

# **Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR ITALIA**

## **Scheda Progetto**

**Amministrazione titolare di intervento:**

PCM - Ministro per la pubblica amministrazione

**Titolo Intervento:**

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

## SEZIONE 1 – ANAGRAFICA INTERVENTO

- **Missione 1:** Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo
- **Componente 1:** Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA
- **Codice Misura:** Investimento 2.3 “Competenze e capacità amministrativa” – Sub-investimento 2.3.2 “Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro”
- **Descrizione Misura:** Sviluppare le capacità di pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro, per accompagnare la trasformazione amministrativa (semplificazione e reingegnerizzazione dei processi), organizzativa (fabbisogni di personale, reclutamento, formazione e sviluppo del capitale umano, nuovi modelli di organizzazione e di lavoro) e digitale in corso.
- **Titolo:** Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro
- **Codice Template CUP Scheda progetto (se pertinente):** 2307008
- **Codice Template CUP Avvisi pubblici:** 2510006<sup>1</sup>; 2511003<sup>2</sup>
- **CUP:** J89F23000760006<sup>3</sup>; J89F23001220006<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Cup template associato all'Avviso pubblico “*Risorse in Comune*”, destinato al finanziamento dell'acquisto di beni e servizi da parte dei comuni con popolazione compresa tra i 5.000 – 25.000 abitanti, individuati tramite specifiche categorie merceologiche messe a disposizione sul catalogo MePA, a valere sulla Missione 1, Componente 1, Investimento 2.3 “*Competenze e capacità amministrativa*”, Sub-Investimento 2.3.2 “*Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro*”;

<sup>2</sup> Cup template associato all'Avviso pubblico rivolto alle Pubbliche Amministrazioni per l'adeguamento alle Specifiche Tecniche per l'interoperabilità dei sistemi gestionali delle risorse umane del settore pubblico a valere sulla Missione 1, Componente 1, Investimento 2.3 “*Competenze e capacità amministrativa*”, Sub-Investimento 2.3.2 “*Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro*”;

<sup>3</sup> Nell'ambito del CUP J89F23000760006 è stata indetta una selezione pubblica finalizzata al conferimento di incarichi di collaborazione a n. 5 (cinque) esperti che saranno impiegati in attività di supporto all'Ufficio per l'organizzazione e il lavoro pubblico per la realizzazione delle attività progettuali. La selezione, precedentemente finanziata nell'ambito della linea 5 “*Governance e monitoraggio di progetto*” della Scheda progetto approvata con decreto del Capo dipartimento n. ID 47511925 del 21 luglio 2023, rientra nell'ambito delle attività di cui alla linea 5 “*Governance e monitoraggio di progetto*” della presente Scheda progetto.

<sup>4</sup> Nell'ambito del CUP J89F23001220006:

- è stato sottoscritto, tra il Dipartimento della funzione pubblica e l'RTI Accenture S.p.A., EY Advisory S.p.A., Deloitte Consulting S.r.l. Società Benefit, DigitEd S.p.A., Luiss Business School S.p.A., Etna Hitech S.c.p.A., Laser Romae S.r.l., WeSchool S.r.l., rispettivamente in data 31 luglio 2024 e in data 1° agosto 2024, il Contratto Esecutivo all'Accordo Quadro per l'affidamento dei servizi specialistici di supporto alla Digital Transformation per la PA (ed. 2), Lotto 2 - Servizi per la Digitalizzazione dei processi (CIG 985365662A - CIG derivato B2A39512F3). L'affidamento, precedentemente finanziato nell'ambito della linea 5 “*Governance e monitoraggio di progetto*” della Scheda progetto approvata con decreto del Capo dipartimento n. ID 50130461 del 29 dicembre 2023, rientra nell'ambito delle attività di cui alla linea 5 “*Governance e monitoraggio di progetto*” della presente Scheda progetto;
- è stato sottoscritto, tra il Dipartimento della funzione pubblica e l'RTI IBM ITALIA S.p.A., McKinsey & Company, Inc. Italy, Sistemi Informativi S.r.l., DEAS - Difesa E Analisi Sistemi S.p.A., SMC Treviso, Italtel, Dedagroup Public Services S.r.l., rispettivamente in data 19 novembre 2024 e in data 21 novembre 2024, il Contratto Esecutivo all'Accordo Quadro per l'affidamento di “*servizi applicativi in ottica cloud e l'affidamento di servizi di demand e PMO per le pubbliche amministrazioni centrali - ed.2*”, Lotto 1 “*Servizi applicativi e accessori*” (CIG 91918889EE - CIG derivato B45A702E99). L'affidamento rientra nell'ambito delle attività di cui alla linea 4 “*Valorizzazione dei dati per lo strategic forecasting e interoperabilità tra applicativi per la gestione del capitale umano della PA*” della presente Scheda progetto;
- è stato sottoscritto, tra il Dipartimento della funzione pubblica e l'RTI Accenture S.p.A., Accenture Technology Solutions S.r.l., Avande Italy S.r.l., Besharp S.p.A., Maticmind S.p.A., Engineering D. Hub S.p.A., Cybertech S.r.l., EY Advisory S.p.A., Infocert S.p.A., rispettivamente in data 15 dicembre 2025 e in data 17 dicembre 2025, il Contratto Esecutivo all'Accordo Quadro per l'affidamento di “*servizi applicativi in ottica cloud e l'affidamento di servizi di demand e PMO per le Pubbliche Amministrazioni Centrali - ed.2*”, Lotto 1 “*Servizi applicativi e accessori*” (CIG 91918889EE - CIG derivato B99DE608E1). L'affidamento rientra nell'ambito delle attività di cui alla linea 3 “*Disseminazione ed evoluzione dei modelli e degli strumenti digitali per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PLAO*” della presente Scheda progetto.

- **Amministrazione titolare:** PCM - Ministro per la pubblica amministrazione
- **Altra Amministrazione/Struttura co-titolare (se pertinente):** N/A
- **Modalità attuativa (Regia, Titolarità, Titolarità con delega):** Titolarità / Regia
- **Natura Intervento (Lavori, Acquisizione Beni, Realizzazione di Servizi, Aiuti alle Imprese, Concessioni alle persone, Strumenti di ingegneria finanziaria):** Acquisto o realizzazione di Servizi
- **Soggetto Attuatore:** Dipartimento della funzione pubblica (PCM)/Formez/INVITALIA
- **Referente del progetto:** Alfonso Migliore
- **Data di avvio:** 22/11/2023
- **Data conclusione:** La conclusione della Scheda progetto è fissata al 31 dicembre 2026. Resta ferma la facoltà di disporre eventuali proroghe, da adottarsi in relazione a specifiche esigenze operative connesse allo svolgimento delle attività progettuali e in conformità a quanto previsto dal decreto-legge 19 febbraio 2026, n. 19. Eventuali estensioni potranno interessare specifiche attività individuate nell'ambito delle linee progettuali e potranno essere disposte solo qualora risultino funzionali alla gestione e al monitoraggio dell'intervento e al pieno conseguimento, nonché mantenimento degli obiettivi programmati.

## **SEZIONE 2 – ORGANIZZAZIONE E CAPACITA' AMMINISTRATIVA DEL SOGGETTO ATTUATORE**

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

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

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

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

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

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

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

- 1) **Servizio di coordinamento della gestione e della comunicazione PNRR**, che svolge funzioni di presidio sull'attuazione degli interventi PNRR di competenza del Dipartimento della funzione pubblica e sul raggiungimento dei relativi obiettivi intermedi e finali (*milestone e target*). Il Servizio assicura, tra l'altro, il coordinamento delle procedure di gestione e controllo e la relativa manualistica. Il Servizio coordina, inoltre, la gestione finanziaria degli investimenti e la messa in opera delle riforme di pertinenza del DFP. Il Servizio vigila affinché siano adottati criteri di selezione delle azioni coerenti con le regole e gli obiettivi del PNRR ed emana linee guida per assicurare la correttezza delle procedure di attuazione e rendicontazione, la regolarità della spesa, il rispetto dei vincoli di destinazione delle misure agli obiettivi climatici e di trasformazione digitale previsti nel PNRR. Il Servizio, nel rispetto delle prerogative della Cabina di regia e della Struttura di missione PNRR, supporta il dirigente di livello generale dell'Unità di missione nelle attività di comunicazione con riguardo agli interventi PNRR di competenza del DFP e al raggiungimento dei relativi obiettivi intermedi e finali (*milestone e target*);
- 2) **Servizio di monitoraggio e valutazione PNRR**, che coordina le attività di monitoraggio sull'attuazione degli interventi e delle riforme PNRR di competenza del Dipartimento della funzione pubblica. Il Servizio svolge attività di supporto nella raccolta dei dati, nel monitoraggio e nelle rilevazioni statistiche su programmi e progetti cofinanziati ovvero finanziati da fondi nazionali, europei e internazionali e per l'attuazione di politiche pubbliche per lo sviluppo, anche in relazione alle esigenze di programmazione e attuazione del PNRR. Nell'ambito delle proprie attività, il Servizio verifica il conseguimento di milestone e target e provvede a trasmettere alla Struttura di missione PNRR presso la PCM e all'Ispettorato centrale per il PNRR i dati di avanzamento finanziario e di realizzazione fisica e procedurale degli investimenti e delle riforme, nonché l'avanzamento dei relativi obiettivi intermedi e finali (*milestone e target*), attraverso le funzionalità del sistema ReGiS;
- 3) **Servizio di rendicontazione, controllo e prevenzione delle frodi PNRR**, che provvede, relativamente agli interventi PNRR di competenza del Dipartimento della funzione pubblica, alla verifica della regolarità delle procedure e delle spese, al controllo dello stato di avanzamento finanziario e al raggiungimento di obiettivi intermedi e finali (*milestone e target*) in coerenza con gli impegni assunti, alla ricezione delle domande di rimborso dei soggetti attuatori, provvedendo, altresì, al recupero delle eventuali somme indebitamente versate. Trasmette all'Ispettorato generale per il PNRR i dati necessari per la presentazione delle richieste di pagamento alla Commissione europea (CE), ai sensi dell'articolo 24, paragrafo 2 del Regolamento (UE) 2021/241, corredata della corrispondente dichiarazione di cui all'Annex III dell'Accordo di finanziamento stipulato con la CE. Nello svolgimento delle proprie attività, il Servizio adotta le iniziative necessarie a prevenire le frodi, i conflitti di interesse e ad evitare il rischio di doppio finanziamento pubblico degli interventi. Il Servizio predisponde relazioni periodiche al Ministro per la pubblica amministrazione in ordine alla regolarità delle procedure e delle spese e alle iniziative di prevenzione frodi, conflitti di interesse e rischi di doppio finanziamento adottate.

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

definisce i fabbisogni standard e nuovi modelli organizzativi per la pianificazione degli organici; cura la gestione degli affari legali e del contenzioso nelle materie di competenza del Dipartimento.

