



Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR ITALIA

Scheda Progetto

Amministrazione titolare di intervento:

PCM - Ministro per la Pubblica Amministrazione

Titolo Intervento: Innovazione Organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

Sub-investimento 2.3.2: 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: Sub – investimento 2.3.2 “Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro”
- Descrizione Misura: La misura è volta a sviluppare le capacità di pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro, per accompagnare la trasformazione amministrativa (semplificazione e reingegnerizzazione dei processi) e organizzativa con particolare riferimento a fabbisogni di personale, sviluppo del capitale umano e nuovi modelli di organizzazione e di lavoro
- Titolo: **Innovazione Organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane**
- Codice Template CUP (se pertinente): 2307008
- CUP: J89F23000760006
- Amministrazione titolare: PCM - Ministro per la Pubblica Amministrazione
- Altra Amministrazione/Struttura co-titolare (se pertinente): N/A
- Modalità attuativa (Regia, Titolarità, Titolarità con delega): Regia
- Natura Intervento (Lavori, Acquisizione Beni, Realizzazione di Servizi, Aiuti alle Imprese, Concessioni alle persone, Strumenti di ingegneria finanziaria): Realizzazione di Servizi
- Soggetto Attuatore: DFP/Formez
- Referente del progetto: Alfonso Migliore
- Data di avvio: **25 luglio 2023**
- Data conclusione: **30/06/2026**

SEZIONE 2 – ORGANIZZAZIONE E CAPACITA' AMMINISTRATIVA DEL SOGGETTO ATTUATORE

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

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

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

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

- Ufficio per la semplificazione e la digitalizzazione;
- Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze;
- **Ufficio per l'organizzazione ed il lavoro pubblico;**
- Ufficio per la qualità della performance e le riforme;
- Ufficio per le relazioni sindacali;
- Ufficio per la gestione amministrativa;
- Ufficio per i concorsi e il reclutamento;
- Ispettorato per la funzione pubblica.

Inoltre, con decreto del 4 ottobre 2021 del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, è stata istituita l'Unità di missione per il coordinamento attuativo del PNRR dedicata alle attività di coordinamento, monitoraggio, rendicontazione e controllo degli interventi del PNRR di competenza del Ministro per la pubblica amministrazione, in ottemperanza all'articolo 8 del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77 e al successivo decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 9 luglio 2021.

Tale unità è suddivisa in tre servizi:

- 1) **Servizio di coordinamento della gestione PNRR**, che svolge funzioni di presidio sull'attuazione degli interventi PNRR di competenza del Dipartimento della funzione pubblica e sul raggiungimento dei relativi obiettivi intermedi e finali (milestone e target). Il Servizio assicura, tra l'altro, il coordinamento delle procedure gestionali relative all'attivazione dei progetti a titolarità e a regia, nonché la definizione delle procedure di gestione e controllo e della relativa manualistica, coordinando, inoltre, la gestione finanziaria degli investimenti e la messa in opera delle riforme di pertinenza del Dipartimento della funzione pubblica.
- 2) **Servizio di monitoraggio PNRR**, che coordina le attività di monitoraggio sull'attuazione degli interventi e delle riforme PNRR di competenza del Dipartimento della funzione pubblica. Nell'ambito delle proprie attività, il Servizio verifica il conseguimento di Milestone e Target e provvede a trasmettere al Servizio centrale per il PNRR i dati di avanzamento finanziario e di realizzazione fisica e procedurale degli investimenti e delle riforme, nonché l'avanzamento dei

relativi obiettivi intermedi e finali

- 3) **Servizio di rendicontazione e controllo PNRR**, che provvede, relativamente agli interventi PNRR di competenza del Dipartimento della funzione pubblica, a trasmettere al Servizio centrale per il PNRR i dati necessari per la presentazione delle richieste di pagamento alla Commissione europea, corredata della corrispondente dichiarazione di cui all'Annex III dell'Accordo di finanziamento stipulato con la Commissione europea. A tal fine, verifica la regolarità delle procedure e delle spese, riceve e controlla le domande di rimborso dei soggetti attuatori, lo stato di avanzamento finanziario e il raggiungimento di obiettivi intermedi e finali in coerenza con gli impegni assunti.

