezione Sicurezza Cittadino, Politiche per le Migrazioni ed Antimafia Sociale	Relazioni esterne e Comunicazione	Accordi, Convenzioni e Protocolli di intesa	ACCORDI, CONVENZIONI E PROTOCOLLI DI INTESA CON ENTI PUBBLICI, AGENZIE REGIONALI, UNIVERSITÀ, SOGGETTI PRIVATI, ENTI DEL TERZO SETTORE, FONDAZIONI, AL FINE DI DEFINIRE E REGOLAMENTARE GLI ASPETTI OPERATIVI DEGLI INTERVENTI PROGRAMMATI IN MATERIA DI SICUREZZA.	1. INTERLOCUZIONI PRELIMINARI TRA I SOGGETTI FIRMATARI DEGLI ACCORDI 2. STESURA DELLO SCHEMA DI ACCORDO 3. PREDISPOSIZIONE ATTI FORMALI 4. SOTTOSCRIZIONI 5. AVVIO ATTIVITÀ E REGISTRAZIONE ACCORDI	- Altre Sezioni/Servizi dello stesso Dipartimento - Sezioni/Servizi di altri Dipartimenti - Strutture della Presidenza o della Giunta Regionale - Giunta Regionale - Organi di controllo interno	- Organismi internazionali e comunitari - Amministrazioni dello Stato - Agenzie o Enti regionali - Società in house regionali - Società/Enti partecipati o controllati dalla Regione - Aziende ed Enti del Servizio Sanitario Regionale - Enti locali - Altri enti pubblici		Completo
Dipartimento Promozione della Salute e del Benessere Animale	Sezione Promozione della Salute e Sicurezza nei Luoghi di Lavoro	Relazioni esterne e Comunicazione	Accordi, Convenzioni e Protocolli di intesa	Sottoscrizione di: - Accordi di collaborazione con Enti del Servizio Sanitario Regionale - Protocolli con altre PP AA.	1. Programmazione; 2. iniziativa d'ufficio o istanza di parte; 3. progettazione; 4. approvazione dello schema di accordo; 5. stipulazione accordo; 6. notifica e pubblicità; 7. attuazione dell'accordo; 8. monitoraggio dei risultati ed eventuale divulgazione degli stessi.				Parziale
Dipartimento Promozione della Salute e del Benessere Animale	Sezione Programmazione e Monitoraggio Assistenza Sanitaria e Medicina Convenzionata	Relazioni esterne e Comunicazione	Accordi, Convenzioni e Protocolli di intesa	Monitoraggio Accordi Contrattuali sottoscritti con le Strutture Private Accreditate dalla e le AA.SS.LL. in attuazione delle direttive della Giunta regionale. Monitoraggio AA.CC.NN dei	1. MONITORAGGIO AA.CC.NN. (ACCORDI COLLETTIVI NAZIONALI) DI MEDICINA GENERALE, PEDIATRIA DI LIBERA SCELTA E SPECIALISTICA AMBULATORIALE INTERNA descrizione: la fonte normativa degli				Parziale

Da menzionare, infine, per questo Cluster, il raggiungimento di un traguardo importante: nei Piani dell'ultimo triennio tutti i **Comuni con popolazione superiore a 250.000 abitanti** dichiarano di aver adottato un **Sistema professionale competency-based** (D1.1), che si aggiunge all'altra dichiarazione relativa all'adozione dei **contratti di apprendistato**.

Tale evidenza per quello stesso triennio si estende anche alle **Province** e **Città metropolitane**, confermando un progressivo consolidamento degli strumenti di gestione del capitale umano ispirati al quel sistema.

4.2 Performance dei KPI quantitativi

La performance dei KPI quantitativi è valutata non in termini di presenza/ assenza nei PIAO, come per i KPI qualitativi, ma di **valori calcolati sulla base dei dati presenti nei Piani**, rilevandone l'andamento dal triennio 2024–2026 a quello 2026–2028. Complessivamente, **il trend è positivo**.

È da sottolineare che per ciascun KPI è stato applicato un criterio di valutazione dei risultati che tiene conto della natura dell'indicatore e degli obiettivi cui esso è associato: ad esempio, una diminuzione nei valori di alcuni indicatori non deve essere interpretata automaticamente in senso negativo, poiché potrebbe rappresentare un miglioramento rispetto agli obiettivi sottesi all'indicatore stesso.

- Infatti, come già specificato più volte, per alcuni indicatori l'aumento o la diminuzione del valore calcolato non assume, di per sé, un significato univoco, come nel caso, ad esempio, del **Numero di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale competency-based** (D1.4) o del **Dizionario delle competenze** (D1.5).

Mancando un'indicazione che definisca, in linea teorica, il numero ottimale di profili professionali, si è proceduto in coerenza con le citate Linee guida per il Questionario a considerare come metro di

misura/*proxy* il valore medio tra quelli rilevati, arrivando a identificare un numero compreso tra 24 e 27 profili, escludendo le Amministrazioni con organizzazioni semplificate e quelle complesse¹⁷. Un numero eccessivamente basso o alto di profili potrebbe riflettere una struttura organizzativa poco efficiente, rispettivamente per eccessiva semplificazione o per un'eccessiva frammentazione dei profili.

- Lo stesso vale per i KPI di **Personale in comando**, sia esso **in entrata** (D6.17) o **in uscita** (D6.16): sulla base delle evidenze osservate, una percentuale tra il 2% e il 3% indica una buona gestione del personale senza un'eccessiva frammentazione.

Tabella 14 – Valori medi dei KPI quantitativi nei due trienni di PIAO¹⁸

KPI	PIAO 2024-26	PIAO 2026-28	Delta
D1.4 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale competency-based	25,71 (n.)	24,42 (n.)	-1,29
D1.5 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze	27,00 (n.)	24,54 (n.)	-2,46
D2.1 Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna Amministrazione	41,33%	49,19%	7,86
D2.2 Percentuale di profili EQ/EP assunti	39,50%	40,06%	0,56
D2.4 Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	72,29%	64,13%	-8,16
D2.5 Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	64,05%	79,22%	15,17

¹⁷ Per Amministrazioni con organizzazioni semplificate si intendono, ad esempio, Enti di piccole dimensioni, generalmente con meno di 50 dipendenti, caratterizzati da una struttura organizzativa poco articolata e da una limitata differenziazione dei profili professionali, come piccoli Comuni o alcuni Enti parco.

Per Amministrazioni con organizzazioni complesse si intendono invece Enti di maggiori dimensioni o con funzioni altamente diversificate e specialistiche, caratterizzati da una struttura organizzativa articolata e da un'elevata differenziazione dei profili professionali, come alcuni Ministeri, Regioni, e Città metropolitane.

¹⁸ Si segnala che, al fine di mantenere coerenza con la denominazione del KPI adottata dal DFP, è stata conservata la formulazione in termini percentuali, sebbene l'unità di misura non corrisponda necessariamente a una percentuale per tutti gli indicatori considerati. In diversi casi, infatti, il valore riportato rappresenta il valore medio calcolato sull'intero campione analizzato, costituito da 202 Enti, mentre l'unità di misura varia in funzione delle caratteristiche del singolo indicatore. Si segnala, inoltre, che dal calcolo dei KPI D6.4 e D6.5 sono stati esclusi, per entrambi i trienni, i valori rilevati per il Ministero del Turismo e per l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ENEA), in quanto presentano valori anomali che influenzano eccessivamente il valore medio complessivo del campione.

D3.1 Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	-	25,00%	-
D3.6 Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	48,00%	62,50%	14,50
D4.2 Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	24,02%	27,34%	3,32
D5.3 Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	3,11 (n.)	3,72 (n.)	0,61
D6.1 Semplificazione e/o digitalizzazione processi	57,89%	53,09%	-4,8
D6.2 Composizione dei lavoratori per genere (donne)	53,31%	53,66%	0,35
D6.3 Composizione dei lavoratori per età	50,75 (anni)	50,80 (anni)	0,05
D6.4 Tasso di posti vacanti personale non dirigente	24,64%	20,21%	-4,43
D6.5 Tasso di posti vacanti personale dirigente	29,06%	25,98%	-3,08
D6.6 Tasso di turnover complessivo	16,05%	14,57%	-1,48
D6.7 Tasso di progressione nelle aree	17,14%	9,55%	-7,59
D6.8 Tasso di progressione tra le aree	6,00%	3,63%	-2,37
D6.9 Lavoro flessibile	7,60%	6,74%	-0,86
D6.10 Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	21,01%	25,01%	4,00
D6.11 Risorse umane in lavoro agile	36,73%	43,11%	6,38
D6.12 Risorse umane donne in lavoro agile	32,10%	43,65%	11,55
D6.13 Innovazione tecnologica ambito HR	42,70%	35,60%	-7,10
D6.14 Rilevazione personale <35 anni	12,96%	14,21%	1,25
D6.15 Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	4,09%	6,05%	1,96
D6.16 Personale in Comando (OUT)	1,91%	2,17%	0,26
D6.17 Personale in Comando (IN)	2,42%	2,40%	-0,02
D6.18 Donne con ruolo manageriale/ dirigenziale	39,72%	39,48%	-0,24

D6.19 Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	3,00 (n.)	3,21 (n.)	0,21
D6.20 Mobilità volontaria	20,41%	23,91%	3,50

Nota: Il trattino (“-”) indica che il valore medio complessivo non è calcolabile, poiché la percentuale di rilevanza è nulla. Il delta viene valorizzato esclusivamente nei casi in cui sia possibile calcolare un valore medio per entrambi i trienni.

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Per altri indicatori quantitativi, l’aumento o la diminuzione del valore assume un significato chiaro e predeterminato.

- È il caso, ad esempio, degli indicatori relativi alla **Composizione di genere**: la presenza femminile nelle Pubbliche Amministrazioni risulta attestarsi mediamente intorno al 53–54% dell’organico complessivo.

Più in dettaglio, nelle posizioni appartenenti alle aree di comparto, KPI D6.2, la componente femminile risulta spesso maggioritaria. Diversamente, osservando le posizioni manageriali e dirigenziali, KPI D6.18, la percentuale delle donne tende a ridursi, pur senza registrare uno scostamento particolarmente marcato. In tali ruoli, infatti, la presenza femminile si colloca mediamente intorno al 39–40%, con valori sostanzialmente stabili tra i due trienni oggetto dell’analisi.

- Significativi anche i risultati per i KPI relativi al **Tasso dei posti vacanti**, sia per il personale dirigenziale che per quello di comparto, che vede una riduzione dal primo al secondo triennio, e dunque un miglioramento, leggermente più marcato per il personale di comparto.

Un tale risultato riflette l’impegno delle Amministrazioni Pubbliche per rendere maggiormente attrattivo il proprio assetto organizzativo, soprattutto in relazione ai processi di ricambio generazionale. Inoltre, il risultato appare coerente con il rafforzamento della capacità di programmazione dei fabbisogni di personale, che si traduce in una minore incidenza dei posti scoperti e in una maggiore continuità nell’assetto degli organici.

- Anche l’aumento della **mobilità volontaria esterna**, partita già da livelli elevati nel primo triennio, può essere letto come in linea con il **rafforzamento del ruolo della mobilità nei processi di reclutamento** introdotto dalla normativa più recente.

Il D.l. 25/2025 (art. 3, comma 1, lett. c), infatti, valorizza tale istituto come **canale prioritario di copertura del fabbisogno di personale** (con previsione di una quota minima pari al 15% delle facoltà assunzionali destinata alla mobilità). Le Amministrazioni, intanto, si stanno gradualmente orientando verso questa modalità di assunzione che comporta un minore impatto organizzativo ed economico rispetto ai concorsi pubblici.

Da precisare che la mobilità è stata qui considerata anche quando prevista come una delle modalità di reclutamento del personale, e non esclusivamente l'unica¹⁹.

- IL KPI **Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali** (D4.2) rappresenta un ulteriore indicatore **in crescita**, pur mantenendosi complessivamente al di sotto del 30%, grazie alla maggiore attenzione delle Amministrazioni allo sviluppo delle *soft skills* e delle competenze trasversali.