L'Ufficio è articolato nei seguenti servizi:

- a) *“Servizio per la programmazione delle assunzioni, la mobilità e i profili professionali”*: supporto ai processi di programmazione dei fabbisogni di personale e di definizione dei profili professionali e dei relativi modelli di competenze; predisposizione dei provvedimenti di autorizzazione dei concorsi e delle assunzioni e di assegnazione del personale per la mobilità, nonché di utilizzo di forme flessibili di lavoro; predisposizione dei decreti sulla corrispondenza dei titoli di studio conseguiti presso Stati dell'Unione europea, ai fini della partecipazione a concorsi; monitoraggio delle eccedenze del personale delle amministrazioni dello Stato e degli Enti pubblici nazionali ed adozione dei relativi provvedimenti; gestione della mobilità;
- b) *“Servizio per il trattamento del personale pubblico”*: attuazione della normativa inerente al trattamento giuridico, economico, previdenziale e alle corrispondenze professionali del personale delle pubbliche amministrazioni; attività relative alla gestione del personale, nonché ai riflessi sul rapporto di lavoro dei sistemi di valutazione e di incentivazione per il personale; attuazione della normativa sulle condizioni di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, con particolare riferimento alla sicurezza nei luoghi di lavoro, pari opportunità, disabilità e prevenzione del mobbing; cura della segreteria tecnica della Consulta nazionale per l'integrazione in ambiente di lavoro delle persone con disabilità;
- c) *“Servizio per gli affari legali e il contenzioso”*: gestione del contenzioso giurisdizionale ed amministrativo nelle materie di competenza del Dipartimento; consulenza legale agli uffici del Dipartimento per gestione del contenzioso dipartimentale; monitoraggio e analisi dell'andamento del contenzioso nelle materie di competenza del Dipartimento.

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

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

- **Linea 3 - Sub-linea 3.2 - Disseminazione e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO**: Ufficio per la qualità della performance e le riforme (Servizio per la pianificazione integrata e il miglioramento della performance);
  - **Linea 4 - Sub-linea 4.1 - Valorizzazione dei dati per lo *strategic forecasting***: Ufficio per i concorsi e l'accesso alla pubblica amministrazione;
  - **Linea 4 - Sub-linea 4.2 - Interoperabilità tra applicativi per la gestione del capitale umano della PA**: Ufficio per i concorsi e l'accesso alla pubblica amministrazione, Ufficio per la qualità della performance e le riforme (Servizio per la pianificazione integrata e il miglioramento della performance) e Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze ciascuno per la materia tematica di propria competenza.
- **Descrizione degli elementi utili a garantire la capacità amministrativa del DFP quale soggetto attuatore**

Il Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito della progettazione, gestione e controllo di progettualità finanziate con il supporto dei fondi europei, possiede un solido bagaglio di competenze e conoscenze necessarie per la gestione delle azioni richieste per lo sviluppo dell'intervento progettuale, derivante dall'esperienza maturata nella gestione di interventi e progettualità attivate a valere sui Programmi Operativi Nazionali. Al riguardo, si

segnala l'esperienza del Dipartimento quale Organismo Intermedio individuato per l'attuazione del PON "Governance e Capacità Istituzionale" 2014-2020, per cui l'Autorità di Gestione del Programma ha svolto, preliminarmente all'individuazione del Dipartimento quale Organismo Intermedio, un controllo sull'affidamento delle funzioni e sulla capacità amministrativa necessaria per lo svolgimento delle funzioni delegate.

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

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

##### **Formez PA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- a) alla programmazione delle assunzioni;
- b) al bilancio preventivo e al bilancio consuntivo;
- c) al regolamento interno di organizzazione, contabilità e amministrazione e a ogni altro regolamento;
- d) alla nomina del Direttore Generale;
- e) agli atti di straordinaria amministrazione;
- f) all'istituzione o partecipazione ad associazioni, società e consorzi a carattere locale o nazionale, nonché alla stipula di convenzioni con istituti, università e soggetti pubblici e privati e per le attività rientranti nell'ambito dei compiti indicati nello statuto per conto di soggetti terzi estranei all'Associazione.

Sono, altresì, sottoposti al parere preventivo vincolante dello stesso Dipartimento l'acquisizione di commesse con l'affidamento diretto da parte di altre amministrazioni pubbliche ovvero di Associati diversi dal Dipartimento di importo superiore ad euro 500.000,00.

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

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

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

## **INVITALIA**

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

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

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

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

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

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

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

## SEZIONE 3 – DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO

### - Descrizione degli obiettivi

L'iniziativa progettuale si colloca all'interno di una delicata fase evolutiva per le amministrazioni pubbliche che sono chiamate a diventare degli attori proattivi in un contesto caratterizzato da profonde trasformazioni amministrative, organizzative e digitali. Questo processo di rinnovamento implica, per le amministrazioni, un **impegno concreto verso l'adeguamento degli assetti organizzativi e il rafforzamento della capacità amministrativa**, che non può prescindere da una **pianificazione e organizzazione del capitale umano in ottica strategica**.

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

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

- **avviare un processo di innovazione organizzativa e di sviluppo di strategie di gestione delle risorse umane**, accompagnando le amministrazioni nell'implementazione di azioni volte alla reingegnerizzazione dei processi, al potenziamento e consolidamento delle competenze trasversali del capitale umano. Questo stream progettuale include, tra l'altro, la **rilevazione e valorizzazione di indicatori chiave** per monitorare i progressi delle iniziative di gestione strategica delle risorse umane e il rafforzamento della capacità amministrativa, nonché lo sviluppo di strumenti digitali e la creazione di un sistema informativo trasversale che supporti in modo coordinato l'attuazione dei piani strategici del personale degli enti coinvolti;
- supportare le amministrazioni in un percorso di rinnovamento attraverso la **valorizzazione del capitale umano, la riqualificazione degli spazi e degli strumenti di lavoro e lo sviluppo di soluzioni tecnologiche** che consentano alle Amministrazioni di essere percepite come efficienti, attrattive e in grado di rispondere prontamente alle sfide del contesto socioeconomico;
- **disseminare ed evolvere i modelli di gestione strategica delle risorse umane e gli strumenti HR**, sviluppati nel perimetro delle progettualità di competenza del Dipartimento, nella prospettiva di garantire e promuovere in maniera capillare sul territorio nazionale l'adozione di un approccio

*competency based* e i risultati ottenuti, rafforzando, al contempo, la capacità di programmazione e gestione del personale, anche attraverso la **promozione di azioni di disseminazione e accompagnamento laboratoriale sul territorio per la diffusione e il recepimento delle Linee Guida sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO)**, e relativi manuali operativi “*Ministeri e altre pubbliche amministrazioni centrali*”, “*Regioni*”, “*Province*”, “*Città metropolitane e Comuni*”, approvate con D.M. 30 ottobre 2025 del Ministro per la pubblica amministrazione, Sen. Paolo Zangrillo;

- **definire e presidiare un sistema integrato di monitoraggio e valutazione delle iniziative progettuali**, quale leva strategica per assicurare coerenza, efficacia e sostenibilità degli interventi nel tempo. In tale ambito, sono previste **azioni strutturate di monitoraggio** finalizzate a garantire una lettura continuativa e sistemica dell’attuazione progettuale, a supportare i processi decisionali e a orientare l’evoluzione degli interventi in funzione degli obiettivi di rafforzamento della capacità amministrativa. Il sistema si configura, inoltre, come strumento abilitante per l’apprendimento organizzativo e per la promozione di logiche di miglioramento continuo, favorendo l’allineamento tra strategie, azioni e risultati attesi;
- **trasformare i processi legati alla gestione delle risorse umane**, mettendo a disposizione delle amministrazioni **sistemi applicativi integrati e interoperabili**, in grado di supportare operativamente gli enti nei processi di pianificazione e organizzazione del personale.

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

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

Per accompagnare le amministrazioni nell’adozione di sistemi organizzativi orientati verso modelli di competenze trasversali e attitudini individuali, la **Linea 1**, denominata “*Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane*”, si propone di implementare, in una selezione di Comuni di medie e medio-piccole dimensioni, una strumentazione innovativa che sostenga i percorsi di sviluppo, di monitoraggio e di crescita delle organizzazioni e delle persone. Il percorso delineato prenderà avvio da una analisi dei modelli organizzativi adottati dalle amministrazioni coinvolte e dalla definizione di un set di indicatori quantitativi utili per semplificare e reingegnerizzare processi o ambiti strategici delle unità organizzative.

L’intervento è rivolto, dapprima, ai Responsabili della gestione delle risorse umane di un primo panel di Comuni di medie dimensioni distribuiti sull’intero territorio nazionale. Nelle fasi successive del progetto sarà progressivamente coinvolto un ulteriore set di Comuni rientranti nel target di Linea, selezionati secondo i seguenti criteri generali:

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

Il coinvolgimento dei Comuni potrà avvenire con modalità differenti (es. manifestazioni di interesse), in modo da garantirne la più ampia partecipazione. Per assicurare che il progetto sia rappresentativo e inclusivo, è fondamentale la partecipazione attiva dei Comuni. In questo modo, si punta a una più ampia partecipazione, valorizzando le diversità territoriali e le specificità locali.

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

La riqualificazione degli ambienti di lavoro delle amministrazioni pubbliche e degli strumenti di supporto, infatti, ha come obiettivo principale quello di creare spazi che supportino la varietà di attività svolte quotidianamente negli uffici pubblici, facilitandone la gestione dei compiti e superando la concezione tradizionale dell’ufficio come spazio statico, promuovendo, invece, la creazione di ambienti dinamici, flessibili e funzionali, capaci di rispondere alle diverse esigenze operative.

L’adozione di tecnologie avanzate è volta a potenziare l’efficienza informatica attraverso risorse hardware e software, facilitando la comunicazione tra i membri del team. Inoltre, si promuovono metodi innovativi per la gestione delle informazioni, trasformando il modo in cui le organizzazioni gestiscono i propri asset.

La valorizzazione del capitale umano si concretizza nel miglioramento dell'esperienza lavorativa, adottando modelli organizzativi flessibili e dinamici. Questo approccio ottimizza la gestione delle risorse, consentendo ai dipendenti di lavorare anche al di fuori dell'ufficio tradizionale, garantendo continuità operativa e sicurezza dei dati.

Tale linea di attività è rivolta, prioritariamente, ai comuni con una popolazione residente non superiore ai 25.000 abitanti

Le attività correlate alla **Linea 3**, con particolare riferimento alla sub-linea 3.1. “*Disseminazione ed evoluzione dei modelli e degli strumenti digitali per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa*”, sono indirizzate ad un cluster specifico di amministrazioni territoriali costituito dai comuni con una popolazione compresa tra i 5.000 e i 250.000 abitanti. In termini operativi, l'azione di disseminazione e sperimentazione sarà implementata tramite tre modalità distinte e tra loro integrabili. In prima battuta, si prevede l'intento di adottare un modello di apprendimento collaborativo e di co-progettazione basato su un approccio partecipativo e orizzontale, creando spazi di confronto e di diretta condivisione di esperienze e *best practices*, anche attraverso il ricorso allo spazio virtuale reso disponibile dalla *piattaforma di collaboration SharePA* sviluppata nell'ambito della Sub-riforma 2.3.1.

La partecipazione alle attività di collaborazione e agli eventi divulgativi rappresenta un elemento chiave, il cui successo dipenderà da una comunicazione efficace e dalla definizione puntuale degli obiettivi e dei contenuti da divulgare. In tale prospettiva, si intende procedere all'evoluzione del sistema HRM Toolkit – Minerva e degli strumenti digitali HR di supporto, con l'obiettivo di semplificare il processo di diffusione del modello e rafforzare la programmazione e la gestione strategica del capitale umano, nonché rendere più efficace la disseminazione e lo storytelling dei risultati.

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

Da ultimo, la sub-linea di attività 3.2. “*Disseminazione e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO*”, prevista nella **Linea 3**, mira a promuovere azioni di disseminazione e accompagnamento sul territorio per l'adozione delle Linee Guida PIAO. Questa iniziativa è cruciale per il rafforzamento della capacità amministrativa e il miglioramento della qualità della programmazione pubblica integrata orientata alla creazione di “Valore Pubblico condiviso”. Attraverso un approccio integrato e partecipativo, anche mediante attività laboratoriali, l'attività punta a massimizzare il Valore Pubblico, promuovendo il benessere collettivo e la trasparenza dell'azione amministrativa. In aggiunta sono previste, nell'ambito di tale linea, delle attività di **analisi e mappatura dei PIAO**, con particolare riferimento ai contenuti concernenti la **programmazione dei fabbisogni di personale**.