In virtù delle competenze attribuite dal DM 24 luglio 2020, come modificato dal decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 15 luglio 2022, con validità dal 1° settembre 2022, **la titolarità dell'intervento e il coordinamento delle attività di gestione e di attuazione di cui alla presente Scheda progetto è affidata all'Ufficio per l'organizzazione ed il lavoro pubblico**. L'Ufficio cura l'elaborazione di indirizzi in materia di organizzazione degli uffici, trattamento giuridico, economico e previdenziale del personale delle amministrazioni pubbliche; coordina la programmazione delle assunzioni e del reclutamento; disciplina la mobilità del personale dipendente dalle amministrazioni pubbliche; definisce le corrispondenze professionali; cura la disciplina generale in materia di contratti flessibili e condizioni di lavoro; coordina il conferimento di incarichi dirigenziali, nonché la gestione degli affari legali e del contenzioso nelle materie di competenza del Dipartimento; cura la segreteria tecnica della Consulta nazionale per l'integrazione in ambiente di lavoro delle persone con disabilità e il raccordo tra le attività della Consulta e i compiti istituzionali del Dipartimento.

L'Ufficio è articolato nei seguenti servizi:

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

Descrizione degli elementi utili a garantire la capacità amministrativa dell'Amministrazione Centrale titolare e del soggetto attuatore

Amministrazione Centrale titolare

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

In tale contesto, si segnala che l'Ufficio per l'organizzazione ed il lavoro pubblico svolge, proprio nell'ambito del PON "Governance e Capacità Istituzionale" 2014-2020, attività di elaborazione di indirizzi in materia di organizzazione degli uffici, trattamento giuridico, economico e previdenziale del personale delle amministrazioni pubbliche. In particolare, le attività per sostenere le amministrazioni pubbliche nel processo di implementazione dei cambiamenti introdotti dalle riforme più recenti in tema di lavoro pubblico e di fornire supporto alla governance delle politiche pubbliche in materia di risorse umane in capo al DFP.

Soggetto attuatore: 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.

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

Le funzioni attribuite al Formez PA e i conseguenti obiettivi specifici hanno come prioritario riferimento nel contesto del Piano Triennale 2023-2025, 3 pilastri:

- la riforma della pubblica amministrazione che è prevista, come riforma trasversale, nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) 2021-2026;

- lo sviluppo della capacità amministrativa per la programmazione e gestione dei fondi SIE per il periodo 2021-2027;
- i fabbisogni assunzionali delle pubbliche amministrazioni e le competenze assegnate a Formez PA a supporto del Dipartimento della Funzione Pubblica e della Commissione Interministeriale RIPAM per lo svolgimento di procedure concorsuali.

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

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

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

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

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

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

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

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

Formez è individuato quale soggetto attuatore anche in ragione dell'esperienza di accompagnamento sui temi della gestione strategica delle risorse umane consolidata nell'ambito di altri progetti realizzati per conto del Dipartimento della funzione pubblica.

3.1 Descrizione degli obiettivi

La proposta progettuale di seguito descritta è volta a sviluppare, in una selezione di amministrazioni territoriali, le capacità di pianificazione, organizzazione strategica delle risorse umane, attraverso un

supporto e accompagnamento all'avvio di azioni per la semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, lo sviluppo del capitale umano e nuovi modelli di organizzazione e di lavoro.

Più in dettaglio gli obiettivi sono:

- Analisi e mappatura dei modelli organizzativi adottati dagli enti coinvolti finalizzate alla revisione dei seguenti elementi: i) struttura organizzativa in chiave di orientamento ai bisogni della collettività; ii) sistema delle carriere, a partire dalla pesatura delle posizioni organizzative dirigenziali e non; iii) modalità di lavoro agile; iv) sistemi di valutazione delle performance organizzative e individuali;
- Promozione e adozione di un “mindset” e strumenti orientati all'innovazione, che rappresenti un elemento fondamentale per una trasformazione amministrativa efficace attraverso l'individuazione e lo sviluppo di soft skill utili a rafforzare le capacità messe in campo dalle amministrazioni per la gestione, monitoraggio, e valutazione delle politiche del personale;
- Creazione di un sistema informativo di natura trasversale che, in una logica di coordinamento unitario, sostenga il disegno e l'attuazione dei piani strategici del personale degli enti coinvolti, e che rappresenti al contempo una fonte di dati e informazioni utili anche per la promozione di iniziative di onboarding e meccanismi incentivanti per l'attrazione di profili professionali emergenti a livello territoriale,