Solitamente, la sezione PIAO dedicata alla pianificazione della formazione presenta livelli di dettaglio eterogenei tra PA, ma consente spesso di individuare con sufficiente chiarezza la distinzione tra **competenze realmente trasversali e competenze meramente intersettoriali**, consentendo una lettura più accurata dell'effettivo orientamento delle politiche formative, soprattutto nei Piani più recenti.

- In crescita risultano anche il KPI **Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa** (D6.10). Le giornate di lavoro agile passano mediamente dal 21% al 25%, con un progressivo consolidamento di questa modalità organizzativa.
- Anche la quota complessiva di lavoratori in **Lavoro agile** (D6.11) raggiunge nel triennio 2026–2028 valori superiori al 43%, confermando un utilizzo sempre più stabilizzato dello strumento tra le Amministrazioni.
- Un andamento analogo si osserva anche con riferimento alla **Risorse umane donne in lavoro agile** (D6.12), misurata in termini di incidenza sul personale femminile in servizio: il valore medio passa dal 32% nel primo triennio al 44% nel secondo triennio.

I risultati della rilevazione confermano il lavoro agile come leva organizzativa funzionale anche al perseguimento di obiettivi di valore pubblico, contribuendo in particolare al miglioramento del benessere organizzativo, alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e, più in generale, alla qualità dell'ambiente lavorativo nelle PA.

In sintesi, si può dire che le Amministrazioni stanno progressivamente traducendo gli obiettivi del nuovo sistema professionale, della gestione strategica delle risorse umane e della programmazione *competency-based*, in pratiche osservabili nei Piani integrati.

4.2.1 KPI quantitativi per Cluster di PA

Anche per gli indicatori quantitativi è utile una lettura per Cluster di PA, in quanto consente, come per gli indicatori qualitativi, di cogliere differenze e uniformità tra gruppi di Amministrazioni caratterizzati da dimensioni organizzative, livelli di complessità e modelli gestionali omogenei, in tal modo

¹⁹ Per alcune tipologie di PA la procedura di reclutamento è definita più chiaramente anche grazie al ricorso a schemi standardizzati, per altre tipologie non presenti. Le Amministrazioni più virtuose indicano per ogni assunzione la procedura prevista, mentre altre ne indicano più di una (ad esempio, scrivono nei PIAO: “assumeremo 4 funzionari, con concorso o mobilità”).

permettendo un'interpretazione più accurata delle dinamiche osservate e una valutazione maggiormente contestualizzata dei risultati emersi.

Il Cluster Enti locali

Per gli Enti locali la **performance** risulta **complessivamente positiva**.

Tabella 15 – Valori medi dei KPI quantitativi nei due trienni PIAO – Enti locali

KPI	PIAO 2024-26	PIAO 2026-28	Delta
D1.4 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale competency based	22,43 (n.)	24,28 (n.)	1,85
D1.5 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze	27,17 (n.)	24,43 (n.)	-2,74
D2.1 Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione	44,31%	47,62%	3,31
D2.2 Percentuale di profili EQ/EP assunti	32,59%	36,88%	4,29
D2.4 Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	-	67,75%	-
D2.5 Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	55,35%	96,89%	41,54
D3.1 Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	-	25,00%	-
D3.6 Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	37,67%	75,00%	37,33
D4.2 Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	30,24%	31,44%	1,20
D5.3 Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	2,83 (n.)	4,06 (n.)	1,23
D6.1 Semplificazione e/o digitalizzazione processi	46,93%	44,94%	-1,99
D6.2 Composizione dei lavoratori per genere	58,06%	57,28%	-0,78
D6.3 Composizione dei lavoratori per età	50,46 (anni)	50,51 (anni)	0,05

D6.4 Tasso di posti vacanti personale non dirigente	13,33%	11,07%	-2,26
D6.5 Tasso di posti vacanti personale dirigente	22,86%	22,91%	0,05
D6.6 Tasso di turnover complessivo	17,70%	14,61%	-3,09
D6.7 Tasso di progressione nelle aree	29,57%	11,01%	-18,56
D6.8 Tasso di progressione tra le aree	5,63%	2,65%	-2,98
D6.9 Lavoro flessibile	5,06%	4,80%	-0,26
D6.10 Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	5,28%	11,57%	6,29
D6.11 Risorse umane in lavoro agile	18,58%	23,46%	4,88
D6.12 Risorse umane donne in lavoro agile	17,72%	26,15%	8,43
D6.13 Innovazione tecnologica ambito HR	64,29%	41,67%	-22,62
D6.14 Rilevazione personale <35 anni	15,58%	14,79%	-0,79
D6.15 Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	4,05%	6,52%	2,47
D6.16 Personale in Comando (OUT)	0,82%	2,25%	1,43
D6.17 Personale in Comando (IN)	1,71%	1,56%	-0,15
D6.18 Donne con ruolo manageriale/ dirigenziale	39,10%	40,34%	1,24
D6.19 Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	2,90 (n.)	3,27 (n.)	0,37
D6.20 Mobilità volontaria	23,45%	23,16%	-0,29

Nota: Il trattino ("-") indica che il valore medio complessivo non è calcolabile, poiché la percentuale di rilevabilità è nulla. Il delta viene valorizzato esclusivamente nei casi in cui sia possibile calcolare un valore medio per entrambi i trienni.

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

- Per l'indicatore relativo alla **Percentuale di concorsi che prevedono competenze trasversali** (D3.1) non è stato possibile procedere al calcolo per alcuno degli Enti di tutti i Cluster, da valutare, dunque, come non disponibile.

Unica eccezione è quella già citata del **Comune di Santa Maria a Vico**, che nel triennio 2026–2028 riporta un valore, pari al 25%. Si tratta di una buona pratica, riferita a informazioni solitamente non esplicitate nei Piani triennali dei fabbisogni, bensì in altri documenti non sempre allegati. Il Comune non solo richiama esplicitamente il progetto RiVa e i suoi KPI, ma li restituisce già calcolati all'interno del Piano:

un risultato encomiabile, soprattutto per un'Amministrazione di dimensioni ridotte, e costituisce un segnale di elevata capacità organizzativa e di una gestione particolarmente accurata e consapevole dei processi di programmazione e rendicontazione previsto dalla Riforma.

È utile precisare che, trattandosi dell'unico Ente che rende disponibile il KPI, il valore medio aggregato di quest'ultimo coincide, di fatto, con quello del Comune di Santa Maria a Vico.

- Analogamente, l'indicatore relativo alla **Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale delle assunzioni** (D2.4) è risultato non calcolabile per tutti gli Enti del Cluster nel primo triennio, mentre nel secondo è stato possibile valorizzarlo per 5 dei 67 Enti.

In questo secondo caso, è emersa una marcata variabilità nei risultati, compresi tra il 33% e il 100%, con un valore medio pari a 67,75% (cfr. tabella precedente).

È utile ribadire, più in generale, che le variazioni aggregate degli indicatori sono valutare attentamente, in quanto eventuali miglioramenti osservabili a livello medio possono dipendere dal comportamento di un numero estremamente limitato di Enti, senza riflettere un effettivo cambiamento diffuso nell'insieme del Cluster analizzato.

Figura 15 – Estratto dal PIAO 2026-28 del Comune di Santa Maria a Vico (p. 174)

Tassonomia degli indicatori di salute professionale nell'anno 2025 derivanti dal progetto Riva

Assunzioni determinate dal turn over	4
Profili EQ assunti sul totale del personale cessato	0
Assunzioni sul totale del personale programmato	4
Concorsi che hanno previsto accertamento competenze trasversali	1
Concorsi che prevedono profili professionali	0
Personale assunto con meno di 35 anni	3
Posizioni non dirigenziali non coperte dal turn over	2
Posizioni dirigenziali non coperte rispetto alla pianta organica	N/A
Turn over complessivo %(RU entrate+ RU uscite) dall'ente in un anno	50%
Progressioni orizzontali (nelle aree) o verticali (tra le aree)	7 Peo
Risorse umane con forme contrattualizzate di lavoro flessibile	3
Personale in comando OUT	N/A
Personale in comando IN	N/A
Mobilità volontaria esterna	2

- Un altro KPI in miglioramento da citare per questo Cluster è la **Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate** (D2.5).

Il **Comune di Brescia** si configura come *outlier*, con un valore superiore al 100%, che sposta l'asse del miglioramento verso l'alto. A pagina 127, infatti, il Comune indica esplicitamente una percentuale di assunzioni effettuate rispetto a quelle autorizzate nel PTFP superiore al 100%. Il risultato è stato interpretato positivamente, in quanto riconducibile a un'effettiva capacità di superare le previsioni programmate attraverso l'utilizzo di ulteriori margini assunzionali o il completamento di procedure avviate in esercizi precedenti, coerentemente con le esigenze organizzative dell'Ente.

Figura 16 – Estratto dal PIAO 2026-28 del Comune di Brescia (p. 127)

Servizio Assunzioni					
Dimensione di performance	Denominazione indicatore	Formula	Standard consuntivo 2024	Standard previsione 2025	Standard 2026
EFFICACIA	Grado di realizzazione delle richieste di risorse umane a tempo determinato avanzate dai settori comunali	N. assunzioni a tempo determinato effettuate/N. richieste di risorse umane avanzate dai vari settori e valutate positivamente	100% (104/104)	= 100%	= 100%
EFFICACIA	Grado di realizzazione delle assunzioni a tempo indeterminato autorizzate dalla Giunta Comunale per l'anno 2026	N. assunzioni a tempo indeterminato effettuate nel 2026/N. assunzioni previste nel PTFP per il 2026	N. assunzioni autorizzate nel PTFP 2024-2026 per annualità 2024: 145; N. assunzioni effettuate: n. 184 unità di personale (periodo di riferimento dal 01/01/2024 al 31/12/2024 comprende anche sostituzione di cessazioni non previste). Percentuale: maggiore al 100%	≥ 70%	≥ 70%

- Va considerato, infine, che nel Cluster Enti locali sono incluse anche due Unioni di Comuni. Con specifico riferimento all'indicatore relativo alla **Percentuale di formazione destinata alle competenze trasversali (D4.2)**, emerge un dato particolarmente significativo per l'**Unione della Romagna Faentina**.

L'Ente rientra, infatti, tra i 15 dei 67 Enti del Cluster che pubblicano il dato sulla formazione dedicata alle competenze trasversali, vantando, nel PIAO 2024-2026, il valore più elevato, pari al 52,86%. Il dato evidenzia una marcata attenzione verso le attività formative finalizzate allo sviluppo delle competenze trasversali del personale.

Il Cluster Enti di ricerca e Università

Per questo Cluster, l'andamento della performance qualitativa vede una suddivisione quasi paritetica tra indicatori in miglioramento e quelli in peggioramento tra i due trienni, come emerge dalla Tabella seguente²⁰.

²⁰ Si segnala, inoltre, che dal calcolo dei KPI D6.4 e D6.5 sono stati esclusi, per entrambi i trienni, i valori rilevati per l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ENEA), in quanto presentano valori anomali che influenzano eccessivamente il valore medio complessivo del campione.