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

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

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

Per realizzare l'interoperabilità interna, la prima fase prevede un'analisi approfondita degli applicativi in perimetro, quali HRM Toolkit - Minerva, il portale del reclutamento inPA, la piattaforma Syllabus, e la piattaforma digitale PIAO, con particolare riferimento ai piani triennali dei fabbisogni. L'obiettivo è comprendere le necessità funzionali, tecniche e di processo di ciascun applicativo per stabilire una base solida per l'integrazione e la piena interoperabilità.

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

Alle linee di azione sopra menzionate, le quali si caratterizzano per una natura eminentemente operativa, si affianca la **Linea 5**, dedicata al coordinamento complessivo dell'intervento. Le attività di governance e di monitoraggio progettuale previste nell'ambito di questa linea assumono un ruolo di primaria importanza, essenziale per garantire la piena ed efficace implementazione della misura. In particolare, tali attività assicurano un presidio unitario e costante durante l'intera fase attuativa dell'intervento, fornendo un indirizzo metodologico coerente e funzionale al raggiungimento degli obiettivi progettuali prefissati. Inoltre, la Linea 5 svolge una funzione cruciale nel garantire il raccordo tematico e operativo con le altre iniziative promosse dal Dipartimento, assicurando così l'armonizzazione e la coerenza complessiva dell'azione amministrativa.

---

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

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

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

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

- analisi e mappatura dei modelli organizzativi adottati dagli enti coinvolti finalizzate alla revisione della struttura organizzativa, in chiave di orientamento ai bisogni della collettività, sulla base di una mappatura e analisi dei processi organizzativi interni all'organizzazione;
- rilevazione, valorizzazione e misurazione di indicatori chiave di monitoraggio al fine di monitorare i progressi dell'implementazione delle iniziative relative alla gestione strategica delle risorse umane e del rafforzamento della capacità amministrativa;
- sviluppo di strumenti digitali e creazione di un sistema informativo di natura trasversale che, in una logica di coordinamento unitario, sostenga il disegno e l'attuazione dei piani strategici del personale degli enti coinvolti;
- diffusione e disseminazione di modelli e l'utilizzo degli strumenti digitali sviluppati nell'ambito dell'iniziativa progettuale con l'intento di valorizzare e promuovere le best practice.

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

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

## Sub-linea 1.1 – Mappatura, Assessment e Monitoraggio dell'organizzazione e dei processi dei Comuni destinatari

L'attività è volta a guidare le amministrazioni coinvolte nell'individuazione delle misure di analisi e indicatori chiave utili a monitorare lo stato di attuazione della riforma del mercato del lavoro della PA.

Questa iniziativa consentirà, inoltre, di acquisire dati organizzativi e del personale (quantitativi e qualitativi) attraverso l'utilizzo di questionari e di strumenti digitali al fine di raccogliere informazioni circa:

- la struttura organizzativa, consistenza del personale in servizio e relativi carichi di lavoro in relazione alle variazioni attese anche in conseguenza della ristrutturazione organizzativa;
- la lettura, descrizione e rappresentazione dei processi di lavoro e dei ruoli organizzativi associati.

### 1.1.1 Rilevazione, valorizzazione e misurazione di indicatori chiave di monitoraggio

Le attività correlate al raggiungimento della Milestone M1C1-59 bis e ai relativi step di monitoraggio prevedono la pubblicazione e l'aggiornamento di un report semestrale contenente indicatori chiave di monitoraggio (KPI) finalizzati a misurare i progressi e l'avanzamento delle iniziative relative alla gestione strategica delle risorse umane e al rafforzamento della capacità amministrativa.

Un aspetto cruciale di queste attività è la raccolta di dati utili per la valorizzazione del set di indicatori presente nel report di KPI. Questa azione di rilevazione richiede un supporto adeguato in termini di risorse e strumenti informatici sviluppati *ad hoc*, i quali consentiranno di strutturare un percorso di accompagnamento per le amministrazioni coinvolte.

Per garantire un coordinamento uniforme delle attività di rilevazione e restituzione dei dati da parte delle amministrazioni partecipanti alle diverse iniziative progettuali, è previsto un supporto tecnico e specialistico. Questo supporto si concretizzerà attraverso l'implementazione di un help desk e la fornitura di strumenti e materiali di guida per la compilazione del questionario e l'utilizzo del tool di rilevazione.

Al termine delle campagne di rilevazione, i dati raccolti saranno sottoposti a un processo di *data quality*, finalizzato a valutare la coerenza interna delle risposte e a identificare eventuali dati mancanti. Attraverso le attività di *quality check*, sarà possibile restituire e redigere analisi dettagliate sui dati valorizzati e sulle risposte fornite, in modo armonizzato e uniforme rispetto ai panel di amministrazioni coinvolte nelle varie iniziative progettuali.

In questo contesto, il soggetto attuatore responsabile dell'elaborazione delle analisi di dettaglio assumerà un ruolo di collettore per i vari soggetti coinvolti, facilitando la comunicazione e l'integrazione delle informazioni e dei dati, in linea con le best practices del *Customer Relationship Management* (CRM), ricompreso tra gli strumenti digitali declinati nell'ambito della Sub-linea 1.2. Più nel dettaglio, il CRM si occuperà dell'elaborazione e dell'analisi del complesso dei dati raccolti nei momenti di rilevazione pianificati per il raggiungimento dei diversi *monitoring step*. Le risultanze elaborate a valle delle diverse rilevazioni saranno successivamente rese pubbliche per il tramite della piattaforma di *collaboration* SharePA, ideata e sviluppata nell'ambito della Sub-riforma 2.3.1.

### 1.1.2 Assessment organizzativo: Matching tra struttura organizzativa, processi e profili di ruolo

La realizzazione di questa attività prevede due momenti:

- a) l'analisi delle principali caratteristiche dei modelli organizzativi del panel di enti territoriali coinvolti nella fase di sperimentazione;
- b) la mappatura dei processi organizzativi e di lavoro *as is* e il matching tra questi ultimi e i profili di ruolo associati e le unità organizzative dell'amministrazioni partecipanti.

Le informazioni puntuali raccolte in questa fase possono essere utilizzate dalle amministrazioni coinvolte per:

- intercettare i principali fattori che hanno un impatto sul funzionamento del sistema organizzativo ai fini della semplificazione/ottimizzazione dei processi di lavoro;
- individuare spazi organizzativi in cui si necessita della progettazione di interventi di *change management*.

Al fine di supportare le amministrazioni nelle attività di mappatura organizzativa, è previsto lo sviluppo di una metodologia standard e di un applicativo quale supporto operativo per l'analisi, la mappatura e la modellizzazione dei processi organizzativi. Tale applicativo, di cui si prevede uno sviluppo in continuità con quanto definito nell'ambito della Sub-riforma 2.3.1 e, più nel dettaglio, nell'applicativo in fase di sviluppo HRM Toolkit – Minerva, è declinato in maniera più puntuale nella Sub-linea 1.2.

I dati raccolti e analizzati attraverso le attività sopra descritte saranno integrati nel Cruscotto Direzionale, il quale verrà sviluppato in modo progressivo come parte dell'iniziativa strategica delineata nella Sub-linea 1.2.

### **Sub-linea 1.2 - Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di *change management* attraverso lo sviluppo di strumenti digitali**

La presente Sub-linea di attività è dedicata alla progettazione e allo sviluppo di un insieme di strumenti digitali che saranno resi disponibili quale supporto operativo per tutte le amministrazioni pubbliche coinvolte nell'iniziativa progettuale.

Tali strumenti digitali dovranno essere in grado di:

- fornire un sistema informativo a supporto dell'operatività delle amministrazioni in un'ottica di raggiungimento degli obiettivi di progetto;
- effettuare l'assessment dell'organizzazione e mappare i processi organizzativi al fine di identificare le leve di azione per riorientare in chiave strategica alcune delle fasi e/o attività più rilevanti svolte dagli enti;
- raccogliere e analizzare dati provenienti anche dai sistemi gestionali sviluppati o in corso di sviluppo dal DFP ed eventualmente di altre banche dati istituzionali disponibili e accessibili.

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

In particolare, la presente sub-linea intende sviluppare:

- una piattaforma digitale multifunzionale, progettata per supportare le attività e gli obiettivi di progetto. Il portale sarà strutturato in due macro-aree principali: un'area pubblica e un'area ad accesso riservato;
- degli strumenti digitali intesi quali insieme di moduli software specifici per i diversi livelli di utenza, progettati per indirizzare esigenze operative concrete del gruppo di lavoro di progetto e delle Pubbliche Amministrazioni coinvolte;
- un tool di assessment organizzativo finalizzato ad offrire alle amministrazioni pubbliche una metodologia per effettuare l'analisi della propria struttura organizzativa e la mappatura dei processi di lavoro con l'associazione dei profili di ruolo;
- un sistema informativo direzionale (cruscotto HR) interattivo in grado di monitorare e analizzare i principali dati relativi alla gestione del personale e all'organizzazione degli enti, supportando i processi decisionali strategici e operativi del responsabile HR delle PA e del DFP.

Nella progettazione del cruscotto direzionale si contempererà un equilibrio tra standardizzazione degli strumenti e flessibilità degli stessi nel rispetto dell'autonomia organizzativa degli enti coinvolti, tenendo conto sia delle innovazioni già in corso nelle pubbliche amministrazioni in tema di programmazione strategica, sia della possibilità di integrazione con altre piattaforme rientranti nel modulo di interoperabilità previsto dalla Linea 4, al fine di massimizzare le sinergie e il potenziamento degli interventi di capacitazione amministrativa.

### **Sub-linea 1.3 - Disseminazione degli strumenti**

Questa ultima linea di attività si propone di dare ulteriore e più ampia diffusione ai modelli e all'utilizzo degli strumenti digitali sviluppati, in particolare, per valorizzare le innovazioni che arrivano dai territori e disseminare i casi di buona implementazione della riforma. La disseminazione, considerata la numerosità dei potenziali comuni interessati, avverrà attraverso la creazione di una comunità di pratica.

Al fine di garantire la messa a sistema e l'implementazione della Comunità di pratica, è necessario procedere per gradi realizzando attività che ricadono in due principali macro-attività rivolte all'universo dei comuni target di progetto:

- divulgare i contenuti, approfondire i temi e disseminare i casi di buona implementazione della Riforma diffondendo inoltre modelli e strumenti di progetto
- creare e sviluppare una rete dei Responsabili delle Risorse Umane (RRU) ponendo le basi per attivare e gestire la comunità di pratiche anche sulla piattaforma di *collaboration* SharePA.