Considerati gli obiettivi appena delineati, gli ambiti di intervento proposti sono:

1. Supporto e accompagnamento agli enti coinvolti nel proprio percorso evolutivo attraverso un set di strumenti che facilitino il rafforzamento delle misure di analisi e progettazione organizzativa e che evidenzino con la definizione di set di KPI l'andamento delle attività e mettano in luce eventuali criticità/gap da colmare, in coerenza con le risorse di personale attuali e future;
2. supporto al coordinamento, alla gestione e all'implementazione di programmi di *change management*, mirati e strumentali sia al rafforzamento della coerenza tra obiettivi operativi e obiettivi strategici, sia al raggiungimento di questi ultimi, garantendo l'efficacia e la stabilità della capacità amministrativa;
3. supporto all'attività di pianificazione e programmazione delle risorse umane, anche sulla base del monitoraggio delle performance organizzative e individuali, al fine di garantire un *continuous improvement* delle capacità tecniche e trasversali (*soft skill*) del personale;
4. sviluppo di una piattaforma digitale per l'acquisizione, sulla base di standard uniformi, di dati quanti-qualitativi relativi all'organizzazione e alle competenze del personale. Il sistema permetterà l'analisi e l'organizzazione delle informazioni rilevate, in un quadro completo e sistematicamente aggiornato, utile all'ente per la definizione, l'avvio e il monitoraggio del “Piano strategico delle risorse umane” (dashboard).

L'intervento, mira a realizzare un sistema informativo unico per la gestione strategica delle risorse umane e assicurando il conseguimento di diversi benefici, tra cui: miglioramento degli impatti degli interventi di cambiamento organizzativo, ovvero dei livelli di salute organizzativa e professionale dei Comuni destinatari; miglioramento dell'uso delle informazioni di performance da parte del management dei Comuni; attivazione di strumenti a supporto del benchmarking tra esperienze di diverse realtà comunali sul territorio italiano.

Descrizione dei contenuti operativi e delle attività previste

Linea 1 – Assessment dell’organizzazione

Attività 1.1 – Mappatura e Assessment dell’Organizzazione dei Comuni destinatari

Obiettivo generale di questa linea di attività è quello di guidare le amministrazioni coinvolte nell’individuazione delle misure di analisi e indicatori chiave utili ad effettuare una valutazione della macro e micro-organizzazione, in termini di struttura e dimensionamento. Nello specifico, questa attività consentirà di acquisire dati organizzativi e del personale (quantitativi e qualitativi) attraverso l’utilizzo di template che raccoglieranno informazioni circa:

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

La fase di lavoro sarà caratterizzata da un costante confronto con l’amministrazione per verificare la congruità dell’organizzazione ricostruita tramite la mappatura con il disegno organizzativo necessario, identificando, già in questa prima fase, il fabbisogno di azioni di *change management*.

Durante questa fase verrà effettuata anche una ricognizione dei sistemi/progettualità già in essere che gestiscono dati utili alla mappatura.

Quest’attività è rivolta in una prima fase ai Direttori del Personale di 50 comuni medio-grandi, (il campione sarà stratificato sulla base della distribuzione territoriale e del numero di dipendenti); successivamente saranno coinvolti 331 comuni per un totale di 381 comuni.

Linea 2 – Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale

Attività 2.1 - Mappatura e Assessment del sistema delle capacità tecniche

Obiettivo dell’attività è di acquisire dati utili ad effettuare una valutazione delle capacità tecniche e amministrative presenti all’interno dell’ente e in alcuni settori, in particolare in quelli coinvolti dalla transizione ecologica e digitale.

Il percorso prevede, in relazione a ciascun comune partecipante, diverse fasi logicamente e temporalmente sequenziali:

- a) la mappatura dei job profile *as is*;
- b) la definizione dei job profile attesi in base alle esigenze e alla complessità dell’organizzazione della amministrazione, anche con riferimento agli interventi di cui esse sono titolari o che sono chiamate ad attuare nell’ambito del PNRR o dei fondi europei.