Tabella 16 – Valori medi dei KPI quantitativi nei due trienni PIAO – Enti di ricerca e università

KPI	PIAO 2024-26	PIAO 2026-28	Delta
D1.4 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale competency based	18,86 (n.)	20,92 (n.)	2,06
D1.5 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze	19,00 (n.)	17,10 (n.)	-1,90
D2.1 Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione	56,72%	51,29%	-5,43
D2.2 Percentuale di profili EQ/EP assunti	32,26%	27,21%	-5,05
D2.4 Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	82,50%	44,67%	-37,83
D2.5 Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	-	71,21%	-
D3.1 Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	-	-	-
D3.6 Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	58,33%	50,00%	-8,33
D4.2 Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	14,67%	23,20%	8,53
D5.3 Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	3,71 (n.)	4,02 (n.)	0,31
D6.1 Semplificazione e/o digitalizzazione processi	48,27%	41,75%	-6,52
D6.2 Composizione dei lavoratori per genere	48,93%	52,67%	3,74
D6.3 Composizione dei lavoratori per età	51,25 (anni)	51,11 (anni)	-0,14
D6.4 Tasso di posti vacanti personale non dirigente	24,43%	27,70%	3,27
D6.5 Tasso di posti vacanti personale dirigente	24,80%	31,86%	7,06
D6.6 Tasso di turnover complessivo	14,17%	13,85%	-0,32
D6.7 Tasso di progressione nelle aree	4,17%	5,69%	1,52
D6.8 Tasso di progressione tra le aree	5,55%	4,99%	-0,56

D6.9 Lavoro flessibile	13,40%	11,20%	-2,20
D6.10 Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	24,74%	21,73%	-3,01
D6.11 Risorse umane in lavoro agile	47,13%	50,08%	2,95
D6.12 Risorse umane donne in lavoro agile	45,83%	59,37%	13,54
D6.13 Innovazione tecnologica ambito HR	-	-	-
D6.14 Rilevazione personale <35 anni	9,58%	11,98%	2,40
D6.15 Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	0,05%	2,92%	2,87
D6.16 Personale in Comando (OUT)	0,82%	0,58%	-0,24
D6.17 Personale in Comando (IN)	0,13%	0,33%	0,20
D6.18 Donne con ruolo manageriale/ dirigenziale	38,94%	37,39%	-1,55
D6.19 Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	2,96 (n.)	2,58 (n.)	-0,38
D6.20 Mobilità volontaria	14,27%	6,02%	-8,25

Nota: Il trattino ("-") indica che il valore medio complessivo non è calcolabile, poiché la percentuale di rilevabilità è nulla. Il delta viene valorizzato esclusivamente nei casi in cui sia possibile calcolare un valore medio per entrambi i trienni.

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

- Per il Cluster Enti di ricerca e Università sono risultati non calcolabili (n.c.) in entrambi i trienni due indicatori: la **Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali** (D3.1) e l'**Innovazione tecnologica ambito HR** (D6.13).
- Per un terzo indicatore, invece, relativo alla **Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale delle assunzioni** (D2.4), le Amministrazioni di questo Cluster evidenziano un andamento al ribasso che suggerisce un significativo miglioramento, almeno a una prima lettura: il valore medio, infatti, passa dall'82,5% a circa il 45%.

Si deve tener conto, tuttavia, si tratta di valori riferiti a 2 soli Enti del Cluster, tra cui l'**Università Politecnica delle Marche**, che contribuisce in modo rilevante ad abbassare la media delle assunzioni da turnover nel triennio più recente.

La criticità dell'indicatore consiste prevalentemente nel suo riferirsi alle assunzioni consuntive, ossia effettivamente realizzate, come tali rare all'interno dei Piani come documenti di programmazione.

A ciò si aggiunge un'ulteriore complessità, già sopra menzionata, per cui le assunzioni vengono spesso contabilizzate in termini di punti organico.

- Tra i KPI quantitativi che vantano un miglioramento della performance è da segnalare la **Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali**.

Ad esempio, l'**Università del Piemonte Orientale** (D4.2) aggiunge al Piano un allegato di pianificazione della formazione dal quale emerge una netta prevalenza della formazione trasversale nel triennio più recente.

Figura 17– Estratto dal PIAO 2026-28 dell'Università del Piemonte Orientale: Allegato 6

3.2 Ambiti formativi

Il Piano utilizza gli ambiti già definiti nell'apposito Regolamento, raggruppati in macro-aree:

- **Formazione trasversale e competenze manageriali**
 - Competenze trasversali e manageriali
 - Competenze generali (etica pubblica, cultura del servizio, inclusione, diversity)
 - Competenze digitali e tecnologiche
 - Competenze normative e regolamentari
 - Competenze soft (relazionali, comunicative, gestione tempo/stress)
- **Formazione specialistica**
 - Amministrazione e Gestione Universitaria
 - Innovazione Digitale e ICT
 - Lingue e Internazionalizzazione
 - Qualità, Sicurezza e Sostenibilità
 - Organizzazione e Risorse Umane
 - Supporto alla Didattica e alla Ricerca

3.3 Tipologie di intervento

Le iniziative del triennio potranno essere erogate, secondo le definizioni regolamentari, tramite:

- corsi/seminari sincroni (in presenza o online);
- moduli e-learning asincroni;
- formazione esperienziale e laboratoriale;
- formazione on the job e affiancamento strutturato;
- **staff training** e mobilità nazionale/internazionale;
- corsi e master universitari, comunità di pratica, Piani Formativi Individuali.

La scelta delle tipologie è effettuata **nei piani annuali**, in coerenza con le linee strategiche sotto indicate.

Il Cluster Pubbliche Amministrazioni Centrali

Anche nelle Pubbliche Amministrazioni Centrali si riscontra la presenza di indicatori non calcolabili, tre in totale:

D3.1. Percentuale di concorsi che prevedono competenze trasversali

D3.6 Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni

D6.7 Tasso di progressione nelle aree (orizzontale)

Si tratta di indicatori che richiedono il livello di granularità poco in linea con i format standardizzati utilizzati dalle tipologie di Enti di questo Cluster.

Tabella 17 – Valori medi dei KPI quantitativi nei due trienni PIAO – Pubbliche Amministrazioni Centrali²¹

KPI	PIAO 2024-26	PIAO 2026-28	Delta
D1.4 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale <i>competency based</i>	15,71 (n.)	17,50 (n.)	1,79
D1.5 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze	18,25 (n.)	20,00 (n.)	1,75
D2.1 Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione	30,90%	44,59%	13,69
D2.2 Percentuale di profili EQ/EP assunti	57,40%	52,93	-4,47
D2.4 Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	66,43%	30,94%	-35,49
D2.5 Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	49,40%	100%	50,60
D3.1 Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	-	-	-
D3.6 Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	-	-	-
D4.2 Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	24,88%	22,63%	-2,25
D5.3 Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	2,44 (n.)	4,48 (n.)	2,04
D6.1 Semplificazione e/o digitalizzazione processi	74,01%	78,33	4,32
D6.2 Composizione dei lavoratori per genere	55,95%	52,69%	-3,26
D6.3 Composizione dei lavoratori per età	53,37 (anni)	52,06 (anni)	-1,31
D6.4 Tasso di posti vacanti personale non dirigente	41,88%	30,24%	-11,64
D6.5 Tasso di posti vacanti personale dirigente	49,71%	36,53%	-13,18
D6.6 Tasso di turnover complessivo	15,14%	29,28%	14,14
D6.7 Tasso di progressione nelle aree	-	-	-
D6.8 Tasso di progressione tra le aree	5,18%	2,55%	-2,63

D6.9 Lavoro flessibile	10,71%	14,41%	3,70
D6.10 Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	30,15%	37,46%	7,31
D6.11 Risorse umane in lavoro agile	62,27%	68,59%	6,32
D6.12 Risorse umane donne in lavoro agile	42,00%	74,80%	32,80
D6.13 Innovazione tecnologica ambito HR	20,00%	25,36%	5,36
D6.14 Rilevazione personale <35 anni	4,12%	5,84%	1,72
D6.15 Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	0,74%	0,66%	-0,08
D6.16 Personale in Comando (OUT)	3,48%	3,43%	-0,05
D6.17 Personale in Comando (IN)	5,62%	4,33%	-1,29
D6.18 Donne con ruolo manageriale / dirigenziale	38,24%	38,53%	0,29
D6.19 Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	3,06 (n.)	4,10 (n.)	1,04
D6.20 Mobilità volontaria	14,76%	28,11%	13,35

Nota: Il trattino (" - ") indica che il valore medio complessivo non è calcolabile, poiché la percentuale di rilevabilità è nulla. Il delta viene valorizzato esclusivamente nei casi in cui sia possibile calcolare un valore medio per entrambi i trienni.

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

- Nel KPI **Percentuale di assunzioni sul totale delle assunzioni programmate** (D2.5) è un unico Ente del Cluster a riportare un miglioramento del valore, con un delta di oltre il 50%: l'**Agenzia per l'Italia Digitale**.

L'Ente dichiara di aver concluso tutte le assunzioni programmate nel precedente Piano triennale dei fabbisogni, evidenziando non solo la coerenza con la programmazione iniziale, ma anche l'effettiva realizzazione delle assunzioni previste.

²¹ Si segnala, inoltre, che dal calcolo dei KPI 6.4 e 6.5 sono stati esclusi, per entrambi i trienni, i valori rilevati per il Ministero del Turismo, in quanto presentano valori anomali che influenzano eccessivamente il valore medio complessivo del campione.

Figura 18 – Estratto dal PIAO 2026-28 dell'Agenzia per l'Italia Digitale (p. 43)

3.3.2.3 Riepilogo assunzioni personale dirigenziale e non dirigenziale al 31 dicembre 2025

Nel 2025 l'Agenzia ha completato tutte le assunzioni previste nel piano dei fabbisogni del personale 2022-2024 autorizzate con il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri dell'11 maggio 2023.

Sono stati assunti n. 8 funzionari e n. 1 assistente come mostrato dalla tabella seguente.

TABELLA 13 - RIEPILOGO ASSUNZIONI EFFETTUATE NEL 2025

Area contrattuale CCNL e qualifiche	Tipologia di reclutamento	Fonte di finanziamento	Totale unità
Dirigenti I fascia			0
Dirigenti II fascia			0
TOTALE PERSONALE DIRIGENZIALE			0
Area contrattuale CCNL e qualifiche	Tipologia di reclutamento	Fonte di finanziamento	Totale unità
Elevate professionalità			0
Funzionari	Scorrimento graduatoria altre amministrazioni	DPCM 11/5/2023	8
Assistenti	Scorrimento graduatorie altre amministrazioni riservate categorie protette	out-budget	1
Operatori			0
TOTALE PERSONALE NON DIRIGENZIALE			9
TOTALE COMPLESSIVO ASSUNZIONI			9

- Anche il KPI **Risorse umane donne in lavoro agile** (D6.12) vede un netto miglioramento tra le Amministrazioni del Cluster Pubbliche Amministrazioni Centrali.

Ad esempio, nel triennio 2026-2028 l'**Agenzia Nazionale per l'Amministrazione e la Destinazione dei Beni Sequestrati e Confiscati alla Criminalità Organizzata** dichiara una percentuale di oltre l'80% di donne in servizio in modalità agile per l'anno 2025.

Figura 19 – Estratto dal PIAO 2026-28 dell'Agenzia Nazionale per l'Amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata (p. 99)

Per rendere possibile lo smart working, l'Agenzia ha potenziato le dotazioni tecnologiche, aggiornato le infrastrutture digitali e garantito l'accesso agli applicativi tramite browser da qualsiasi connessione Internet. È stato inoltre ampliato l'uso del cloud, in linea con il Regolamento dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale del 1 agosto 2024, per aumentare efficienza, sicurezza e ridurre i costi. L'adozione del cloud computing consente infatti l'accesso a risorse tecnologiche senza gestione diretta delle infrastrutture fisiche, favorendo la transizione verso la "Digital Economy".

Tutte le attività dell'ANBSC sono considerate compatibili con lo smart working, poiché non richiedono necessariamente la presenza fisica in sede e possono essere svolte con adeguate dotazioni tecnologiche. L'organizzazione delle attività si basa su obiettivi assegnati dai dirigenti, in conformità all'articolo 17 del decreto legislativo n. 165 del 2001.

Al 31 dicembre 2025 hanno operato in modalità agile n. 189 dipendenti (n. 114 donne e n. 75 uomini) e n. 8 dirigenti (n. 6 donne e n. 2 uomini).

- Il **tasso dei posti vacanti** (D6.4 e D6.5), sia per il personale dirigenziale sia per quello non dirigenziale, risulta in diminuzione, e dunque in miglioramento, tra i due trienni.

Occorre, tuttavia, evidenziare la presenza di un Ente *outlier* - il **Ministero del Turismo** - che in entrambi i periodi presenta valori molto alti di posti vacanti (cfr. estratto sotto) e quindi significativamente distanti dalla media del Cluster, influenzando in misura importante il risultato complessivo.