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

La presente linea di attività si colloca in una fase cruciale dell'evoluzione degli assetti istituzionali italiani, caratterizzata da sfide complesse e multiformi che richiedono un ripensamento radicale delle modalità operative della pubblica amministrazione. In questo contesto, emerge come prioritaria l'esigenza di migliorare i servizi offerti ai cittadini, introducendo nuove modalità lavorative che possano rispondere efficacemente alle crescenti aspettative

della società contemporanea. Al fine di rafforzare la capacità amministrativa, l'iniziativa si propone di affrontare queste sfide attraverso un approccio olistico e innovativo che vede il dipendente al centro dell'azione organizzativa, sviluppandosi su tre direttrici principali:

- **la riqualificazione degli ambienti e degli strumenti di lavoro;**
- **lo sviluppo digitale e le nuove tecnologie;**
- **la valorizzazione del capitale umano.**

Sul piano concreto, l'iniziativa si impegna a **supportare la trasformazione delle pratiche organizzative anche attraverso il miglioramento degli ambienti e degli strumenti di lavoro** delle amministrazioni in luoghi e spazi maggiormente flessibili, moderni e digitalizzati. Questa trasformazione non si limita soltanto alla valorizzazione dello spazio fisico, ma ambisce a istituire ambienti che stimolino l'efficienza e la collaborazione. Per tale ragione, questo cambiamento si pone l'obiettivo di intercettare le istanze delle amministrazioni e rispondere alle diverse esigenze operative quotidiane, promuovendo l'innovazione nei contesti lavorativi e accompagnando la transizione verso ecosistemi improntati all'efficienza e alla collaborazione, **in cui il dipendente e le sue necessità siano posti al centro dell'azione organizzativa.**

Tali obiettivi si traducono nella volontà di supportare le amministrazioni pubbliche nel **miglioramento complessivo degli ambienti e degli strumenti di lavoro**, promuovendo la creazione di spazi dinamici e l'adozione di soluzioni tecnologiche innovative, funzionali al rafforzamento della collaborazione interna ed esterna. Il fine è rendere gli uffici pubblici luoghi più efficienti, flessibili e orientati alla qualità della vita lavorativa.

In questo percorso di trasformazione, la modernizzazione delle amministrazioni si basa anche **sull'evoluzione digitale e sull'impiego di tecnologie avanzate.** L'intervento punta a garantire una gestione più efficiente e sicura dei processi documentali e informativi, a valorizzare l'uso dei dati a supporto delle decisioni amministrative e a promuovere l'adeguamento agli obblighi normativi previsti (es. decreto legislativo n. 36/2023 e ss. mm. e ii.) in merito alla gestione informativa digitale del ciclo di vita dei contratti pubblici.

La **valorizzazione del capitale umano** costituisce un ulteriore pilastro strategico dell'iniziativa, orientato al rafforzamento della capacità amministrativa attraverso soluzioni organizzative e tecnologiche che abilitino nuove modalità di lavoro agile, garantendo maggiore dinamicità, resilienza ed efficacia, anche a fronte di mutamenti del contesto lavorativo. L'obiettivo, quindi, è quello di determinare le condizioni operative che consentano ai dipendenti, in particolare delle amministrazioni locali, di operare con maggiore autonomia ed efficacia anche in contesti dinamici e digitalmente integrati, contribuendo così alla resilienza e all'attrattività delle pubbliche amministrazioni.

In tale prospettiva, un'attenzione specifica è rivolta alle esigenze delle **amministrazioni locali di minori dimensioni**, che, pur svolgendo un ruolo cruciale nel garantire la prossimità dei servizi e nel presidiare il territorio, si trovano spesso a fronteggiare difficoltà legate alla carenza di risorse – sia umane che strumentali – e a limitate possibilità di investimento in innovazione organizzativa e tecnologica. L'iniziativa si propone di contribuire alla **riduzione del divario esistente tra amministrazioni più strutturate e piccoli enti locali**, offrendo un supporto concreto nella definizione di modelli organizzativi sostenibili, capaci di coniugare efficienza amministrativa, benessere organizzativo del personale e qualità dei servizi offerti alla comunità.

In linea con gli obiettivi del PNRR, l'ambizione dell'iniziativa trascende il miglioramento dell'efficienza operativa delle singole amministrazioni locali e intende perseguire lo sviluppo di un modello replicabile di spazi di lavoro innovativi e digitalizzati, ponendosi come un elemento di **cambiamento sistemico**, volto a rinnovare il funzionamento delle amministrazioni locali e il loro rapporto con i cittadini, con l'obiettivo di rafforzare la capacità amministrativa e la qualità dei servizi della pubblica amministrazione, di creare innovazione e rispondere prontamente alle sfide del contesto socioeconomico attuale, in linea con gli standard europei di modernizzazione e resilienza.

Il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni si articola attraverso un insieme coordinato di interventi volti a modernizzare gli ambienti di lavoro, ottimizzare i processi operativi e promuovere una trasformazione digitale strutturata e conforme al quadro normativo vigente. Al centro di questa strategia si colloca la volontà di superare la concezione tradizionale dell'ufficio come spazio statico, favorendo la creazione di ambienti dinamici, flessibili e funzionali, capaci di supportare le attività quotidiane e incrementare la produttività. L'introduzione di nuovi arredi contribuisce a migliorare l'organizzazione degli spazi, rendendoli più adatti alle esigenze operative e favorendo una gestione più efficiente delle attività.

Parallelamente, si punta a rafforzare la comunicazione e l'interazione tra i dipendenti attraverso strumenti digitali avanzati, come le piattaforme per videoconferenze e la collaborazione in tempo reale. Queste soluzioni consentiranno una connessione più efficace tra i diversi uffici e membri dei gruppi di lavoro, migliorando la qualità dell'interazione e la produttività complessiva. L'acquisto di beni strumentali, come computer portatili, monitor, stampanti e altre apparecchiature, rappresenta un elemento chiave per garantire la piena operatività del personale, facilitando l'accesso alle risorse digitali e la gestione delle attività amministrative in modo più rapido e sicuro.

A completamento di questo processo di modernizzazione, si intende intervenire sulla digitalizzazione dei processi amministrativi, sostenendo l'adozione di tecnologie innovative e l'adeguamento delle infrastrutture informatiche, per garantire una gestione più sicura, integrata e accessibile dei dati, favorendo il superamento degli archivi cartacei e promuovendo un approccio basato sui dati per la pianificazione, la gestione del personale e l'allocazione delle risorse.

Nel complesso, questi interventi si traducono in una maggiore capacità delle amministrazioni di operare in contesti mutevoli, promuovendo ambienti di lavoro moderni, tecnologicamente attrezzati e orientati all'efficienza. La disponibilità di software gestionali e applicativi dedicati alle funzioni amministrative consente di automatizzare molte attività ripetitive, ridurre gli errori e velocizzare i processi, migliorando la qualità dei servizi offerti ai cittadini. L'integrazione tra hardware, software e nuovi spazi fisici rappresenta una leva fondamentale per costruire un sistema pubblico più efficace, trasparente e sostenibile, capace di rispondere con tempestività alle esigenze della collettività.

### **Modalità di realizzazione della Linea 2**

La volontà di supportare in maniera concreta l'evoluzione delle amministrazioni si traduce in un approccio operativo integrato orientato a sostenere le comunità territoriali nelle azioni necessarie al miglioramento complessivo dell'azione organizzativa, ottimizzando l'efficacia degli interventi e massimizzando i benefici per le amministrazioni stesse.

In particolare, il progetto prevede anzitutto l'individuazione del fabbisogno delle amministrazioni attraverso la realizzazione di specifici *focus group* orientati a valutare il livello di maturità delle amministrazioni coinvolte rispetto alle sfide evolutive poste dalle profonde trasformazioni amministrative, organizzative e digitali in corso, evidenziando le principali azioni, beni e servizi necessari per poter abilitare la trasformazione organizzativa. Le informazioni raccolte saranno utili a definire "pacchetti" specifici di beni e servizi e piani di implementazione personalizzati, per le diverse amministrazioni coinvolte nel progetto. Attraverso tali incontri, inoltre, si intende promuovere la partecipazione attiva delle amministrazioni, incentivando il confronto operativo e facilitando l'individuazione condivisa di priorità e fabbisogni.

Per sostenere le amministrazioni nel percorso di evoluzione e adeguamento dei propri assetti organizzativi, in risposta alle trasformazioni in atto nel contesto pubblico, il Dipartimento fornirà un supporto concreto all'acquisto di beni e servizi ritenuti strategici per l'attuazione degli interventi previsti, con attività di accompagnamento che si configureranno come elemento abilitante per rafforzare la capacità amministrativa e a generare un impatto duraturo sui processi di innovazione della pubblica amministrazione.

A questo scopo, per l'attuazione di tale linea d'intervento, si prevede il ricorso, da parte delle amministrazioni coinvolte, al MePA/*Acquisti in Rete della Pubblica Amministrazione* (centrale di committenza Consip) per acquisire i beni e servizi individuati. Ciò consentirà modalità di approvvigionamento in tempi ridotti e in modo efficiente, anche attraverso procedure di acquisto guidate, offrendo così un supporto concreto alle amministrazioni pubbliche nell'ambito dell'attuazione del piano di adeguamento organizzativo.

Nel quadro delle attività preliminari funzionali all'attuazione dell'iniziativa progettuale, è prevista un'analisi di dettaglio del catalogo disponibile sul MePA, con particolare riferimento ai beni e servizi individuati per lo sviluppo dell'iniziativa. L'obiettivo di tale attività è individuare ulteriori beni e servizi funzionali al buon esito dell'investimento, valutandone l'effettiva aderenza agli obiettivi e alle finalità delineate dalla progettualità. Saranno quindi selezionati un insieme mirato di beni e servizi ritenuti coerenti con le finalità, il cui impiego può contribuire concretamente alla realizzazione delle azioni previste dall'iniziativa. A completamento di questo processo, si procederà all'integrazione e all'ampliamento dell'offerta iniziale, arricchendo il catalogo con nuove opzioni identificate creando così nuovi pacchetti di beni e servizi.

Tali iniziative progettuali, che si concretizzeranno attraverso la diramazione di uno o più avvisi, andranno a beneficio, prioritariamente, di comuni di piccole e medie dimensioni con una popolazione residente non superiore

a 25.000 abitanti, al fine di ridurre il divario preesistente tra questi ultimi e le amministrazioni maggiormente strutturate.

I comuni individuati quali beneficiari delle iniziative promosse potranno accedere al portale *Acquisti in Rete della Pubblica Amministrazione* e acquisire i beni e i servizi necessari secondo le disponibilità definite e spettanti sulla base dei criteri specifici individuati, tenendo conto anche di quanto previsto dall'ordinamento giuridico vigente.

Nella fase di acquisto e, successivamente, in quella di implementazione dei beni e dei servizi acquisiti, le amministrazioni saranno agevolate da specifici strumenti e toolkit di supporto che faciliteranno la messa in opera di quanto acquisito, garantendo l'efficacia e l'efficienza dell'iniziativa. Durante questo periodo, verrà fornito supporto continuo alle amministrazioni per assicurare un'implementazione diffusa e armonizzata delle pratiche migliorative.

La costante attività di monitoraggio consentirà un processo di ottimizzazione continuo, con l'intento di assicurare che le soluzioni implementate rispondano con continuità e in modo efficace alle esigenze delle amministrazioni.

Nell'ultima fase del progetto, si procederà con una valutazione complessiva dei risultati ottenuti. Questo momento di riflessione rappresenterà anche l'occasione per identificare ulteriori aree di miglioramento e per stabilire le basi per una strategia di evoluzione continua delle amministrazioni pubbliche.

Per l'intera fase di attuazione della linea 2 è prevista un'attività di supporto, monitoraggio e accompagnamento delle amministrazioni dalla fase di ingaggio fino alla post-attuazione, al fine di garantire le performance e gli obiettivi previsti dall'investimento, con particolare riferimento all'attività di progettazione degli avvisi, alla clusterizzazione delle amministrazioni beneficiarie e alla determinazione del riparto delle risorse.

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

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

#### **Sub-linea 3.1 – Disseminazione ed evoluzione dei modelli e degli strumenti digitali per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa**

La presente linea di attività è finalizzata alla **promozione, diffusione, sperimentazione, sviluppo, monitoraggio e valorizzazione** dei modelli e degli strumenti digitali per la gestione strategica delle risorse umane, nonché alla disseminazione e condivisione dei risultati derivanti dalle iniziative realizzate nell'ambito delle progettualità di competenza del Dipartimento. Tale azione mira a favorire - attraverso sperimentazioni mirate e la successiva ampia distribuzione dei contenuti, degli interventi prodotti, dei risultati e degli impatti delle attività messe in campo - l'orientamento dei futuri sviluppi e la costante evoluzione delle pratiche adottate.