Le informazioni raccolte nel corso di questa attività confluiranno nella piattaforma che sarà realizzata nell’ambito della linea 3, al fine di mettere a disposizione delle amministrazioni un sistema utile ad effettuare un’analisi dell’organizzazione e delle procedure amministrative dei settori coinvolti, definire i profili di ruolo (le competenze tecniche amministrative ottimali), disporre di informazioni per l’individuazione degli interventi di rafforzamento necessari per far fronte alle criticità rilevate

Attività 2.2 – Matching tra organizzazione, competenze e misurazione dei gap

Il percorso di questa linea di attività prevede due diversi momenti:

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

Le informazioni puntuali raccolte in questa fase possono essere utilizzate:

- a livello micro, dalle singole persone, rese consapevoli delle proprie aree di forza e di debolezza in relazione al ruolo da ricoprire;
- a livello meso, dalle amministrazioni coinvolte per individuare i principali fattori che hanno un impatto negativo sul funzionamento del sistema organizzativo e conseguenze negative sui livelli di benessere e sul potenziale di crescita del personale, e adottare soluzioni e interventi per migliorare le proprie capacità programmatiche;
- a livello macro, dalle amministrazioni coinvolte per individuare spazi organizzativi in cui si necessita della progettazione di interventi di *change management*. Il matching tra attività e organizzazione, infatti, consentirà di valutare: *i)* la riassegnazione delle responsabilità non solo all'interno della singola organizzazione, ma anche tra organizzazioni, con conseguente riorganizzazione della macro-struttura o in alcuni casi processi di esternalizzazione; *ii)* la riorganizzazione interna, come la reingegnerizzazione di alcuni processi; *iii)* l'introduzione di nuovi e ulteriori sistemi di gestione o pratiche relative alle risorse umane.

I dati che scaturiranno dalle attività di cui ai punti 2.1 e 2.2 confluiranno nella piattaforma che sarà progressivamente sviluppata nell'ambito della **linea 3**. Tali dati permetteranno, pertanto, l'implementazione e la certificazione di un modello di analisi dell'organizzazione e/o dei suoi settori più coinvolti dalla transizione amministrativa e digitale, attraverso una metodologia solida e verificata in grado di monitorare le specifiche criticità, rafforzare gli interventi atti a sviluppare le competenze richieste da un contesto in profonda trasformazione, di confrontare e valutare le possibili alternative, evidenziando i fabbisogni di *change management* più urgenti da colmare o evidenziare la soluzione organizzativa più vantaggiosa, nonché di garantire livelli adeguati di *performance* amministrativa.

Attività 2.3 – Valutazione delle soft-skills nei processi di selezione e di sviluppo del personale

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

A completare il quadro normativo attuato in materia di assunzioni è inoltre intervenuto il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 settembre 2022 e le relative "Linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica" che introducono nuovi criteri di selezione ispirati a quelli utilizzati nel settore privato e nelle pubbliche amministrazioni europee e internazionali, con particolare riferimento alla

valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali ritenute necessarie per ricoprire un ruolo specifico o un insieme di ruoli in una organizzazione.

Accanto alla capacità di trovare il giusto bilanciamento tra le abilità tecniche e professionali e le competenze trasversali, si mira a far sì che i futuri candidati ai concorsi pubblici possano avere il *know how* per svolgere il compito per cui sono selezionati, dimostrando di avere skill che si adattino e corrispondano ai valori, alla cultura, alle aspettative ed al contesto in cui verranno inseriti all'interno di una organizzazione pubblica.

Partendo da tali premesse, tale attività progettuale punterà a misurare le soft-skills necessarie per il cambiamento, attraverso un'analisi rivolta al personale delle amministrazioni interessate.

In particolare, l'intervento è rivolto ad un campione di persone individuato dalla stessa amministrazione partecipante, e sarà effettuato online, attraverso la predisposizione di appositi test che permetteranno di individuare le caratteristiche comportamentali in relazione ad alcune delle figure professionali più coinvolte dalla transizione amministrativa, verde e digitale.