Figura 20 – Estratto dal PIAO 2024-26 del Ministero del Turismo

Tabella n.4 Scopertura della dotazione organica di diritto del Ministero del Turismo

	Dotazione di diritto	Organico di ruolo	Posizioni vacanti
Dirigenti	Unità	Unità	Unità
1 fascia	7	1	6
2 fascia	23	2	21
Totale dirigenti	30	3	27
Aree			
Area funzionari	208	25	183
Area assistenti	86	15	71
Totale aree	294	40	254
Totale complessivo	324	43	281

Cita testualmente il Ministero nel PIAO 2024-2026: «La tabella n. 4 riporta la scopertura della dotazione organica di diritto del MITUR, determinata dal richiamato D.p.c.m. n. 177 del 2023 in n. 294 unità, rispetto al personale di ruolo delle Aree, come rilevato nella Tabella “personale in servizio al 31 dicembre 2023. La Tabella evidenzia la scopertura tra dotazione organica e personale non dirigenziale in servizio presso il MITUR. L’Area dei dirigenti evidenzia una scopertura di organico per 27 unità, l’Area dei funzionari registra uno scostamento di n. 183 unità, mentre l’area degli assistenti fa rilevare uno scostamento di n. 71 unità.»

Analoga è la situazione nell’ultimo triennio di PIAO.

Figura 21 – Estratto dal PIAO 2026-28 del Ministero del Turismo

Tabella 6 Scopertura della dotazione organica di diritto del Ministero del turismo

	Dotazione organica	Organico di ruolo	Posizioni vacanti
1 fascia	7	1	-6
2 fascia	23	3	-20
Totale dirigenti	30	4	-26
Elevate professionalità	6	0	-6
Area funzionari	226	37	-189
Area assistenti	80	7	-73
Operatori	4	1	-3
Totale aree	316	45	-271
Totale complessivo	346	49	-297

Il Ministero, ricostituito recentemente come dicastero autonomo, si trova ancora in una fase di consolidamento della propria struttura organizzativa e della relativa dotazione organica. Pertanto, la significativa differenza tra posti previsti e personale effettivamente in servizio riflette non tanto una criticità gestionale, quanto piuttosto un **naturale processo di progressivo completamento dell’organico**, autorizzato dal DPCM n. 177/2023.

Il Cluster Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni

Anche in questo Cluster risultano prevalere le variazioni positive dei KPI dal primo al secondo triennio.

Tabella 18 – Performance dei KPI quantitativi – Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni

KPI	PIAO 2024-26	PIAO 2026-28	Delta
D1.4 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale competency based	37,38 (n.)	29,50 (n.)	-7,88
D1.5 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze	31,44 (n.)	30,11 (n.)	-1,33
D2.1 Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione	41,15%	52,86%	11,71
D2.2 Percentuale di profili EQ/EP assunti	41,27%	44,39%	3,12
D2.4 Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	70,88%	78,65%	7,77
D2.5 Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	78,64%	69,34%	-9,30
D3.1 Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	-	-	-
D3.6 Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	-	-	-
D4.2 Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	25,95%	28,69%	2,74
D5.3 Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	3,03 (n.)	2,90 (n.)	-0,13
D6.1 Semplificazione e/o digitalizzazione processi	66,96%	71,82%	4,86
D6.2 Composizione dei lavoratori per genere	49,19%	49,50%	0,31
D6.3 Composizione dei lavoratori per età	50,30 (anni)	50,76 (anni)	0,46
D6.4 Tasso di posti vacanti personale non dirigente	23,71%	20,53%	-3,18
D6.5 Tasso di posti vacanti personale dirigente	19,09%	18,13%	-0,96
D6.6 Tasso di turnover complessivo	15,05%	13,01%	-2,04
D6.7 Tasso di progressione nelle aree	17,68%	15,29%	-2,39
D6.8 Tasso di progressione tra le aree	7,05%	4,16%	-2,89

D6.9 Lavoro flessibile	3,92%	2,72%	-1,20
D6.10 Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	25,70%	27,45%	1,75
D6.11 Risorse umane in lavoro agile	38,11%	44,57%	6,46
D6.12 Risorse umane donne in lavoro agile	44,96%	52,08%	7,12
D6.13 Innovazione tecnologica ambito HR	22,22%	50,00%	27,78
D6.14 Rilevazione personale <35 anni	11,79%	15,37%	3,58
D6.15 Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	5,69%	7,30%	1,61
D6.16 Personale in Comando (OUT)	1,73%	1,67%	-0,06
D6.17 Personale in Comando (IN)	1,81%	2,27%	0,46
D6.18 Donne con ruolo manageriale/ dirigenziale	41,90%	39,87%	-2,03
D6.19 Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	3,14 (n.)	3,47 (n.)	0,33
D6.20 Mobilità volontaria	21,33%	24,97%	3,64

Nota: Il trattino (" - ") indica che il valore medio complessivo non è calcolabile, poiché la percentuale di rilevabilità è nulla. Il delta viene valorizzato esclusivamente nei casi in cui sia possibile calcolare un valore medio per entrambi i trienni.

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Scendendo nel dettaglio,

- per il KPI **Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale *competency-based*** (D1.4) il valore medio dell'indicatore risulta in diminuzione, passando da oltre 37 profili nel triennio 2024–2026 a 29,5 nel triennio più recente.

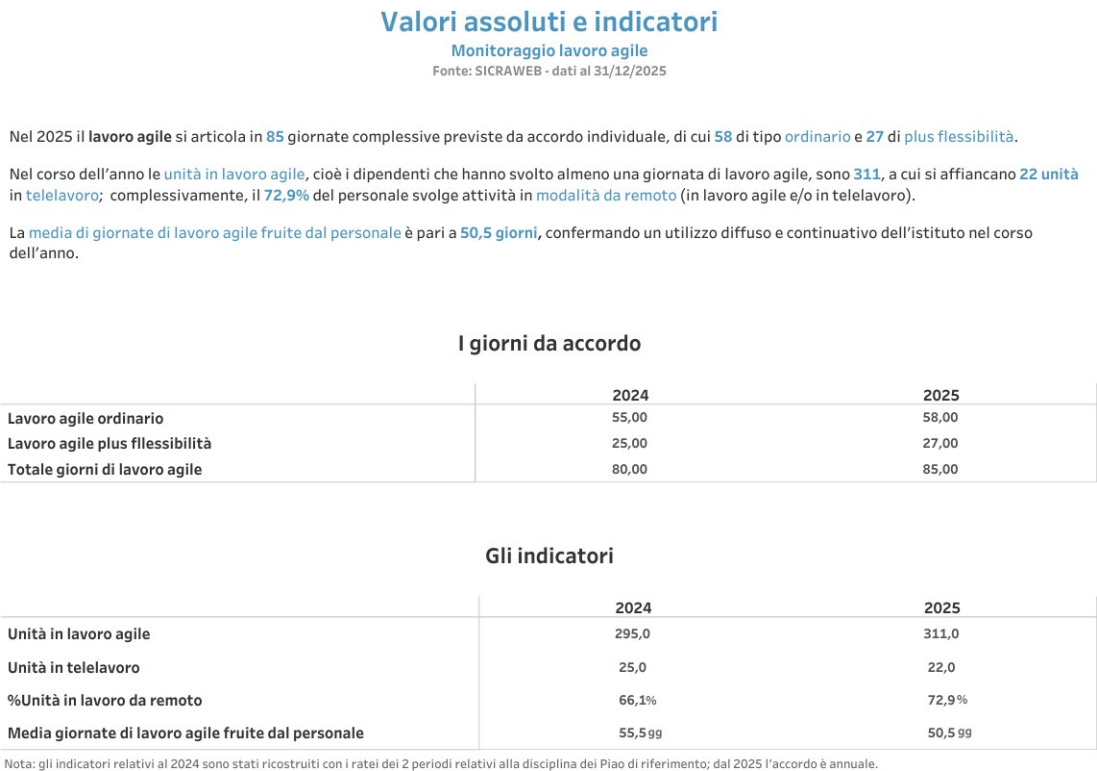
Ciò nonostante, l'andamento è da valutare positivamente a fronte delle considerazioni già fatte sopra: un numero particolarmente elevato di profili professionali può derivare da una loro eccessiva frammentazione, dallo sdoppiamento di ruoli o dalla duplicazione di profili riferiti a settori organizzativi diversi, mentre un valore medio vicino ai 30 profili appare maggiormente equilibrato e coerente con una struttura professionale razionale e funzionale alla gestione *competency-based* del personale.

- Da segnare anche l'incremento del ricorso al **lavoro agile** (D6.10): a livello complessivo di Cluster, l'indicatore registra un aumento pari a circa 1,75, ma, a livello disaggregato per tipologia di Ente, diventa oggetto di dinamiche significative.

Le Città metropolitane registrano il miglioramento più consistente nell'indicatore, passando da una media del 6% nel triennio 2024–2026 a una di circa il 30% nel triennio 2026–2028. A titolo esemplificativo, la **Città Metropolitana di Bologna** dichiara nell'ultimo triennio una percentuale di lavoratori agili del 59%, interessando dunque oltre la metà dell'organico. Come si vede dalla Figura seguente, l'Ente mette a disposizione informazioni specifiche e chiare sul lavoro agile, dal calcolo delle unità in percentuale alla media delle giornate di lavoro agile fruite, dal telelavoro al totale dei giorni in lavoro agile, mettendo altresì a confronto i valori dell'anno baseline con quelli dell'anno precedente.

Si tratta certamente di un caso virtuoso di “cosa” e “come” rendicontare, basato su una semplice tabella con una componente testuale esplicativa: informazioni complete e fruibili, che rendono la Città metropolitana di Bologna non solo adempiente, ma *accountable in tema di* Piani integrati.

Figura 22 – Estratto dal PIAO 2026-28 della Città Metropolitana di Bologna (p. 235)



- L'andamento del KPI **Mobilità volontaria** (D6.20) è da valutare positivamente in caso di aumento del valore.

L'aumento massimo nel Cluster appartiene al **Comune di Verona**, che dichiara di avere effettuato il 71% delle assunzioni programmate attraverso il ricorso alla mobilità esterna volontaria.

Verona può essere considerata un caso virtuoso non solo dal punto di vista quantitativo (percentuale raggiunta), ma anche qualitativo: rendiconta, infatti, in modo chiaro e puntuale per anno, area e profilo professionale il numero delle assunzioni a tempo indeterminato previste e la modalità di selezione, oltre che il trimestre di espletamento della procedura.

Figura 23 – Estratto dal PIAO 2026-28 del Comune di Verona: Allegato 3 (p.4)

PROSPETTO 3 - PROGRAMMAZIONE ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO					
PROSPETTO 3.1 - ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO					
PIANO TRIENNALE					
ANNO	AREA	N. assunzioni	PROFILO PROFESSIONALE	TRIMESTRE	MODALITA'
2026	OPERATORI	2	Operatore servizi tecnici	Secondo trimestre	convenzione Centro per l'impiego
	ISTRUTTORI	14	Istruttore di polizia locale	Secondo trimestre	concorso/mobilità/graduatoria altri Enti
		1	Istruttore di polizia locale	Primo trimestre	riammissione in servizio
		4	Educatore asili nido	Primo trimestre	concorso/mobilità/graduatoria altri Enti
		6	Educatore asili nido P/T	Terzo trimestre	stabilizzazione
		2	Istruttore servizi informatici	Quarto trimestre	trasformazione CFL
		14	Istruttore servizi amministrativi - contabili	Quarto trimestre	concorso/mobilità/graduatoria altri Enti
		2	Istruttore servizi amministrativi - contabili	Secondo trimestre	mobilità - 15% facoltà assunzionali DL 25/2025
		1	Istruttore servizi amministrativi - contabili	Secondo trimestre	ricambio generazionale PL (DG 1162/2025)
		1	Istruttore servizi amministrativi - contabili	Primo trimestre	concorso/mobilità/graduatoria altri Enti
		1	Istruttore servizi tecnici	Quarto trimestre	mobilità - 15% facoltà assunzionali DL 25/2025
	FUNZIONARI ED ELEVATA QUALIFICAZIONE	2	Funzionario servizi amministrativi-contabili	Secondo trimestre	concorso/mobilità/graduatoria altri Enti
		8	Funzionario servizi tecnici	Quarto trimestre	concorso/mobilità/graduatoria altri Enti
		1	Funzionario servizi informatici	Terzo trimestre	concorso/mobilità/graduatoria altri Enti
		2	Funzionario servizi tecnici	Terzo trimestre	mobilità - 15% facoltà assunzionali DL 25/2025
		1	Funzionario servizi culturali e museali	Terzo trimestre	concorso/mobilità/graduatoria altri Enti
		7	Funzionario di polizia locale	Secondo trimestre	concorso/mobilità/graduatoria altri Enti
	DIRIGENTI	1	Dirigente	Primo trimestre	trattenimento in servizio
		3	Dirigente	Terzo trimestre	mobilità - 15% facoltà assunzionali DL 25/2025

4.3 Performance e target

A completamento dell'analisi della performance delle Amministrazioni nell'implementazione delle norme e linee guida sui PIAO, i valori dei KPI calcolati con i dati rinvenuti nel triennio 2026-2028 sono da mettere a confronto con i **target intermedi** definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica al fine di valutare l'avanzamento della Riforma. Il focus si sposta, dunque, su un punto di vista prospettico, che guarda al posizionamento dei risultati sin qui ottenuti rispetto agli obiettivi intermedi del percorso legato alla **Milestone M1C1-59bis/59ter**.