In particolare, la linea è rivolta prioritariamente a un cluster specifico di amministrazioni territoriali, rappresentato principalmente dai comuni con una popolazione compresa tra i 5.000 e i 250.000 abitanti (pari a 2.365 amministrazioni).

L'obiettivo principale di tale attività è assicurare una sperimentazione capillare dei contenuti della Riforma (R2.3.1) e degli strumenti digitali di supporto alla programmazione e gestione strategica del capitale umano (HRM Toolkit – Minerva e PTFA), il monitoraggio ed una conseguente diffusione degli stessi, così da rendere gli effetti della riforma tangibili sull'intero territorio nazionale e garantire un impatto concreto nel corso dell'iniziativa. La linea di intervento mira a fornire supporto agli enti coinvolti sia nella fase di sperimentazione che in quella di implementazione dei modelli di gestione strategica delle risorse umane, promuovendo l'adozione di un approccio *competency based*, una pianificazione strategica dei fabbisogni e nuovi modelli organizzativi. Questo approccio si fonda su logiche comuni, sperimentazione partecipata e metodi omogenei orientati al valore pubblico, rafforzando la capacità amministrativa.

Attraverso questa iniziativa si intende garantire la continuità e l'integrazione con le altre azioni progettuali, così da costruire un sistema di gestione delle risorse umane più efficiente e in linea con le esigenze della Pubblica Amministrazione contemporanea. Le azioni di disseminazione e sperimentazione si configurano in modo sinergico rispetto ai contenuti delle progettualità del Dipartimento, supportando la progettazione, il test sul campo e la

diffusione dei modelli di gestione del personale, con l'obiettivo di migliorare le competenze delle amministrazioni locali e favorire l'adozione di pratiche innovative per affrontare le sfide amministrative.

In questo contesto, le attività di sperimentazione mirata e di disseminazione costituiranno un elemento centrale per garantire il trasferimento delle competenze e la messa a sistema delle conoscenze, supportando concretamente le amministrazioni locali nell'adozione dei nuovi modelli e strumenti e contribuendo così al rafforzamento della capacità amministrativa e alla gestione strategica delle risorse umane su scala nazionale.

Sul piano operativo, considerata la numerosità delle amministrazioni coinvolte, l'iniziativa richiederà particolare attenzione alla pianificazione e alla definizione di un processo strutturato che permetta di trasferire in modo chiaro e lineare tutti i dati e gli strumenti necessari sia alla sperimentazione sia all'implementazione del nuovo sistema di modelli e strumenti digitali a supporto della programmazione e gestione strategica del capitale umano.

Tali azioni di sperimentazione e disseminazione contribuiranno al perseguimento del più ampio obiettivo del Dipartimento della funzione pubblica di assicurare l'efficacia delle azioni poste in essere nell'ambito della Riforma del mercato del lavoro pubblico, anche attraverso attività di monitoraggio e valutazione accurata del loro impatto a livello nazionale.

La diffusione, il monitoraggio e la sperimentazione del modello avverranno, come meglio descritto nelle sezioni successive, attraverso tre modalità distinte e integrabili: implementazione di attività di collaborazione, azioni di accompagnamento e predisposizione di documentazione a supporto della disseminazione.

### **3.1.1 – Attività di collaborazione e azioni di accompagnamento**

In primo luogo, questa linea di azione prevede la messa a sistema e l'implementazione di attività di collaborazione. Si tratta di iniziative di apprendimento e co-creazione che manifestano il passaggio da approcci formativi top-down ad approcci formativi bottom-up: la crescita professionale non si fonda più su un percorso formale e strutturato guidato da un docente, ma sulla condivisione delle esperienze, sull'individuazione delle migliori pratiche diffuse e sul supporto reciproco nell'affrontare quotidianamente processi di lavoro, progetti, attività e procedure. Dal punto di vista pratico, tali comunità si configurano come un insieme di gruppi di individui (appartenenti a Comuni affini rispetto a localizzazione, tipologia ed esigenza tematica) e favoriscono dinamiche di decentralizzazione ed *empowerment* delle realtà coinvolte, supportando efficacemente una disseminazione capillare a livello locale. Attraverso il rafforzamento delle reti di comunicazione e il consolidamento di relazioni collaborative tra i membri, queste comunità non solo migliorano il flusso di conoscenza, ma incentivano anche l'innovazione e la capacità di adattarsi ai cambiamenti. I partecipanti stessi potrebbero agire come agenti del cambiamento all'interno dei propri Comuni di appartenenza, contribuendo alla creazione di un ecosistema dinamico in cui il sapere e le competenze si evolvono grazie al contributo collettivo e alla co-creazione di valore pubblico.

Per l'implementazione delle attività di collaborazione sarà necessario:

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

In secondo luogo, questa linea di azione prevede l'affiancamento alle amministrazioni a livello nazionale, attraverso interventi di supporto operativi e strategici distribuiti sul territorio. L'obiettivo è garantire un accompagnamento

costante nel percorso di evoluzione organizzativa, favorendo un ambiente collaborativo e aperto al cambiamento, anche grazie all'utilizzo di strumenti e materiali informativi sviluppati nell'ambito della sub-linea 3.1.2. Tale modalità verrà implementata attraverso:

- **Supporto operativo:** saranno attivati interventi mirati di affiancamento per assistere le amministrazioni nell'applicazione concreta delle innovazioni organizzative e gestionali, fornendo indicazioni pratiche e soluzioni immediate per affrontare criticità e ottimizzare i processi;
- **Allineamenti periodici per il monitoraggio e l'ottimizzazione:** si terranno incontri programmati per valutare lo stato di avanzamento delle attività, condividere eventuali difficoltà e concordare azioni correttive. Questi momenti di confronto diretto permetteranno di mantenere alta l'attenzione sugli obiettivi e di garantire un miglioramento continuo;
- **Focus group per la co-creazione e la condivisione di esperienze:** saranno promossi tavoli di lavoro tematici per consentire alle amministrazioni di scambiarsi buone pratiche, proporre soluzioni operative e collaborare all'elaborazione di modelli comuni. Questo approccio partecipativo stimolerà il coinvolgimento attivo di tutti gli attori, rafforzando il senso di appartenenza e la capacità di innovare.

### 3.1.2 - Predisposizione della documentazione a supporto della disseminazione

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

- **Linee guida per l'attuazione:** questi documenti delineeranno con precisione le attività propedeutiche all'implementazione del sistema di modelli e strumenti per il rafforzamento della capacità amministrativa e per la gestione strategica delle risorse umane, definendo gli obiettivi attesi, i ruoli e le responsabilità di tutti gli attori coinvolti. Tali indicazioni fungeranno da riferimento per ciascuna fase del processo, assicurando che le amministrazioni e i gruppi di lavoro comprendano aspettative e modalità operative da seguire;
- **Documentazione tecnica:** saranno forniti materiali dettagliati sugli strumenti necessari per l'implementazione, come applicativi, piattaforme, software gestionali e altre risorse tecnologiche. Questa documentazione faciliterà l'accesso a soluzioni pratiche, supportando gli attori nell'adozione di nuove ed efficaci pratiche e garantendo una corretta configurazione delle soluzioni;
- **Materiale formativo:** saranno prodotti e rilasciati contenuti orientati a formare gli attori interessati, con focus sull'insieme di competenze e capacità necessarie per l'assimilazione delle nuove pratiche di gestione strategica delle risorse umane. Questo materiale sarà di supporto soprattutto nella comprensione e nel disegno dei profili di competenze desiderati, evidenziando le aree di miglioramento collettive e assicurando che tutti gli attori siano in possesso delle capacità adeguate a rispondere alle nuove sfide dell'amministrazione;
- **Materiale informativo contenente best practice raccolte:** verranno condivise esperienze positive e buone pratiche emerse da realtà analoghe. Tale condivisione alimenterà il patrimonio comune di conoscenze che consentirà agli attori di apprendere dalle esperienze precedenti, evitando errori comuni e accelerando il processo di implementazione;
- **Strumenti digitali a supporto dell'attività di diffusione:** saranno adottate soluzioni narrative e multimediali, quali storymap, social storytelling e ambienti collaborativi, volte a rendere accessibili e valorizzabili i risultati e i contenuti emersi dalle iniziative.

**Sub-linea 3.2 – Disseminazione, accompagnamento e monitoraggio per l'adozione delle Linee guida PIAO**

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

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

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

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

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

Al fine di valutare l’efficacia delle azioni di disseminazione previste dalla presente Sub-linea e come stabilito dalla milestone M1C1-59<sup>ter</sup>, saranno poste in essere delle attività di **analisi e mappatura dei PIAO**, con particolare riferimento ai contenuti concernenti la **programmazione dei fabbisogni di personale**. Tali analisi verranno condotte su un campione di amministrazioni nazionali e subnazionali direttamente coinvolte nella sperimentazione del “*HRM Toolkit - Minerva*”. In ottemperanza a quanto stabilito dalla milestone M1C1-59 <sup>ter</sup>, le risultanze di tali analisi confluiranno all’interno della relazione complessiva finale redatta dal Dipartimento della funzione pubblica che verrà pubblicata entro il 30 giugno 2026.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Come sopra evidenziato, a seguito delle modifiche del PNRR approvate il 14 maggio 2024, è stato introdotto un nuovo traguardo, M1C1-59 *ter*, che prevede la piena operatività, entro il secondo trimestre 2026, dell'applicativo HRM Toolkit - Minerva e la sua interoperabilità con il Portale del reclutamento inPA e la piattaforma Syllabus, nonché la piattaforma digitale PIAO, sebbene, con riguardo a quest'ultima, con particolare riferimento ai piani triennali dei fabbisogni.

In tale scenario, l'obiettivo principale della presente sub-linea di intervento è quello di garantire, da un lato, l'interoperabilità e la sinergia tra i sistemi applicativi per la gestione del capitale umano, sviluppati ovvero in fase di sviluppo, da parte del Dipartimento della funzione pubblica (**interoperabilità interna**), e, dall'altro, l'interoperabilità tra la Piattaforma HRM Toolkit - Minerva e i sistemi gestionali del personale adottati dalle singole amministrazioni coinvolte nel percorso di riforma e innovazione della PA (**interoperabilità esterna**).

L'intento è permettere alle amministrazioni di migliorare l'efficienza e l'efficacia sia nelle attività di rafforzamento della capacità amministrativa che in quelle di pianificazione strategica delle risorse umane, garantendo, tra l'altro, un livello di coinvolgimento ampio e adeguatamente rappresentativo del perimetro organizzativo-amministrativo italiano. In un contesto in cui la gestione delle risorse umane diventa sempre più complessa e digitalizzata, l'interoperabilità si pone come strumento fondamentale per superare le barriere tra sistemi distinti, consentendo una gestione fluida e integrata delle informazioni.