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

Spesso nella valutazione delle risorse umane e nei progetti di sviluppo e formativi ci si focalizza sulle prestazioni, sulla formazione mirata alle conoscenze tecniche e di prodotto/servizio, trascurando l'importanza delle soft skill. Tuttavia, abilità come la comunicazione efficace, la risoluzione dei conflitti, il problem solving, l'adattabilità, l'auto-motivazione, etc. sono fondamentali ed impattano fortemente in ogni aspetto dell'operatività.

Ad esempio:

- Le capacità interpersonali, come l'ascolto, la comunicazione efficace e l'empatia, facilitano una maggiore collaborazione all'interno dei team di lavoro e riducono i conflitti. La fiducia che ne deriva facilita la delega, il knowledge sharing, una più efficace ed equa suddivisione dei carichi di lavoro nei team.
- Sempre l'ascolto attivo, l'empatia e, in generale, l'intelligenza emotiva facilitano i rapporti con il pubblico, aumentandone la soddisfazione e una più rapida risoluzione delle problematiche.
- La migliore conoscenza di sé stessi, la capacità di auto-valutazione, permette alle persone di avere più confidenza e sicurezza nelle proprie capacità, oltre a valutare meglio i tempi di esecuzione delle task proprie e del team: ciò riduce i livelli di stress, aumenta il benessere individuale e organizzativo, incrementa la produttività.
- La creatività, il problem solving e il pensiero critico possono risolvere situazioni difficili o aiutare a rivedere i processi per renderli più efficienti e efficaci, soprattutto laddove la leadership e la fiducia permettono l'errore e lo rendono un'occasione di crescita. Queste skills, inoltre, insieme all'adattabilità rendono più semplici i cambiamenti di strategia, l'adozione di nuovi processi, i cambiamenti tecnologici.

Questo approccio rappresenta un complemento essenziale ai modelli tradizionali di valutazione delle conoscenze, delle competenze e delle abilità. È riconosciuto, infatti, quanto l'aspetto del "miglior fit" organizzativo sia importante per garantire il successo delle assunzioni e il buon funzionamento dell'intera organizzazione. Questa riprogettazione del processo di selezione rappresenta un tassello fondamentale nel chiudere il cerchio del miglioramento organizzativo e contribuirà a creare un

ambiente di lavoro coeso, stimolante e orientato al successo, accelerando ulteriormente l'adozione, e quindi l'efficacia, dei processi di miglioramento organizzativo nel loro complesso.

Dal punto di vista applicativo l'attività sarà articolata in **quattro fasi** principali.

La **prima fase** si concentrerà sulla mappatura delle soft skill necessarie per il cambiamento organizzativo, attraverso analisi di settore, survey strutturate e strumenti di test.

Tale fase più in dettaglio prevede:

- La mappatura delle soft skill utili alla trasformazione organizzativa: identificare, analizzare e sviluppare le soft skill critiche per il successo organizzativo attraverso programmi di mappatura, monitoraggio e sviluppo.
- Le azioni di change management con al centro le soft skill: colmare il gap delle competenze trasversali anche per il personale non dirigenziale all'interno delle Amministrazioni Pubbliche e favorire il trasferimento della conoscenza.
- La promozione di una cultura basata sull'efficienza e sul benessere organizzativo: l'obiettivo è creare un ambiente di lavoro che valorizzi e favorisca la condivisione e lo sviluppo delle abilità relazionali, emotive e sociali, integrandole nei processi di gestione delle risorse umane.
- La valutazione e il monitoraggio delle soft skill per il miglioramento continuo: implementare un sistema di valutazione e monitoraggio delle soft skill per identificare eventuali lacune e guidare gli interventi di sviluppo, utilizzando strumenti di valutazione e analizzando i dati raccolti.

Nella prima fase riveste un ruolo cruciale l'attività di mappatura organizzativa mediante l'uso di una survey strutturata somministrata ai Direttori del Personale dei comuni Target. La progettazione accurata della survey, basata su domande mirate con formati appropriati, permette di raccogliere dati significativi sulle dinamiche e i processi organizzativi con particolare attenzione alle soft skill ritenute rilevanti per la trasformazione amministrativa. La selezione del campione, che consiste nella somministrazione della survey a una specifica selezione di Comuni, insieme all'utilizzo di metodi appropriati per l'elaborazione e l'analisi dei dati, assicura che i risultati siano rappresentativi e affidabili.