È da sottolineare, tuttavia, che i target sono stati costruiti sulla base di una diversa fonte informativa: i questionari, e non direttamente i PIAO. Pertanto, i valori-PIAO e i valori-target non sono pienamente confrontabili, e pertanto il raffronto tra essi si configura in termini di *proxy*, un esercizio di posizionamento utile a verificare se i Piani elaborati dalle Amministrazioni – a fronte delle interviste rilasciate da loro dipendenti - dimostrano segnali coerenti con l'avanzamento atteso della Riforma.

Si tratta di un raffronto da non sottovalutare anche perché fa emergere eventuali discordanze tra quanto affermato dalle Amministrazioni nei questionari e quanto da esse scritto ufficialmente nei PIAO.

I target intermedi non sono stati definiti per tutti i 41 KPI oggetto della rilevazione, ma per un **sottoinsieme di 14 KPI significativi**, selezionati perché rappresentativi delle 6 Dimensioni della Riforma e più idonei a misurare il passaggio da una gestione del personale di tipo formale e statico a una gestione strategica e orientata alle competenze.

La metodologia DFP prevede che, a partire da un'analisi di *benchmark* sui risultati della citata *survey*, siano individuati KPI significativi, intervalli di posizionamento, target intermedi e target finali.

I target sono costruiti tenendo conto della misurazione “*as is*” del target teorico, delle difficoltà operative delle Amministrazioni, del contesto di riferimento, dell'orizzonte temporale e di eventuali valutazioni istituzionali. In particolare, il **target intermedio** rappresenta un obiettivo realistico di medio periodo, calibrato sull'evoluzione incrementale attesa delle PA rispetto alle azioni di Riforma, mentre il **target finale** intercetta l'impatto complessivo e di lungo periodo.

I 14 KPI significativi coprono tutte le Dimensioni della Riforma. In dettaglio:

n.3 KPI per la Dimensione 1, relativi a sistema professionale *competency-based*, *library* dei processi e dizionario delle competenze;

n.2 KPI per la Dimensione 2, relativi ad *assessment* delle competenze e rapporto tra assunzioni realizzate e programmate;

n.3 KPI per la Dimensione 3, su competenze trasversali nei concorsi, *on-boarding* e assunzioni under 35;

n.1 KPI per la Dimensione 4, sugli strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi;

n.2 KPI per la Dimensione 5, su integrazione tra SMVP e sistema *competency-based* e modelli di incentivazione non monetaria;

n.3 per la Dimensione 6, su composizione di genere, donne in ruoli dirigenziali e mobilità volontaria.

Figura 88 – Confronto tra valori medi dei KPI significativi per PIAO 2026-28 e target per Cluster – Dimensione 1

Rilevazione e classificazione di professioni e competenze

D1.1 Percentuale di amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency based

KPI complessivo



CLUSTER	VALORE RILEVATO 2026-28	TARGET INTERMEDIO	VALUTAZIONE
Pubbliche Amministrazioni Centrali	60,7%	59,9%	✓
Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	58,5%	51,4%	✓
Enti locali	64,20%	53,0%	✓
Enti di ricerca e università	50,0%	40,0%	✓

D1.2 Percentuale di amministrazioni che hanno adottato una library dei processi

KPI complessivo



CLUSTER	VALORE RILEVATO 2026-28	TARGET INTERMEDIO	VALUTAZIONE
Pubbliche Amministrazioni Centrali	46,4%	47,0%	✗
Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	50,9%	44,4%	✓
Enti locali	44,8%	28,7%	✓
Enti di ricerca e università	57,4%	51,7%	✓

D1.3 Percentuale di amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze

KPI complessivo



CLUSTER	VALORE RILEVATO 2026-28	TARGET INTERMEDIO	VALUTAZIONE
Pubbliche Amministrazioni Centrali	42,9%	47,0%	✗
Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	54,7%	46,1%	✓
Enti locali	58,2%	40,3%	✓
Enti di ricerca e università	42,6%	35,0%	✓

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Dal confronto tra i valori calcolati nei PIAO 2026-2028 e i target intermedi emerge un quadro **complessivamente positivo, ma non omogeneo** tra Dimensioni, KPI e Cluster.

🚩 Nella Dimensione 1, relativa alla rilevazione e classificazione di professioni e competenze, il posizionamento dei valori rilevati per ogni Cluster rispetto al target intermedio è **generalmente positivo**.

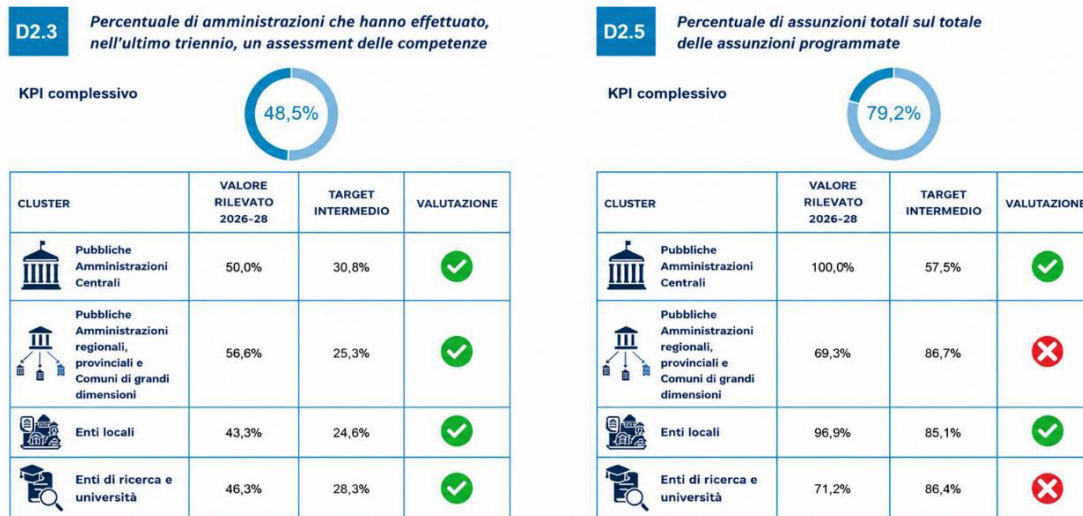
Il KPI relativo all'adozione del **Sistema professionale competency-based** (D1.1), supera il target intermedio in tutti e quattro i Cluster.

Il quadro resta positivo anche per il KPI relativo alla **Library dei processi** (D1.2), sebbene con una lieve criticità per le Pubbliche Amministrazioni Centrali, che si fermano al 46,4% rispetto a un target del 47%, con un solo Ente utile a raggiungere la soglia. Gli altri Cluster superano tutti il target. In particolare, gli Enti locali raggiungono quasi il 45% a fronte di un target del 28,7%, e gli Enti di ricerca e Università superano il 57% a fronte di un target del 51,7%.

Nel KPI relativo al **Dizionario delle competenze** (D1.3), sono sempre le Pubbliche Amministrazioni Centrali a restare sotto target, con un divario più ampio rispetto all'indicatore sulla **library dei processi**: si fermano, infatti, sotto il 43% rispetto al 47% del target, con solo 2 Amministrazioni rilevabili. Gli altri Cluster superano, invece, la soglia intermedia.

Figura 89 – Confronto tra valori medi dei KPI significativi per PIAO 2026-28 e target per Cluster – Dimensione 2

Programmazione del fabbisogno di personale



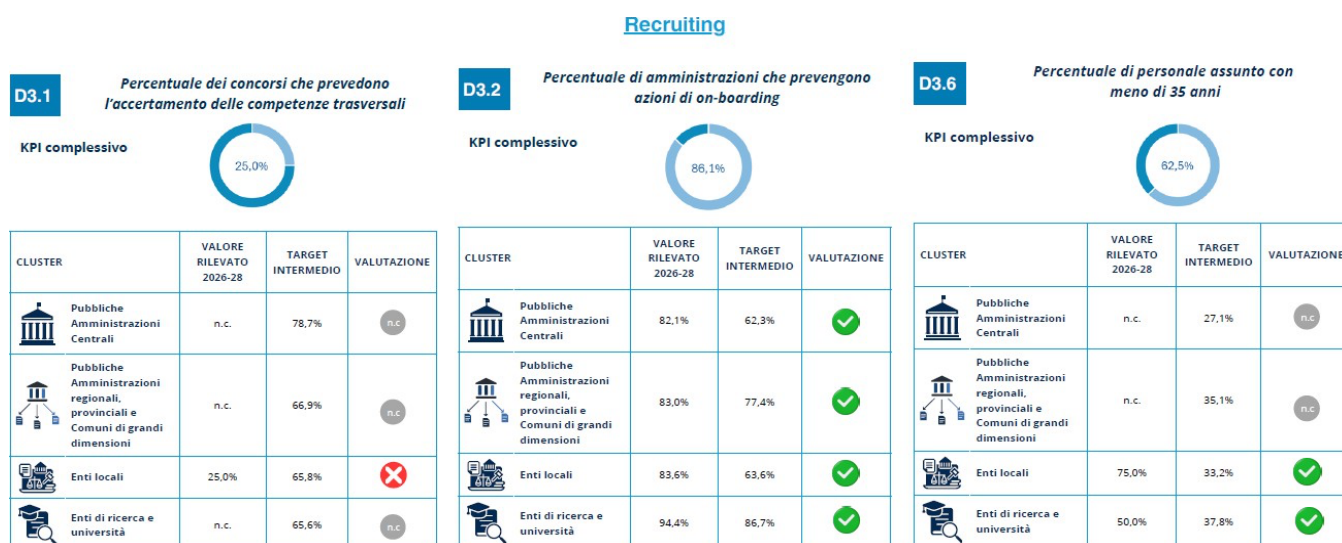
Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

📊 Anche la Dimensione 2, relativa alla programmazione del fabbisogno di personale, restituisce un quadro articolato.

Il KPI relativo all'**Assessment delle competenze** (D2.3) supera il target in tutti i Cluster, confermando la crescente attenzione all'analisi dei fabbisogni e dei *gap* di competenze nella programmazione del fabbisogno formativo.

Diverso, invece, è il quadro del KPI relativo al **Rapporto tra assunzioni effettuate e assunzioni programmate** (D2.5): le Pubbliche Amministrazioni Centrali e gli Enti locali superano il target, mentre le Amministrazioni regionali, provinciali e i grandi Comuni si fermano poco sopra il 69% rispetto all'86,7% di target, e gli Enti di ricerca e Università superano il 71% rispetto all'86,4% richiesto.