##### 4.2.1 - Interoperabilità interna

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

Con particolare riferimento all'interoperabilità interna, i portali digitali interessati dalla linea progettuale sono i seguenti:

- **HRM Toolkit - Minerva**, piattaforma in fase di sviluppo all'interno dell'iniziativa PNRR – Riforma 2.3.1 "Riforma del Mercato del Lavoro". L'applicativo, dedicato ai referenti HR delle amministrazioni, è da intendersi come lo strumento operativo che, ponendo al centro le competenze, consentirà l'implementazione del modello "*Human Resource Management Competency Based*" nei processi legati alla gestione e valorizzazione delle risorse umane. Lo strumento consentirà di effettuare una mappatura delle dell'organico (*assessment as-is*), classificando il personale sulla base dei profili professionali e delle competenze, analizzare le risorse in termini di competenze attraverso la specifica funzionalità di assessment, pianificare il fabbisogno di personale in ottica qualitativa. L'HRM Toolkit - Minerva rappresenta un passo importante verso una gestione più strutturata e dinamica delle risorse umane offrendo una visione centralizzata delle competenze disponibili all'interno della pubblica amministrazione;
- **Portale inPA**, sviluppato nell'ambito del progetto "Digital Recruiting - Portale Nazionale del Reclutamento", finanziato a valere sulle risorse del Programma Azione Coesione Complementare (POC)

al PON “Governance e capacità istituzionale” 2014-2020, la cui evoluzione è stata finanziata dal PNRR - Investimento 2.1.1 – “Creazione di una piattaforma unica di reclutamento”. La piattaforma, che rappresenta il punto di gestione centralizzato e unificato di tutte le fasi del processo di reclutamento, ha l’obiettivo di semplificare e di garantire la massima digitalizzazione e trasparenza delle procedure di reclutamento e di mobilità del personale pubblico;

- **Syllabus**, piattaforma sviluppata nell’ambito dell’intervento PNRR – Investimento 2.3.1 “Investimenti in istruzione e formazione”, che fornisce ai dipendenti pubblici percorsi di formazione personalizzati in modalità e-learning. Il sistema si basa su una rilevazione strutturata e omogenea dei fabbisogni formativi, con l’obiettivo di rafforzare le competenze del personale pubblico e garantire una crescita continua delle loro conoscenze;
- **Piattaforma digitale PIAO** (Piano Integrato di Attività e Organizzazione), strumento strategico di supporto alle amministrazioni con più di 50 dipendenti che, ai sensi dell’articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, devono adottare il PIAO. La Piattaforma ha l’obiettivo di realizzare la completa digitalizzazione del processo di programmazione e valutazione della *performance* e migliorare l’accessibilità e la comparabilità delle informazioni relative al ciclo della *performance*.

L’obiettivo principale del modulo interoperabilità è abilitare una comunicazione tra la piattaforma MINERVA e gli applicativi inPA, Syllabus e, esclusivamente ai fini della pianificazione strategica del personale, la piattaforma digitale PIAO, in uso presso il Dipartimento della funzione pubblica.

In particolare, il modulo consentirà la condivisione strutturata e aggiornata dei seguenti dizionari gestiti da MINERVA:

- **Dizionario dei profili di ruolo;**
- **Dizionario dei profili professionali;**
- **Dizionario delle competenze.**

Questi contenuti verranno messi a disposizione degli applicativi destinatari affinché possano essere riutilizzati in modo coerente, garantendo:

- **Uniformità semantica e terminologica tra i sistemi del DFP;**
- **Allineamento funzionale ai modelli di riferimento promossi dal Dipartimento.**

#### 4.2.1 - Interoperabilità esterna

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

Al completamento delle predette attività, a seguito di apposite verifiche tecniche di conformità volte a verificare l’avvenuta interoperabilità tra i citati sistemi, sarà riconosciuta alle amministrazioni aderenti l’erogazione di un contributo. L’importo del finanziamento concedibile sarà individuato, ai sensi dell’articolo 53, paragrafo 1, lettera c) e paragrafo 3, lettera a), punto i), del Regolamento UE 2021/1060, in un importo forfettario (*lump sum*) determinato, a titolo esemplificativo e non esaustivo, in funzione:

- della fascia demografica di appartenenza (con esclusivo riferimento ai Comuni);
- del livello di complessità organizzativa determinato dal numero di dipendenti in organico attivi alla data di pubblicazione dell’avviso;
- del numero di API erogato (applicabile solo per le amministrazioni già dotate di un sistema interno per la gestione del personale).

Il ricorso alle somme forfettarie (*lump sum*), privilegiando la logica “*pay-by-result*”, semplifica l’azione amministrativa sottostante la gestione delle predette erogazioni, sia per il DFP che per i Soggetti beneficiari. A tal proposito, per il Dipartimento della funzione pubblica la predetta forma di sovvenzione consente di attrarre un elevato numero

di soggetti, anche in linea con quanto previsto dal PNRR. Inoltre, rappresenta l'opzione ottimale per gestire l'elevata numerosità di interventi di integrazione che le amministrazioni coinvolte dovranno realizzare.

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

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

1. assessment dei sistemi e delle base dati;
2. analisi del fabbisogno e dei requisiti di integrazione;
3. sviluppo;
4. supporto e guida alla trasformazione.

Per l'intera fase di attuazione della linea 4, è prevista un'attività di supporto, monitoraggio e accompagnamento delle amministrazioni dalla fase di ingaggio fino alla post-attuazione al fine di garantire le performance e gli obiettivi previsti dall'investimento, con particolare riferimento all'attività di progettazione degli avvisi, alla clusterizzazione delle amministrazioni beneficiarie e alla determinazione del riparto delle risorse.

#### **4.2.3 - Assessment dei sistemi e delle base dati**

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

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

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

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

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

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

##### **Analisi delle esigenze dell'applicazione HRM Toolkit – Minerva**

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

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

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

#### **Assessment tecnico, infrastrutturale e funzionale dei sistemi da interconnettere**

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

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

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

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

#### **4.2.4 - Analisi del fabbisogno e delle specifiche di integrazione**

##### **Definizione delle specifiche di integrazione**

Una volta completate le analisi preliminari e l'assessment tecnico e infrastrutturale, verrà avviata la definizione delle specifiche di integrazione (sia interna che esterna). Questo passaggio ha l'obiettivo di tradurre i risultati delle valutazioni tecniche e funzionali in un insieme di requisiti chiari e dettagliati, necessari per garantire

l'interoperabilità tra i sistemi coinvolti, stabilendo così le basi per far dialogare in modo efficace le diverse piattaforme.

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

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

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

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

## Gap analysis

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

A valle dell'identificazione del gap saranno esaminate le possibili soluzioni che potrebbero consentire di superare le criticità rilevate, con particolare attenzione a soluzioni tecniche che siano efficaci e realizzabili nel contesto specifico dei sistemi in uso al DFP e presso le PA coinvolte nella disseminazione del modello *Competency Based*, e sarà stabilita una roadmap dettagliata delle azioni correttive.

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

### 4.2.5 - Sviluppo Integrazione

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

- l'interconnessione tra l'HRM Toolkit - Minerva, la piattaforma inPA, Syllabus e la piattaforma digitale PIAO (**interoperabilità interna**);
- l'interoperabilità tra l'HRM Toolkit - Minerva e sistemi gestionali del personale adottati dalle singole amministrazioni coinvolte nel percorso di riforma e innovazione della PA (**interoperabilità esterna**).

Questo processo comprenderà attività di sviluppo tecnico finalizzate a garantire l'interoperabilità tra le piattaforme, così da consentire un dialogo fluido e privo di interruzioni tra i diversi applicativi di gestione HR. L'obiettivo è rendere pienamente fruibili alle pubbliche amministrazioni le funzionalità core dell'HRM Toolkit – Minerva. L'integrazione dei sistemi, interni al DFP ed esterni, dovrà assicurare che le informazioni necessarie per la gestione del personale e delle competenze, provenienti da diverse piattaforme, siano coerenti, prive di duplicazioni e facilmente utilizzabili.

### LINEA 5 – Governance e monitoraggio di progetto

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

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

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

le cui previsioni sono sostituite dalla presente Scheda progetto.

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

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

- **garantire il presidio dei contenuti e dell'attuazione del progetto;**
- **definire modalità efficaci di interrelazione tra le attività** in tutte le loro fasi, con l'obiettivo di garantire le regole comuni di coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche destinatarie delle azioni di accompagnamento;
- **creare un tavolo di lavoro** per il monitoraggio, la gestione e l'identificazione di **sinergie progettuali** tenendo conto dei risultati raggiunti dalle altre iniziative legate al mercato del lavoro;
- **condurre attività di ricerca e indirizzo strategico**, anche attraverso la consultazione di banche dati nazionali ed internazionali, per la definizione del ruolo strategico della Direzione Risorse Umane, i *trend* tecnologici emergenti, le best practice sull'organizzazione e sulla gestione del capitale umano, le dinamiche del mercato del lavoro, della gestione dei talenti e delle carriere;
- **stabilire una governance strategica per migliorare la capacità amministrativa delle PA**, garantendo lo sviluppo di nuovi **modelli organizzativi per il rafforzamento della capacità amministrativa delle comunità**, la gestione intelligente degli spazi di lavoro, l'adozione di tecnologie avanzate e la creazione di sistemi di monitoraggio delle performance;
- **definire** un sistema di governance, monitoraggio e supporto per facilitare la diffusione di una visione strategica unica, **promuovendo**, nelle amministrazioni coinvolte, **un ecosistema digitale integrato e pianificato**, capace di evolversi e adattarsi alle esigenze future, tenendo conto delle opportunità offerte dalla GenAI e dall'automazione nel ripensamento del rapporto tra dipendente pubblico e tecnologia;

- **definire iniziative di *change management*** e di *adoption* della tecnologia sulla base delle evidenze emerse dalla sperimentazione;
- **garantire la complementarità e l'applicazione** del modello di gestione strategica delle risposte umane sviluppato nell'ambito della Sub-riforma 2.3.1 e del processo di programmazione del fabbisogno del personale, anche in relazione alla sezione 3 del PIAO;
- **garantire la complementarità e l'applicazione** dei modelli organizzativi definiti nell'ambito della prima linea del Sub-investimento 2.3.2 e, nello specifico con il progetto “*Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane*”, contribuendo alla **riprogettazione di nuovi processi decisionali**, con specifico riferimento ai quattro ambiti di intervento;
- **guidare l'analisi dei sistemi, dei dati e dei processi per garantire l'interoperabilità** e ottimizzare il modello con strumenti di AI, in linea con gli obiettivi della milestone M1C1-59 *ter*;
- **accompagnare l'attuazione dell'intervento**, attraverso la **selezione di esperti o l'acquisizione di servizi professionali** con funzioni ulteriori di coordinamento e *project management* complessivo dell'iniziativa progettuale al fine di garantirne l'efficacia;
- **garantire il coordinamento e la continuità** tra i diversi stakeholders e le diverse attività in capo all'Unità operativa centrale al fine di **un miglioramento continuo dei modelli organizzativi** che tenga conto dei **fattori endogeni** (cultura e struttura organizzativa, competenze interne, ...) e dei **fattori esogeni** (dinamiche di mercato, la tecnologia e l'evoluzione normativa, ...);
- **implementare ed evolvere il *maturity assessment* per monitorare e valutare l'efficacia dei modelli organizzativi** attraverso meccanismi di monitoraggio e valutazione, definendo **indicatori chiave di performance, benchmark e valori target**, e analizzando i dati per supportare le azioni di follow-up e il miglioramento continuo, valutando anche l'impatto sugli indicatori di performance digitale e sostenibilità.

Si rappresenta che le azioni di governance e monitoraggio progettuale svolte dal Dipartimento della funzione pubblica, in virtù del proprio carattere trasversale e continuativo, si configurano quali attività funzionali ad assicurare il corretto avanzamento e il pieno raggiungimento degli obiettivi del Sub-investimento 2.3.2. Tali attività, per loro natura, accompagnano tutte le fasi di attuazione della misura; dalla pianificazione operativa alla realizzazione degli interventi, fino alla verifica del raggiungimento dei risultati attesi, risultando, pertanto, strettamente connesse alle funzioni di gestione, coordinamento e monitoraggio proprie dell'Amministrazione centrale titolare dell'intervento.