L'analisi dei dati raccolti fornisce una panoramica dettagliata delle dinamiche organizzative e dei processi principali per ciascun Comune, includendo aspetti come il clima aziendale, la comunicazione interna, la soddisfazione dei dipendenti e la collaborazione tra i dipartimenti. Oltre all'identificazione delle soft skill necessarie per il cambiamento organizzativo, la survey offre una visione completa delle sfide e delle opportunità presenti all'interno dell'organizzazione.

L'output della survey permette di sviluppare uno strumento di assessment personalizzato per valutare oggettivamente le soft skill presenti nell'organizzazione. Questo strumento di valutazione diventa un prezioso supporto per il successo del progetto di miglioramento organizzativo, identificando le lacune e fornendo indicazioni utili per il miglioramento delle competenze.

La **seconda fase** mira a favorire il trasferimento della conoscenza, coinvolgendo i direttori del personale e implementando soluzioni tecnologiche innovative all'interno della piattaforma di cui al punto 3.

Ciò sarà raggiunto attraverso una serie di attività mirate volte ad approfondire il gap di efficienza, engagement, flow e net promoter score. Questa analisi fornirà una visione dettagliata delle aree in cui è necessario colmare il divario di competenze trasversali.

Parallelamente, sarà avviata l'analisi del benessere organizzativo per valutare il clima e il benessere dei dipendenti; questo consentirà di identificare eventuali sfide o aree di miglioramento nel contesto organizzativo. Successivamente, sarà predisposto un piano di engagement che includerà piani di azione specifici e l'utilizzo di tecniche di gamification per coinvolgere attivamente i dipendenti.

Il risultato atteso di questa fase è la riduzione del gap delle competenze trasversali e un aumento dell'engagement e del benessere organizzativo complessivo. L'obiettivo è creare un ambiente lavorativo più efficiente e motivante, in cui i dipendenti si sentano coinvolti e valorizzati.

La **terza fase** supporta lo sviluppo e l'adozione su larga scala delle soft skill e dei comportamenti organizzativi, monitorando i risultati e valutando gli scostamenti ed i benefici ottenuti al termine del periodo di progetto.

Nella terza fase del progetto, si lavorerà sullo sviluppo e sull'adozione in larga scala delle soft skill e dei comportamenti organizzativi desiderati. Questo obiettivo sarà raggiunto attraverso una serie di attività mirate. Sarà utilizzata la soluzione tecnologica individuata all'interno della piattaforma da realizzarsi al punto 3 per erogare survey di feedback sul benessere organizzativo, in grado di fornire informazioni sulle aree in cui è necessario intervenire.

Saranno implementati, quindi, i piani di azione e le attività di gamification che potranno mettere in relazione tra loro più pubbliche amministrazioni. Questi strumenti aiuteranno a diffondere lo sviluppo delle soft skill e a migliorare i comportamenti organizzativi desiderati. Durante questa fase, saranno raccolti i dati e definiti i KPI associati al fine di monitorare i progressi e verificare il raggiungimento degli obiettivi di change management.

Il risultato atteso di questa fase è lo sviluppo delle soft skill desiderate, il miglioramento dei comportamenti organizzativi e il conseguimento degli obiettivi di change management prefissati. L'obiettivo finale è creare un'organizzazione in cui le soft skill siano ampiamente adottate e i comportamenti organizzativi riflettano gli obiettivi di trasformazione e miglioramento dell'amministrazione.

La **quarta fase** mira ad incentivare e supportare le amministrazioni coinvolte nel processo di reclutamento dei dipendenti pubblici basato sulla compatibilità organizzativa ed il possesso delle soft skill.

Questo approccio rappresenta un complemento essenziale ai modelli tradizionali di valutazione delle conoscenze, delle competenze e delle abilità.

A livello internazionale si considera sempre più importante la compatibilità organizzativa come un aspetto fondamentale per garantire il successo delle assunzioni. Questa fase mira a strutturare un processo in grado di individuare candidati che non solo possiedano le competenze tecniche necessarie per il ruolo, ma che siano capaci di adattarsi e integrarsi nell'ambiente organizzativo specifico per qualità personali e competenze trasversali.