Figura 90 – Confronto tra valori medi dei KPI significativi per PIAO 2026-28 e target per Cluster – Dimensione 3



Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

📌 Relativamente alla Dimensione 3, il *recruiting* rappresenta uno degli ambiti in cui il confronto con i target intermedi deve essere letto con maggiore cautela, perché alcuni KPI risultano particolarmente difficili da rintracciare nei PIAO.

È il caso, in primo luogo, dell'indicatore relativo alla quota di **Concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali** (D3.1): risulta non calcolabile per tre Cluster e valorizzato solo per gli Enti locali, con un valore pari al 25%, molto al di sotto del target intermedio del 65,8%.

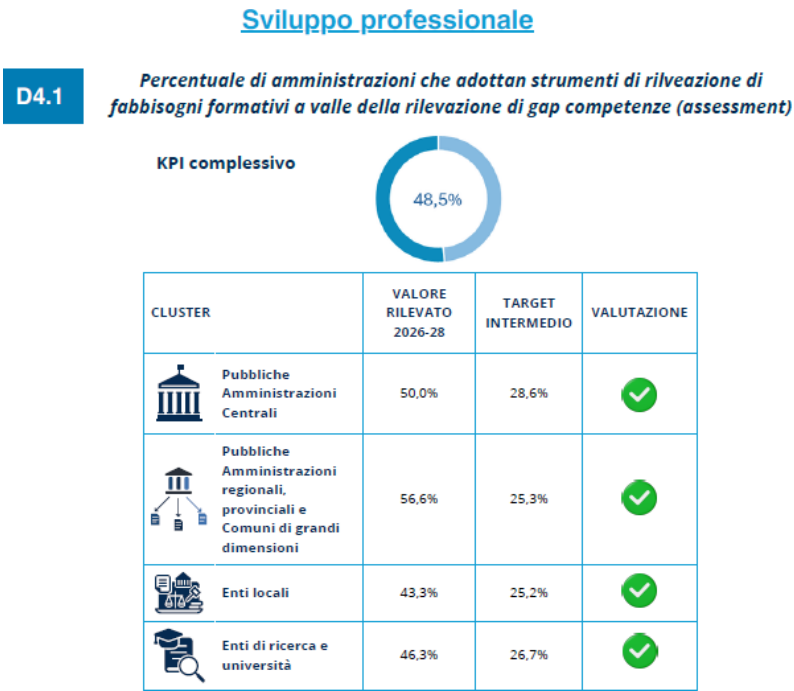
Si ricordi che tale valore deriva da una sola Amministrazione: il Comune di Santa Maria a Vico, già segnalato come caso particolare perché unico nel campione ad aver rendicontato direttamente questo KPI all'interno del Piano. Per tale ragione, il risultato non può essere generalizzato per l'intero Cluster, ma deve essere interpretato come evidenza puntuale, interessante sul piano delle buone pratiche, ma non ancora rappresentativa di un comportamento diffuso.

Diverso è il quadro relativo all'*On-boarding* (D3.2), che si conferma uno degli ambiti più maturi e meglio rappresentati nei PIAO. Le azioni rivolte ai neoassunti sembrano ormai entrate stabilmente nella programmazione di molte Amministrazioni, perché più facilmente collegabili alla sezione formazione e sviluppo del personale, solitamente approfondita. **Tutti i Cluster superano il target intermedio**, e, tra essi, gli Enti locali vantano la miglior performance rispetto alle altre tipologie di Enti, con un valore medio di 20 punti percentuali superiore al target.

Il ricambio generazionale mostra segnali positivi ma ancora poco generalizzabili: l'indicatore relativo al **Personale assunto con meno di 35 anni** (D3.6) risulta non calcolabile per le Pubbliche Amministrazioni Centrali e per le Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e i Comuni di grandi dimensioni.

L'indicatore è calcolabile, invece, per gli Enti locali e per gli Enti di ricerca e Università, ma il valore è riferibile a un solo Ente per ciascuno dei due Cluster: rispettivamente, il suddetto **Comune di Santa Maria a Vico** e **l'Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica – INRIM**. Quel valore, pertanto, non può essere considerato indicativo dell'andamento generale del campione.

Figura 27 – Confronto tra valori medi dei KPI significativi per PIAO 2026-28 e target per Cluster – Dimensione 4



Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

La **Dimensione 4**, relativa allo sviluppo professionale, vanta un posizionamento molto positivo dei valori rispetto ai target.

Il KPI relativo all'Adozione di strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle dell'assessment delle competenze (D4.1), supera il target in tutti i Cluster. Il risultato è coerente con quanto osservato nella performance qualitativa: la sezione formazione dei PIAO si conferma uno degli spazi documentali in cui le Amministrazioni riescono più spesso a dare evidenza dei propri progressi.

Figura 92 – Confronto tra valori medi dei KPI significativi per PIAO 2026-28 e target per Cluster – Dimensione 5

Rewarding e sviluppo di carriera

D5.1 Percentuale di amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il sistema professionale competency based

KPI complessivo



CLUSTER	VALORE RILEVATO 2026-28	TARGET INTERMEDIO	VALUTAZIONE
Pubbliche Amministrazioni Centrali	28,6%	35,1%	✗
Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	24,5%	25,3%	✗
Enti locali	23,9%	34,5%	✗
Enti di ricerca e università	16,7%	31,7%	✗

D5.2 Percentuale di amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria

KPI complessivo



CLUSTER	VALORE RILEVATO 2026-28	TARGET INTERMEDIO	VALUTAZIONE
Pubbliche Amministrazioni Centrali	39,3%	40,1%	✗
Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	52,8%	47,8%	✓
Enti locali	37,3%	37,8%	✗
Enti di ricerca e università	48,1%	53,3%	✗

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

- Più critico è il quadro della Dimensione 5, relativa a *rewarding* e sviluppo di carriera, che mostra un posizionamento meno avanzato rispetto alle altre sin qui viste.

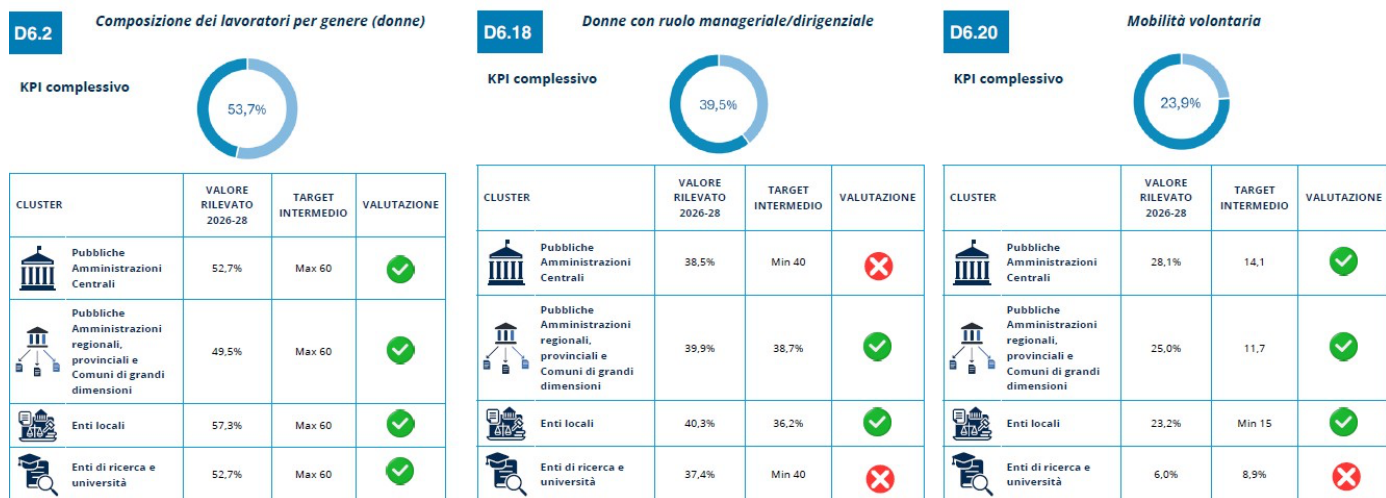
L'indicatore relativo all'**Integrazione tra sistema di misurazione e valutazione della performance e sistema professionale competency-based** (D5.1) rimane sotto target in tutti i Cluster. Nonostante il suo miglioramento nel tempo, il collegamento con il ciclo della performance non risulta ancora pienamente strutturato.

Il *gap* è particolarmente rilevante per gli Enti locali (KPI uguale a 23,9% a fronte del 34,5% di target) e per gli Enti di ricerca e Università (KPI uguale a 16,7% a fronte del 31,7% di target).

Meno distante dal target risulta l'indicatore relativo ai **Modelli di incentivazione e riconoscimento non monetario** (D5.2). Le Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e i Comuni di grandi dimensioni superano la soglia intermedia, con un KPI pari al 52,8% rispetto al target di 47,8%. Gli altri Cluster restano leggermente sotto target: le Pubbliche Amministrazioni Centrali con 39,3% rispetto a 40,1%; gli Enti locali con 37,3% rispetto a 37,8%; gli Enti di ricerca e Università con 48,1% rispetto a 53,3%.

Figura 93 – Confronto tra valori medi dei KPI significativi per PIAO 2026-28 e target per Cluster – Dimensione 6

Capacity building e performance organizzativa



Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

- La **Dimensione 6**, relativa a *capacity building* e performance organizzativa, restituisce un quadro complessivamente favorevole, con alcune differenze interne, dovute alla presenza di indicatori molto diversi tra loro: Equilibrio di genere, presenza femminile nei ruoli apicali e mobilità volontaria.

Per il KPI relativo alla **Composizione dei lavoratori per genere** (D6.2), con riferimento alla percentuale di donne sul totale dei dipendenti in servizio, tutti i Cluster si collocano entro la soglia massima del 60%, con valori compresi tra il 49,5% e il 57,3%. Il dato indica un sostanziale equilibrio nella composizione di genere del personale complessivo, anche se l'analisi per singola tipologia di Amministrazione evidenzia una maggiore variabilità interna, soprattutto negli Enti locali.

Per il KPI relativo alle **Donne con ruolo manageriale o dirigenziale** (D6.18) il quadro si configura come più variegato: le Amministrazioni regionali, provinciali e i grandi Comuni superano il target, mentre le Pubbliche Amministrazioni Centrali e gli Enti di ricerca e Università restano leggermente sotto la soglia minima del 40%, attestandosi rispettivamente al 38,5% e al 37,4%.

La **Mobilità volontaria** (D6.20) restituisce uno dei segnali più positivi della Dimensione 6, almeno per tre Cluster su quattro: sono gli Enti di ricerca e Università a rappresentare l'unico Cluster sotto target, con il 6% rispetto all'8,9%.

In sintesi, il confronto con i target intermedi rafforza le considerazioni già emerse nell'analisi della performance: **complessivamente, il percorso di attuazione della Riforma mostra segnali tangibili di avanzamento, ma con intensità differenziate tra Dimensioni e tipologie di Amministrazioni.** In particolare:

- Con riferimento alle Dimensioni

Le aree più solide si sono dimostrate quelle relative all'adozione del **sistema professionale competency-based**, all'**assessment delle competenze**, agli **strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi**, all'**on-boarding** e, in larga parte, alla **mobilità volontaria**.

Le principali aree di attenzione, invece, riguardano l'integrazione tra **sistema di valutazione della performance** e **sistema competency-based**, alcuni aspetti della **programmazione assunzionale**, la rilevazione delle **competenze trasversali** nei concorsi e la **piena valorizzazione delle donne** nei ruoli manageriali per alcune tipologie di PA.

- Con riferimento ai Cluster

Il posizionamento più solido rispetto ai target intermedi si osserva negli Enti locali e nelle Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni, che superano la maggior parte dei valori-obiettivo e mostrano una buona capacità di tradurre gli obiettivi della Riforma in parametri oggettivi osservabili nei PIAO.

Le Pubbliche Amministrazioni Centrali si collocano in una posizione intermedia: partono da documenti generalmente più strutturati e raggiungono diversi target, ma presentano ancora margini di consolidamento su alcuni strumenti più evoluti, come **library dei processi**, **dizionario delle competenze**, **integrazione tra performance e sistema competency-based** e **valorizzazione delle donne nei ruoli apicali**.