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

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

Periodo di esecuzione	Linea	Deliverables
11/2023 – 06/2024	Mappatura, Assessment e Monitoraggio dell'organizzazione e dei processi dei Comuni destinatari	Panel di 50 amministrazioni con cui sottoscrivere l'impegno e il coinvolgimento alle attività del progetto.
11/2023 – 06/2024	Mappatura, Assessment e Monitoraggio dell'organizzazione e dei processi dei Comuni destinatari	Report di mappatura e valutazione del contesto delle amministrazioni coinvolte nelle attività di progetto.
11/2023 – 06/2024	Mappatura, Assessment e Monitoraggio dell'organizzazione e dei processi dei Comuni destinatari	Nota metodologica per l'assessment organizzativo nei comuni target
11/2023 – 06/2024	Mappatura, Assessment e Monitoraggio dell'organizzazione e dei processi dei Comuni destinatari	Set degli indicatori (KPI) del pillar D6 oggetto di misurazione e monitoraggio della riforma del mercato del lavoro della PA
11/2023 – 06/2026	Mappatura, Assessment e Monitoraggio dell'organizzazione e dei processi dei Comuni destinatari	Documento di analisi delle principali funzionalità dell'applicazione web a supporto della gestione del monitoraggio KPI rivolto a tutte le amministrazioni partecipanti al monitoraggio della riforma del mercato del lavoro della PA.
11/2023 – 06/2026	Mappatura, Assessment e Monitoraggio dell'organizzazione e dei processi dei Comuni destinatari	Questionario per la misurazione dei KPI rivolto a tutte le amministrazioni partecipanti al monitoraggio della riforma del mercato del lavoro della PA, suo aggiornamento periodico e relative linee guida alla compilazione
11/2023 – 06/2026	Mappatura, Assessment e Monitoraggio dell'organizzazione e dei processi dei Comuni destinatari	Report dei risultati delle rilevazioni KPI e documenti metodologici a corredo.
11/2023 – 06/2026	Mappatura, Assessment e Monitoraggio dell'organizzazione e dei processi dei Comuni destinatari	Definizione dello strumento di analisi delle principali dimensioni dell'analisi organizzativa in co-progettazione con gli enti coinvolti nella fase di sperimentazione
11/2023 – 06/2026	Mappatura, Assessment e Monitoraggio dell'organizzazione e dei processi dei Comuni destinatari	Documento metodologico per lo sviluppo di uno strumento di

		analisi organizzativa e dei processi
11/2023 – 06/2026	Mappatura, Assessment e Monitoraggio dell'organizzazione e dei processi dei Comuni destinatari	Documento metodologico per l'applicazione di tecniche evolute a supporto delle decisioni e per la modellizzazione dei processi organizzativi e di lavoro.
01/2024 – 12/2026	Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di <i>change management</i> attraverso lo sviluppo di strumenti digitali	Definizione e realizzazione di strumenti digitali a supporto delle attività progettuali: CRM, Sistema di ticketing, Strumento digitale per l'assessment organizzativo, Portale di progetto
01/2024 – 12/2026	Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di <i>change management</i> attraverso lo sviluppo di strumenti digitali	Integrazioni e/o sinergie con altre applicazioni esistenti del DFP sui temi della riforma del mercato del lavoro della PA.
01/2024 – 12/2026	Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di <i>change management</i> attraverso lo sviluppo di strumenti digitali	Evoluzione e implementazione degli strumenti digitali sulla base dei dati e delle informazioni scaturiti dalle attività di coprogettazione con le amministrazioni coinvolte
01/2024 – 12/2026	Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di <i>change management</i> attraverso lo sviluppo di strumenti digitali	Definizione e realizzazione del Cruscotto Direzionale HR
01/2025 – 12/2026	Disseminazione degli strumenti e relativo monitoraggio	Costituzione di una rete di referenti territoriali tra le amministrazioni target di progetto nella prospettiva di una comunità di pratica volta a favorire lo scambio di esperienze
01/2025 – 12/2026	Disseminazione degli strumenti e relativo monitoraggio	Webinar ed eventi in presenza per approfondimenti su temi, metodi e strumenti realizzati nell'ambito delle attività progettuali

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

<b>Periodo di esecuzione</b>	<b>Attività</b>	<b>Deliverables</b>
06/2025	Individuazione e definizione del panel di amministrazioni destinatarie dell'iniziativa	Elenco amministrazioni
06/2025	Svolgimento del primo <i>focus group</i> su un subset di amministrazioni per la rilevazione delle esigenze	Report del primo <i>focus group</i>
07/2025	Svolgimento del secondo <i>focus group</i> su un subset di amministrazioni per la rilevazione delle esigenze	Report del secondo <i>focus group</i>
10/2025	Predisposizione e pubblicazione di un avviso pubblico	Avviso pubblico
11/2025	Raccolta e rappresentazione delle risultanze ad uso della governance	Report di avanzamento
12/2025	Comunicazione di apertura dello sportello per l'acquisto di beni e servizi	Comunicazione apertura sportello
01/2026	Raccolta e rappresentazione delle risultanze ad uso della governance	Report di avanzamento
06/2026	Attivazione di un servizio di Help-Desk per le Amministrazioni aderenti all'Avviso	Servizio di Help-Desk ticketing
12/2026	Raccolta e rappresentazione delle risultanze ad uso della governance e monitoraggio	Report di avanzamento
12/2026	Monitoraggio e analisi della rendicontazione degli acquisti effettuati dalle amministrazioni	Report di monitoraggio acquisti

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

Periodo di esecuzione	Attività	Deliverables
05/2026- 12/2026	Disseminazione dei modelli e degli strumenti digitali a supporto alla programmazione e gestione strategica del capitale umano e per il miglioramento della capacità amministrativa – attività di collaborazione	Realizzazione di eventi, contenuti multimediali quali webinar, pillole informative, approfondimenti vari e altre attività di comunicazione
05/2026- 12/2026	Disseminazione dei modelli e degli strumenti digitali a supporto alla programmazione e gestione strategica del capitale umano e per il miglioramento della capacità amministrativa – attività di collaborazione	Workshop tematici
05/2026	Disseminazione dei modelli e degli strumenti digitali a supporto alla programmazione e gestione strategica del capitale e per il miglioramento della capacità amministrativa - Realizzazione della documentazione a supporto della disseminazione	Linee Guida per l'attuazione del modello di disseminazione mirata
06/2026	Disseminazione dei modelli e degli strumenti digitali a supporto alla programmazione e gestione strategica del capitale umano e per il miglioramento della capacità amministrativa - Realizzazione della documentazione a supporto della disseminazione	Documentazione tecnica (materiali e strumenti) pubblicata nella piattaforma di <i>collaboration SharePA</i>
04/2026- 12/2026	Disseminazione dei modelli e degli strumenti digitali a supporto alla programmazione e gestione strategica del capitale umano e per il miglioramento della capacità amministrativa - Realizzazione della documentazione a supporto della disseminazione	Materiale formativo delle nuove pratiche di gestione strategica delle risorse umane
04/2026- 12/2026	Disseminazione dei modelli e degli strumenti digitali a supporto alla programmazione e gestione strategica del capitale umano e per il miglioramento della capacità amministrativa - Realizzazione della documentazione a supporto della disseminazione	Best practice pubblicate nella piattaforma di <i>collaboration SharePA</i>
12/2026	Disseminazione dei modelli e degli strumenti digitali a supporto alla programmazione e gestione strategica del capitale umano e per il miglioramento della capacità amministrativa - Realizzazione della documentazione a supporto della disseminazione	Report di monitoraggio dell'azione di diffusione e di accompagnamento.
12/2026	Disseminazione, accompagnamento e monitoraggio per l'adozione delle Linee guida PIAO	Materiale formativo per l'accompagnamento
12/2026	Disseminazione, accompagnamento e monitoraggio per l'adozione delle Linee guida PIAO	Workshop tematici

12/2026	Disseminazione, accompagnamento e monitoraggio per l'adozione delle Linee guida PIAO	Analisi e mappatura dei PIAO, con particolare riferimento ai contenuti concernenti la programmazione dei fabbisogni di personale
---------	--	--

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

<i>Periodo di esecuzione</i>	<i>Attività</i>	<i>Deliverables</i>
01/2025 - 03/2026	Mappatura del patrimonio informativo del Dipartimento	Documenti di analisi del patrimonio informativo
04/2025 - 06/2026	Applicazione di metodi di analisi predittiva basati sull'intelligenza artificiale rispetto ai fabbisogni professionali della Pubblica Amministrazione	Report di monitoraggio
09/2024	Assessment dei sistemi e delle base dati	Documenti di analisi della documentazione tecnica degli applicativi
10/2024	Assessment dei sistemi e delle base dati	Documento di linee guida per la gestione del dato e l'individuazione delle informazioni rilevanti
11/2024	Assessment dei sistemi e delle base dati	Documento di assessment funzionale e tecnico degli applicativi e documento di assessment infrastrutturale degli applicativi
11/2024	Analisi del fabbisogno e delle specifiche di integrazione	Documento di analisi tecnica di integrazione per gli applicativi e documento di analisi funzionale di integrazione per gli applicativi
05/2026	Sviluppo	Verbale di collaudo
06/2026	Sviluppo	Manuale d'uso e comunicazione d'avvenuto rilascio
06/2026	Sviluppo	Report delle attività di supporto all'Avviso pubblico

## Linea 5 – Governance e monitoraggio di progetto

<i>Periodo di esecuzione</i>	<i>Attività</i>	<i>Deliverables</i>
08/2024 – 12/2026	Creare un tavolo di lavoro per il monitoraggio, la gestione e l'identificazione di sinergie progettuali tenendo conto dei risultati raggiunti dalle altre iniziative legate al mercato del lavoro	Documento di sintesi delle attività del tavolo di lavoro
08/2025 – 12/2026	Condurre attività di ricerca e indirizzo strategico, anche attraverso la consultazione di banche dati, per la definizione del ruolo strategico della Direzione Risorse Umane, i trend tecnologici emergenti, le best practice sull'organizzazione e sulla gestione del capitale umano, le dinamiche del mercato del lavoro, della gestione dei talenti e delle carriere	Documento di analisi e indirizzo strategico
08/2025 – 12/2026	Definire un sistema di governance, monitoraggio e supporto per facilitare la diffusione di una visione strategica unica, promuovendo, nelle amministrazioni coinvolte, un ecosistema digitale integrato e pianificato, capace di evolversi e adattarsi alle esigenze future, tenendo conto delle opportunità offerte dalla GenAI e dall'automazione nel ripensamento del rapporto tra dipendente pubblico e tecnologia	Piano di promozione e governance
09/2025 – 12/2026	Garantire il presidio dei contenuti e dell'attuazione del progetto	Documento strategico di aggiornamento della governance di progetto e delle interrelazioni con l'azione di riforma
10/2024 - 12 /2026	Accompagnare l'attuazione dell'intervento, attraverso la selezione di esperti o l'acquisizione di servizi professionali con funzioni ulteriori di coordinamento e project management complessivo dell'iniziativa progettuale al fine di garantirne l'efficacia	Selezione di esperti o acquisizione di servizi professionali
01/2025 – 12/2026	Prevedere momenti di divulgazione scientifica utili alla diffusione, su scala nazionale, dei modelli di gestione delle risorse umane in chiave strategica	Documenti di divulgazione scientifica da pubblicazione sugli strumenti a disposizione del DFP (piattaforma di <i>collaboration</i> , sito web, etc.)
06/2024 – 06/2026	Guidare l'analisi dei sistemi, dei dati e dei processi per garantire l'interoperabilità e ottimizzare il modello con strumenti di AI, in	Documento di governance per l'analisi dei sistemi, dei dati e dei processi

	linea con gli obiettivi della milestone M1C1-59 ter	
06/2024 – 06/2026	Garantire il coordinamento e la continuità tra i diversi <i>stakeholders</i> e le diverse attività in capo all'Unità operativa centrale al fine di un miglioramento continuo dei modelli organizzativi che tenga conto dei fattori endogeni (cultura e struttura organizzativa, competenze interne, ...) e dei fattori esogeni (dinamiche di mercato, la tecnologia e l'evoluzione normativa, ...)	Creazione di un tavolo di coordinamento
06/2024 – 12/2026	Implementare ed evolvere il <i>maturity assessment</i> per monitorare e valutare l'efficacia dei modelli organizzativi attraverso meccanismi di monitoraggio e valutazione, definendo indicatori chiave di performance, benchmark e valori target, e analizzando i dati per supportare le azioni di <i>follow-up</i> e il miglioramento continuo, valutando anche l'impatto sugli indicatori di <i>performance</i> digitale e sostenibilità	Documento di governance per il monitoraggio e valutazione dell'efficacia dei modelli organizzativi per il rafforzamento della capacità amministrativa individuati nell'ambito del disegno di riforma complessiva della PA promosso dal DFP