Più disomogeneo, invece, è il quadro degli Enti di ricerca e Università, che superano alcuni target rilevanti, soprattutto nelle dimensioni legate al **sistema professionale**, all'**assessment**, all'**on-boarding** e allo **sviluppo professionale**, ma mostrano maggiori criticità nella **programmazione assunzionale**, nell'integrazione tra **performance e competenze**, nella **mobilità volontaria** e nella **presenza femminile** nei ruoli manageriali. Tale andamento va letto anche alla luce delle specificità del comparto, che utilizza spesso modalità di rappresentazione del fabbisogno e del personale meno immediatamente comparabili con quelle degli altri Cluster.

5. CONCLUSIONI

La rilevazione dei KPI dai PIAO si è dimostrata uno strumento utile non solo per intercettare l'avanzamento della Riforma, ma anche per individuare dove tale avanzamento risulta più maturo e dove, invece, occorre rafforzare ulteriormente la capacità delle Amministrazioni di programmare, misurare e rendicontare gli obiettivi di trasformazione del capitale umano.

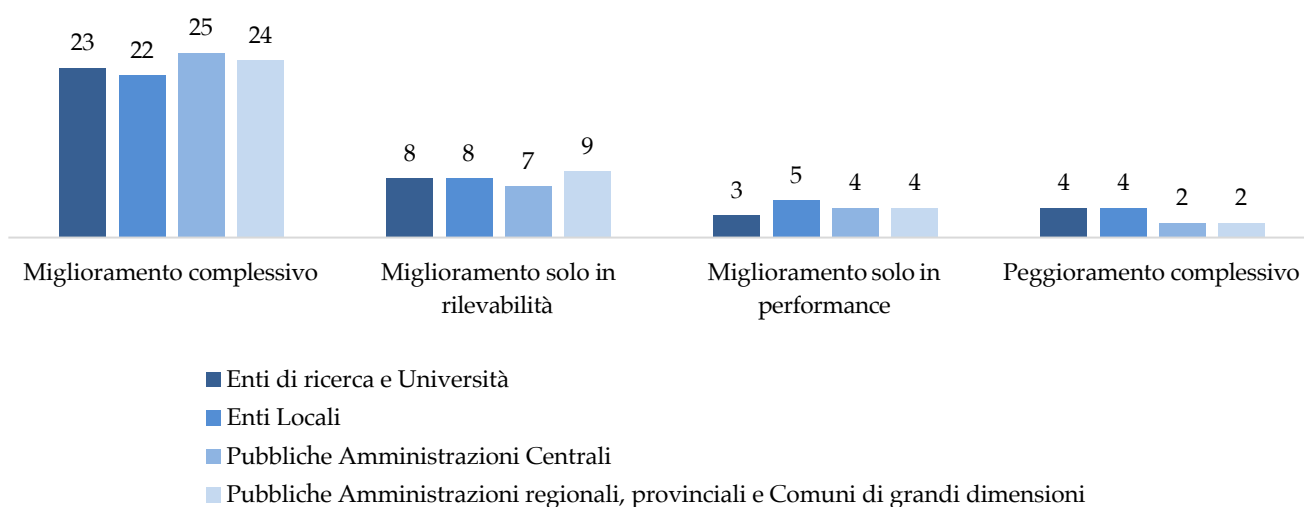
L'analisi ha restituito un segnale netto: la **Riforma ha iniziato a lasciare una traccia concreta e visibile nei Piani** integrati delle Amministrazioni. Pur mantenendosi alcune criticità legate alla sua natura di documento prevalentemente programmatico e alla diversa qualità informativa tra Enti, il PIAO si

conferma sempre più come uno spazio nel quale osservare il passaggio dall'adozione formale a quella sostanziale nella gestione strategica del capitale umano.

Le evidenze emerse nell'analisi, e qui commentate, dimostrano un **miglioramento diffuso dei PIAO**, sia sul piano della rilevabilità dei KPI che su quello della performance dei risultati. Come già spiegato, la **rilevabilità** consente di valutare quanto gli Enti siano in grado di rendere disponibili, nei documenti ufficiali, informazioni utili, tracciabili e confrontabili. La **performance** permette di entrare nel merito dei risultati, osservando se i KPI rilevati restituiscano segnali di avanzamento rispetto agli obiettivi della Riforma. Solo la lettura congiunta di queste due prospettive consente di cogliere il reale grado di maturazione delle Amministrazioni.

Ai fini della rappresentazione complessiva dei risultati sono stati esclusi i KPI con dati non disponibili (cfr. nota alla Figura sotto).

Figura 30 – Andamento complessivo (rilevabilità e performance) nei due trienni del PIAO per Cluster di PA (numero di KPI)



Nota= I valori rappresentano il numero dei KPI riportati per Cluster. I KPI con dato non disponibile per Cluster non sono stati inclusi, e sono i seguenti: n. 3 per Enti di ricerca e Università, n. 2 per Enti locali, n. 3 per Pubbliche Amministrazioni Centrali, n. 2 per Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e comuni di grandi dimensioni.

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Da segnalare che per gli indicatori rimasti stabili nel tempo è stata adottata una valutazione differenziata tra rilevabilità e performance. In particolare:

- Rilevabilità: i KPI risultati pari a zero in entrambi i trienni sono stati valutati in termini di assenza di avanzamento (nessun KPI rilevabile). Al contrario, i KPI che, nei due periodi, hanno

mantenuto lo stesso valore percentuale, superiore a 0, sono stati considerati come espressione del consolidamento di un risultato raggiunto, e non come mancanza di miglioramento.

- Per la performance, invece, la stabilità è stata interpretata in relazione al significato specifico di ciascun indicatore.

La Figura sotto mostra risultati che confermano una traiettoria positiva per la maggior parte dei KPI²²:

- 📊 **24 KPI** mostrano un **miglioramento sia nella rendicontazione sia nella performance**,
- 📊 **14 KPI** evidenziano un miglioramento parziale, di cui **8 esclusivamente in termini di rilevabilità** e **6 esclusivamente in termini di performance**.
- 📊 **2 KPI**, entrambi della Dimensione 6, riportano un peggioramento sia nella rilevabilità che nella performance.

Figura 31 – Distribuzione dei KPI secondo rilevabilità e performance

✓ Rilevabilità	✓ Performance	✓ Rilevabilità	✗ Performance
(n=24)		(n=8)	
D1.1, D1.2, D1.3, D2.2, D2.3, D2.4, D3.2, D3.3, D3.4, D3.5, D3.6, D4.1, D4.2, D5.1, D5.2, D5.3, D6.6, D6.9, D6.10, D6.11, D6.12, D6.15, D6.19, D6.20		D1.4, D1.5, D2.1, D6.3, D6.7, D6.8, D6.13, D6.18	
✗ Rilevabilità	✓ Performance	✗ Rilevabilità	✗ Performance
(n=6)		(n=2)	
D2.5, D6.2, D6.4, D6.5, D6.14, D6.17		D6.1, D6.16	

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Per il primo gruppo di KPI il miglioramento dei PIAO ha riguardato non solo la maggiore presenza di informazioni, ma anche, in molti casi, l'evoluzione del loro contenuto.

Gli indicatori **più solidi** sono quelli che intercettano alcune delle direttrici centrali della Riforma:

²² Dalla Figura 31 viene escluso il KPI **Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali** (D3.1), poiché non è classificabile in nessuna delle quattro categorie. Infatti, il KPI migliora in rilevabilità, ma non è classificabile per performance, perché nel triennio 2024-2026 il dato non è stato rilevato per nessuno dei 202 Enti analizzati.

l'adozione del **sistema professionale competency-based**,
la presenza di strumenti di **assessment delle competenze**,
l'**on-boarding**,
la **rilevazione dei fabbisogni formativi**,
la **diffusione di modelli di valorizzazione non monetaria**,
e, in parte, il **lavoro agile** e la **mobilità volontaria**.

Nonostante i progressi realizzati nel tempo, nei PIAO permangono **aree di attenzione**: alcuni KPI, infatti, continuano a risultare difficilmente rilevabili, perché richiedono informazioni puntuali, spesso non coerenti con il carattere programmatico dei Piani. È il caso, ad esempio, dei **concorsi che accertano le competenze trasversali**, del **personale assunto under 35**, delle **assunzioni effettivamente realizzate rispetto a quelle programmate**, delle **progressioni nelle aree** e dell'indicatore sull'**innovazione tecnologica in ambito HR**.

La lettura dei risultati dell'analisi per Cluster mostra che il **miglioramento non procede in modo uniforme tra le PA**.

- Le **Pubbliche Amministrazioni Centrali** risultano il Cluster con il maggior numero di KPI in miglioramento complessivo (rilevabilità e performance), pari a **25 su 41**. Un numero rilevante anche per Enti già dotati di Piani più strutturati e format maggiormente standardizzati.
- Seguono le **Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e i Comuni di grandi dimensioni**, con **24 KPI** in miglioramento complessivo.
- Anche gli **Enti di ricerca e Università** e gli **Enti locali** mostrano segnali positivi, rispettivamente con **23** e **22 KPI** in miglioramento complessivo. Tuttavia, i due Cluster richiedono una lettura prudentiale:
per gli Enti di ricerca e Università incidono le specificità del comparto, come l'utilizzo dei punti organico e la distinzione tra personale docente e tecnico-amministrativo;
per gli Enti locali pesano la variabilità dimensionale e organizzativa dei Comuni, che rende più eterogenea la qualità della rendicontazione.

In tutti i casi, il miglioramento rinvenuto segnala uno sforzo concreto di adeguamento e una crescente attenzione alla funzione del PIAO come strumento di programmazione e *accountability* da parte delle PA.

Tabella 19 – Andamento complessivo della rilevabilità e della performance dei KPI dai PIAO

KPI	Rilevabilità 2024-2026 (%)	Rilevabilità 2026-2028 (%)	Andamento rilevabilità	Performance 2024-2026 (valore medio)	Performance 2026-2028 (valore medio)	Andamento performance	Andamento complessivo*
D1.1	40,6	58,9	Migliora	32,7	58,4	Migliora	●
D1.2	33,7	50,5	Migliora	32,2	50,0	Migliora	●
D1.3	35,6	52,5	Migliora	35,1	51,0	Migliora	●
D1.4	25,2	34,2	Migliora	25,7	24,4	Peggiora	●
D1.5	24,3	31,2	Migliora	27,0	24,5	Peggiora	●
D2.1	44,1	55,9	Migliora	41,3	49,2	Peggiora	●
D2.2	74,8	82,2	Migliora	39,5	40,1	Migliora	●
D2.3	33,2	48,5	Migliora	33,2	48,5	Migliora	●
D2.4	4,5	7,9	Migliora	72,3	64,1	Migliora	●
D2.5	10,4	9,9	Peggiora	64,1	79,2	Migliora	●
D3.1	0,0	0,5	Migliora	n.d.	25,0	n.d.	n.d.
D3.2	78,7	86,1	Migliora	78,7	86,1	Migliora	●
D3.3	19,8	26,2	Migliora	16,3	18,3	Migliora	●
D3.4	26,2	53,0	Migliora	24,8	52,0	Migliora	●
D3.5	31,7	46,5	Migliora	28,2	45,0	Migliora	●
D3.6	1,5	2,5	Migliora	48,0	62,5	Migliora	●
D4.1	31,2	48,5	Migliora	31,2	48,5	Migliora	●
D4.2	28,2	41,6	Migliora	24,0	27,3	Migliora	●
D5.1	10,4	22,8	Migliora	10,4	22,8	Migliora	●
D5.2	30,7	44,6	Migliora	30,7	44,6	Migliora	●
D5.3	54,5	72,8	Migliora	3,1	3,7	Migliora	●
D6.1	12,4	10,4	Peggiora	57,9	53,1	Peggiora	●
D6.2	68,3	66,8	Peggiora	53,3	53,7	Migliora	●
D6.3	41,1	41,6	Migliora	50,8	50,8	Peggiora	●
D6.4	50,5	48,5	Peggiora	24,6	20,2	Migliora	●

D6.5	49,5	48,0	Peggiora	29,1	26,0	Migliora	●
D6.6	24,3	29,7	Migliora	16,1	14,6	Migliora	●
D6.7	1,5	6,4	Migliora	17,1	9,6	Peggiora	●
D6.8	56,4	57,4	Migliora	6,0	3,6	Peggiora	●
D6.9	69,8	74,3	Migliora	7,6	6,7	Migliora	●
D6.10	17,8	19,8	Migliora	21,0	25,0	Migliora	●
D6.11	50,0	60,4	Migliora	36,7	43,1	Migliora	●
D6.12	20,8	24,3	Migliora	32,1	43,7	Migliora	●
D6.13	2,0	2,0	Migliora	42,7	35,6	Peggiora	●
D6.14	29,2	27,2	Peggiora	13,0	14,2	Migliora	●
D6.15	11,4	12,4	Migliora	4,1	6,1	Migliora	●
D6.16	35,1	33,7	Peggiora	1,9	2,2	Peggiora	●
D6.17	37,6	36,1	Peggiora	2,4	2,4	Migliora	●
D6.18	59,4	61,9	Migliora	39,7	39,5	Peggiora	●
D6.19	56,9	66,3	Migliora	3,0	3,2	Migliora	●
D6.20	49,5	54,0	Migliora	20,4	23,9	Migliora	●

*Legenda: verde= miglioramento di rilevabilità e performance; giallo= miglioramento della sola rilevabilità o performance; rosso=peggioramento di rilevabilità e performance

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Il confronto con i target intermedi definiti per la Riforma rafforza ulteriormente questa lettura.