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

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

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

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

**Clima e Digital** – Rispetto alla tematica digitale, l'investimento prevede la piena interoperabilità tra i sistemi applicativi per la gestione del capitale umano, nonché lo sviluppo di un cruscotto direzionale a supporto della gestione strategica del capitale umano e degli interventi di *change management*. Questi strumenti messi a disposizione alle varie amministrazioni e lo sviluppo di processi e modelli innovativi faciliteranno l'adozione e lo sviluppo di processi digitali all'interno delle PA coinvolte nel processo. Non sono previsti tagging diretti rispetto al vincolo climatico, che non sarà intercettato nello sviluppo della misura.

**Divari territoriali** – L'intervento si configura principalmente come un'azione di sistema, ma sarà a beneficio anche di una selezione di Comuni di piccole dimensioni e di medie – grandi dimensioni, ed avrà una ricaduta a livello nazionale, garantendo la massima diffusione obiettivi e dei modelli dell'intervento realizzati. Con specifico riguardo alla Linea 2, denominata "*Sviluppo di modelli organizzativi per il rafforzamento della capacità amministrativa delle comunità territoriali*", è prevista la pubblicazione di uno o più avvisi con destinazione di risorse pari al 40 per cento ai Comuni delle regioni del Mezzogiorno.

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

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

## SEZIONE 4 – MILESTONE E TARGET COLLEGATI

- **Codice Milestone:** M1C1-59 - Entrata in vigore della gestione strategica delle risorse umane nella pubblica amministrazione.
- **Descrizione Milestone:** La legislazione e gli atti delegati per l'introduzione della gestione strategica delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione devono comprendere: la definizione di piani strategici in materia di risorse umane per l'assunzione, l'evoluzione della carriera e la formazione per tutte le amministrazioni centrali e regionali, con il supporto di una banca dati integrata con competenze e ruoli; la creazione di un'unità operativa centrale per il coordinamento e il sostegno del sistema di pianificazione delle risorse umane. In una seconda fase i piani strategici in materia di risorse umane devono essere estesi ai grandi comuni, mentre i comuni di piccole e medie dimensioni sono oggetto di investimenti specifici per lo sviluppo di capacità.
- **Codice Target** N/A
- **Descrizione Target** N/A
- **Unità di Misura Target:** N/A
- **Valore base:** N/A
- **Goal:** N/A
- **Data Goal:** 31/12/2023
  
- **Codice Milestone:** M1C1-59 bis - Attuazione della gestione strategica delle risorse umane nella pubblica amministrazione.
- **Descrizione Milestone:** Sarà pubblicata la prima relazione semestrale sugli indicatori chiave di performance.
- **Codice Target** N/A
- **Descrizione Target** N/A
- **Unità di Misura Target:** N/A
- **Valore base:** N/A
- **Goal:** N/A
- **Data Goal:** 30/06/2024
  
- **Codice Milestone:** M1C1-59 ter - Attuazione della gestione strategica delle risorse umane nella pubblica amministrazione.
- **Descrizione Milestone:** Verbale di collaudo e verifica di conformità che dimostra che i) il Toolkit HRM Minerva è operativo e ii) è interoperabile con il portale di reclutamento (inPA), la piattaforma Syllabus e la piattaforma digitale PIAO. Una relazione del Dipartimento della Funzione Pubblica verifica, per le amministrazioni nazionali e subnazionali coinvolte nel progetto pilota "*Toolkit HRM Minerva*", il contenuto dei corrispondenti piani strategici per le risorse umane (Programma Triennale dei fabbisogni del Personale) inclusi nella piattaforma PIAO. La relazione deve indicare le azioni di follow up raccomandate dal Dipartimento della funzione pubblica e il modo in cui sono stati presi in considerazione i risultati delle relazioni semestrali sugli indicatori chiave di performance.
- **Codice Target** N/A
- **Descrizione Target** N/A
- **Unità di Misura Target:** N/A
- **Valore base:** N/A

- **Goal:** N/A
- **Data Goal:** 30/06/2026

## SEZIONE 5 – ALTRI INDICATORI COLLEGATI

Codice Indicatore di output	Descrizione indicatore di output	Unità di Misura	Valore atteso
N. di piattaforme rilasciate	<i>L'indicatore si riferisce al numero di piattaforme rilasciate per il supporto allo sviluppo di modelli organizzativi</i>	N.	1
N. di piattaforme del DFP rese interoperabili	<i>L'indicatore si riferisce al numero di piattaforme oggetto di interoperabilità</i>	N.	4

Codice Indicatore di risultato	Descrizione indicatore di risultato	Unità di Misura	Valore risultato atteso
N. di indicatori chiave per valutazione della macro e micro-organizzazione	<i>L'indicatore si riferisce al numero di parametri rilevati in fase di analisi organizzativa e tecnologica delle amministrazioni</i>	N.	21
N. di amministrazioni coinvolte nella valutazione dei risultati del progetto	<i>L'indicatore si riferisce al numero di amministrazioni che supporteranno la valutazione dei risultati del progetto/ numero delle amministrazioni coinvolte</i>	%	100
N. di amministrazioni coinvolte nel processo di definizione degli indicatori chiave	<i>L'indicatore si riferisce al numero di amministrazioni coinvolte nel processo di definizione delle competenze</i>	N.	58
N. di amministrazioni coinvolte nelle azioni di <i>assessment</i>	<i>L'indicatore si riferisce al numero di amministrazioni partecipanti alle azioni di assessment</i>	N.	58
N. di PA che accedono alla piattaforma	<i>L'indicatore si riferisce al numero minimo di PA che accedono alla piattaforma contenente i moduli per la pianificazione strategica delle risorse umane</i>	N.	58
N. di amministrazioni coinvolte nelle azioni di disseminazione	<i>L'indicatore si riferisce al numero minimo di amministrazioni partecipanti alle azioni di disseminazione</i>	N.	58
N. di soluzioni di AI implementate	<i>L'indicatore si riferisce al numero minimo di soluzioni di AI da implementare</i>	N.	1

## SEZIONE 6 – QUADRO FINANZIARIO

- **Elenco voci di spesa:**
  - 1) Acquisto software/Servizi professionali
  - 2) Conferimento incarichi a esperti e professionisti
  - 3) Accordi/Convenzioni
  - 4) Avvisi pubblici/Manifestazioni di interesse
- **Importo voce di spesa:**
  - 1) Acquisto software/Servizi professionali – 44.094.240,74 €
  - 2) Conferimento incarichi a esperti e professionisti – 316.560,00 €
  - 3) Accordi/Convenzioni – 33.098.084,63 €
  - 4) Avvisi pubblici/Manifestazioni di interesse – 173.391.114,63 €
- **Totale importo:** 250.900.000,00 €

## SEZIONE 7 – BUDGET ATTIVITA'

Linea di attività	Elenco delle voci di spesa	Importo voci di spesa (€ iva inclusa)	Totale importo attività (€ iva inclusa)
<b>Linea 1 – Innovazione Organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane</b>	<i>Accordi/ Convenzioni</i>	30.400.000,00 €	<b>30.400.000,00 €</b>
<b>Linea 2 – Sviluppo di modelli organizzativi per il rafforzamento della capacità amministrativa delle comunità territoriali</b>	<i>Avvisi pubblici/ Manifestazioni di interesse</i>	118.705.639,43 €	<b>119.265.192,50 €</b>
	<i>Accordi/ Convenzioni</i>	559.553,07 €	
<b>Linea 3 – Disseminazione ed evoluzione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO</b>	<i>Acquisto software/ Servizi professionali</i>	762.301,05 €	<b>2.270.817,29€</b>
	<i>Accordi/ Convenzioni</i>	1.508.516,24 €	
<b>Linea 4 – Valorizzazione dei dati per lo strategic</b>	<i>Acquisto software/ Servizi professionali</i>	15.999.744,00 €	<b>71.315.234,52€</b>

Linea di attività	Elenco delle voci di spesa	Importo voci di spesa (€ iva inclusa)	Totale importo attività (€ iva inclusa)
forecasting e interoperabilità tra applicativi per la gestione del capitale umano della PA	<i>Avvisi pubblici/ Manifestazioni di interesse</i>	54.685.475,20€	
	<i>Accordi/ Convenzioni</i>	630.015,32 €	
Linea 5 – Governance e monitoraggio di progetto	<i>Acquisto software/ Servizi professionali</i>	27.332.195,69 €	27.648.755,69 €
	<i>Conferimento incarichi a esperti e professionisti</i>	316.560,00 €	
<b>Totale</b>		<b>250.900.000,00 €</b>	<b>250.900.000,00 €</b>

## SEZIONE 8 – CRONOPROGRAMMA SPESA

- Cronoprogramma di spesa per singole annualità:

Cronoprogramma		
2024	2025	2026
9.120.000,00 €	28.974.284,27 €	212.805.715,73 €

- Cronoprogramma di spesa per anno e per attività:

Attività	2024	2025	2026	Totale
Linea 1 – Innovazione Organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane	9.120.000,00 €	14.980.000,00 €	6.300.000,00 €	30.400.000,00 €
Linea 2 – Sviluppo di modelli organizzativi per il rafforzamento della capacità amministrativa delle comunità territoriali	0,00 €	0,00 €	119.265.192,50 €	119.265.192,50 €
Linea 3 – Disseminazione ed evoluzione dei modelli e degli strumenti per la gestione strategica delle risorse umane e per il miglioramento della capacità amministrativa e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO	0,00 €	0,00 €	2.270.817,29 €	2.270.817,29 €

<b>Attività</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>Totale</b>
<b>Linea 4 – Valorizzazione dei dati per lo strategic forecasting e interoperabilità tra applicativi per la gestione del capitale umano della PA</b>	<i>0,00 €</i>	<i>1.857.345,91 €</i>	<i>69.457.888,61 €</i>	<i>71.315.234,52 €</i>
<b>Linea 5 – Governance e monitoraggio di progetto</b>	<i>0,00 €</i>	<i>12.136.938,36 €</i>	<i>15.511.817,33 €</i>	<i>27.648.755,69 €</i>
<b>TOTALE</b>	<i>9.120.000,00 €</i>	<i>28.974.284,27 €</i>	<i>212.805.715,73 €</i>	<i>250.900.000,00 €</i>