- ✚ Gli ambiti più maturi riguardano il **sistema professionale competency-based, l'assessment, l'on-boarding**, lo **sviluppo professionale** e, in parte, la **mobilità volontaria**.
- ✚ Le aree che, invece, richiedono maggiore consolidamento sono quelle che implicano un'integrazione più profonda tra strumenti organizzativi diversi: in particolare il **collegamento tra sistema di valutazione della performance e sistema competency-based**, la **piena valorizzazione delle donne nei ruoli manageriali** in alcuni Cluster e la capacità di rendicontare in modo più puntuale le dinamiche del **recruiting**.

L'analisi non chiude un progetto ma apre una traiettoria di lavoro. I risultati emersi permettono di costruire **una baseline solida, fondata su dati pubblici, oggettivi e misurabili**, utile a orientare le prossime scelte di governance e accompagnamento delle Amministrazioni.

I PIAO consentono di osservare **non soltanto ciò che le Amministrazioni dichiarano, ma ciò che formalizzano nei documenti** di programmazione: per questo rappresentano una **fonte particolarmente preziosa** per valutare il grado di istituzionalizzazione della Riforma.

Affinché la Riforma possa produrre effetti duraturi, gli strumenti introdotti - dalle Linee guida PIAO ai dizionari *competency-based*, fino agli strumenti digitali e metodologici a supporto della programmazione - non devono restare confinati al perimetro temporale del PNRR, ma diventare patrimonio stabile della gestione pubblica. Il PIAO può svolgere un ruolo decisivo in questo passaggio, a condizione che continui a evolvere da documento di adempimento a strumento di governo del capitale umano.

In questa prospettiva, l'analisi condotta mostra che il **cambiamento è già in corso**: rispetto al triennio 2024-2026, i PIAO 2026-2028 restituiscono un quadro amministrativo più maturo, consapevole e orientato alla misurazione.

Resta ancora da rafforzare il livello di standardizzazione delle informazioni, la qualità dei dati quantitativi e la capacità di rendere visibili alcuni aspetti strategici della gestione delle persone.

E tuttavia la direzione è tracciata: la Pubblica Amministrazione sta progressivamente imparando non solo a programmare il cambiamento, ma anche a raccontarlo, misurarlo e renderlo verificabile.

Nota integrativa al Master Data

1. Amministrazioni Pubbliche

Nel foglio del file xls denominato “Anagrafica” sono presenti due colonne relative alla denominazione delle Pubbliche Amministrazioni presenti nel campione: “Pubblica Amministrazione – dizione DFP” e “Pubblica Amministrazione – dizione REP”. Nei fogli relativi alle singole dimensioni e ai singoli trienni viene utilizzata solamente la dizione DFP per fini operativi.

2. Popolazione

I dati relativi alla popolazione sono reperiti da ISTAT, con data di riferimento 01/01/2025.

L’analisi della popolazione è effettuata senza sovrapposizioni territoriali, al fine di evitare fenomeni di doppio conteggio. In presenza di Amministrazioni appartenenti a livelli territoriali gerarchicamente inclusi (ad esempio Comuni o Province ricompresi nella medesima Regione), viene considerata esclusivamente la popolazione riferita all’Amministrazione di livello territoriale più ampio. A titolo esemplificativo, qualora siano presenti la Regione Calabria, il Comune di Catanzaro e il Comune di Tortora, nel calcolo della popolazione complessivamente coinvolta viene conteggiata unicamente la popolazione della Regione Calabria. Tale criterio è applicato in modo uniforme a tutti i livelli amministrativi (Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni), così da garantire una stima coerente e priva di duplicazioni.

3. Dipendenti

I dati relativi ai dipendenti sono reperiti dal Conto Annuale del MEF, con anno di riferimento 2023, l’ultimo disponibile al momento dell’analisi. Si utilizzano le informazioni relative ai soli dipendenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato.

4. Legenda relativa ai KPI qualitativi

I KPI qualitativi possono assumere i seguenti valori:

- 1 → **Presente:**
l’Ente dichiara di avere adottato la misura oggetto di analisi
- 0 → **Assente:**
l’Ente dichiara di non aver adottato la misura
- 0 (n.d.) → **Non disponibile:**
nel PIAO non è presente alcun riferimento alla misura

- n.c. → **Non calcolabile:**
il KPI non è determinabile per cause indipendenti dall'Ente (ad esempio, non applicabilità della misura o assenza oggettiva dei dati necessari)

5. Legenda relativa ai KPI quantitativi

Quando il valore è presente, è indicato esplicitamente all'interno del Master Data. I dati vengono riportati prevalentemente a consuntivo, oppure, in loro assenza, sono stati utilizzati i dati relativi al primo anno di programmazione o, solo in via residuale, quelli riferiti all'intero triennio.

I restanti casi sono così differenziati:

- n.d. → **Non disponibile:**
nel PIAO non è presente alcun riferimento alla misura considerata.
- n.c. → **Non calcolabile:**
il KPI non è determinabile per cause indipendenti dall'Ente (ad esempio, non applicabilità della misura o assenza oggettiva dei dati necessari)

6. Cluster e Sotto-cluster

Le Amministrazioni sono state ricondotte a 4 Cluster omogenei per tipologia istituzionale e dimensione organizzativa:

- Enti locali;
- Enti di ricerca e Università;
- Pubbliche Amministrazioni Centrali;
- Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni.

Ogni Cluster è a sua volta suddiviso in Sotto-cluster:

Cluster	Sotto-cluster
Enti locali	Comuni tra 25k e 250k abitanti (sono comprese anche le Unioni di Comuni)
Enti di ricerca e Università	Enti pubblici di ricerca
	Università Pubbliche
Pubbliche Amministrazioni Centrali	Agenzie dello Stato
	Enti pubblici non economici
	Ministeri
	Città metropolitane

Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	Comuni con più di 250k abitanti
	Enti ambientale
	Province
	Regioni

I Cluster sono stati indicati dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il Cluster relativo agli Enti locali, che al suo interno dovrebbe ricomprendere i Comuni con una popolazione compresa tra 25.000 e 250.000 abitanti, include Comuni con una popolazione inferiore al valore minimo dell'intervallo considerato, che sono stati analizzati. Include, altresì, due Unioni di Comuni.

7. Elenco dei KPI quantitativi con formule di calcolo

KPI	Formula di calcolo
D1.4 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale <i>competency based</i>	$(\text{n}^\circ \text{ di profili definiti da amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale } competency \text{ based} / \text{n}^\circ \text{ profili complessivi del totale di amm.ni partecipanti}) * 100$
D1.5 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze	$(\text{n}^\circ \text{ di profili definiti da amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze} / \text{n}^\circ \text{ profili complessivi del totale di amm.ni partecipanti}) * 100$
D2.1 Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione	$(\text{n}^\circ \text{ di assunzioni determinate dal turnover} / \text{n}^\circ \text{ totale di assunzioni programmate dall'amministrazione}) * 100$
D2.2 Percentuale di profili EQ/EP assunti	$(\text{n}^\circ \text{ di profili - EQ - EP assunti} / \text{n}^\circ \text{ totale di personale assunto}) * 100$
D2.4 Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	$(\text{n}^\circ \text{ di assunzioni determinate dal turnover} / \text{n}^\circ \text{ totale di assunzioni}) * 100$
D2.5 Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	$(\text{n}^\circ \text{ di assunzioni totali} / \text{n}^\circ \text{ totale di assunzioni programmate}) * 100$
D3.1 Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	$(\text{n}^\circ \text{ di concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali} / \text{n}^\circ \text{ totale dei concorsi}) * 100$
D3.6 Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	$(\text{n}^\circ \text{ di personale assunto} < 35 \text{ anni} / \text{n}^\circ \text{ totale di personale assunto}) * 100$

D4.2 Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	(n° di percorsi formativi destinati alle competenze trasversali svolti nell'ultimo triennio/ n° totale di percorsi formativi svolti nell'ultimo triennio)*100
D5.3 Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	n° di convenzioni con Università e centri di alta formazione per finalità di sviluppo professionale del personale delle amministrazioni
D6.1 Semplificazione e/o digitalizzazione processi	(n° di processi semplificati e/o digitalizzati /n° complessivo di processi definiti)*100
D6.2 Composizione dei lavoratori per genere	n° uomini/n° dipendenti n° donne/n° dipendenti totali
D6.3 Composizione dei lavoratori per età	Età media dei dipendenti
D6.4 Tasso di posti vacanti personale non dirigente	(n° posizioni non dirigenziali non coperte/n° posizioni non dirigenziali pianta organica)*100
D6.5: Tasso di posti vacanti personale dirigente	(n° posizioni dirigenziali non coperte/n° posizioni dirigenziali pianta organica)*100
D6.6 Tasso di turnover complessivo	(personale entrato + personale uscito dall'ente in un anno/organico medio in un anno) *100
D6.7 Tasso di progressione nelle aree	(n° progressioni orizzontali/n° totale dipendenti)*100
D6.8 Tasso di progressione tra le aree	(n° progressioni verticali/n° totale dipendenti)*100
D6.9 Lavoro flessibile	(n° dipendenti con forme contrattuali flessibili/n° totale dipendenti)*100
D6.10 Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	(n° di giornate di lavoro agile/n° totale giornate lavorative)*100
D6.11 Risorse umane in lavoro agile	(n° dipendenti in lavoro agile/Totale dipendenti)*100
D6.12 Risorse umane donne in lavoro agile	(n° dipendenti donna in lavoro agile/Totale dipendenti donne)*100
D.6.13 Innovazione tecnologica ambito HR	(n° nuovi software/gestionali introdotti ex novo in ambito HR/n° complessivo software/gestionali in uso in ambito HR)*100
D6.14 Rilevazione personale <35 anni	(n° personale < 35 anni in servizio/n° totale di personale in servizio)*100
D6.15 Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	(n° di Funzionari <35 anni – EQ – EP in servizio/ n° totale di personale in servizio) *100
D6.16 Personale in Comando (OUT)	(n° persone in comando OUT /n° totale personale) *100
D6.17 Personale in Comando (IN)	(n° persone in comando IN/n° totale personale) *100

D6.18	Donne con ruolo manageriale/ dirigenziale	(n° lavoratori donne con ruolo dirigenziale/ n° complessivo di lavoratori con ruolo dirigenziale) * 100
D6.19	Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	n° strumenti ICT di <i>collaboration</i> in uso ambito HR
D6.20	Mobilità volontaria	n° di dipendenti entrati in seguito a procedure di mobilità esterna/ n° totale di dipendenti assunti