Nell'ambito delle attività della suddetta linea, sarà rilasciato un set di strumenti e metodologie per l'accertamento e la valorizzazione delle competenze trasversali nell'ambito dei percorsi di accesso e sviluppo delle carriere.

Linea 3 – Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di change management attraverso la Piattaforma digitale

Attività 3.1 – Progettazione partecipata, sperimentazione e implementazione della Piattaforma

Si prevede di progettare e implementare una piattaforma, che seguendo l'evoluzione delle attività realizzate nella Linea 1 e nella Linea 2, consentirà di individuare, secondo metodologie e standard riconosciuti, le variabili organizzative abilitanti per

- a) l'avvio di una programmazione strategica delle risorse umane, basata sull'osservazione e la verifica del livello di possesso di un set predefinito di competenze tecniche e comportamentali (soft skill), ritenute necessarie per ricoprire con successo il ruolo assegnato e utili anche alla pianificazione di percorsi di reclutamento di nuovi profili professionali
- b) l'avvio di percorsi di *change management* per promuovere, più in generale, un processo di miglioramento organizzativo delle amministrazioni partecipanti.

In particolare, la piattaforma intende supportare le amministrazioni:

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

Al fine di garantire una lettura immediata delle informazioni chiave sarà realizzata, attraverso un sistema di Business intelligence, una dashboard strategico direzionale. I macro-requisiti che assicureranno l'efficace funzionamento e gestione della dashboard sono rappresentati da: i) una periodica acquisizione, elaborazione e rappresentazione dei dati relativi agli indicatori; ii) presenza di viste dotate di layout user friendly, che rappresentino le informazioni in forma intuitiva; iii) la raccolta, catalogazione e storicizzazione delle reportistiche periodiche.

Nella progettazione della piattaforma si contempererà un equilibrio tra standardizzazione degli strumenti e flessibilità degli stessi nel rispetto dell'autonomia organizzativa degli enti coinvolti, tenendo conto sia delle innovazioni già in corso nelle pubbliche amministrazioni in tema di programmazione strategica, sia della possibilità di integrazione e/o interoperabilità con altre piattaforme, al fine di massimizzare le sinergie e il potenziamento degli interventi di capacitazione amministrativa. La piattaforma per la gestione strategica del capitale umano che si andrà a sviluppare nell'ambito del progetto, mira a divenire un vero e proprio cruscotto di gestione che andrà ad auto-alimentarsi anche a progetto concluso, così da restare come "patrimonio" delle amministrazioni, e non solo di quelle coinvolte direttamente nella sperimentazione di cui al presente progetto.

Sempre utilizzando i dati e le variabili organizzative (macro e micro) che andranno ad alimentare la piattaforma, sarà possibile accompagnare le amministrazioni nella progettazione e nell'efficace avvio di processi di *change management*, pianificando le azioni necessarie.

Con l'obiettivo di supportare le amministrazioni, nella progettazione e implementazione di processi di *change management* complessivi, si farà ricorso all'analisi di confronto accoppiata, realizzata con l'utilizzo di matrici AHP, utilizzate per valutare o classificare le alternative a disposizione e in cui i criteri di valutazione non sono esclusivamente di natura oggettiva.

Linea 4 – Disseminazione degli strumenti

Attività 4.1 - Creazione di una comunità di pratica per accompagnamento e condivisione know-how

Questa ultima attività si propone di dare ulteriore e più ampia diffusione sia al modello di valutazione delle capacità tecniche e comportamentali elaborato e sperimentato dalle amministrazioni coinvolte, sia all'utilizzo della piattaforma e, in particolare, per valorizzare le innovazioni che arrivano dai territori e disseminare i casi di buona implementazione della riforma.

La disseminazione, considerata la numerosità dei potenziali comuni interessati, avverrà attraverso la creazione di una comunità di pratica.

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

1. pianificare le attività e le risorse necessarie per soddisfare gli obiettivi della comunità;
2. creare uno spazio virtuale nella piattaforma in cui i membri possono interagire e condividere il patrimonio delle conoscenze;
3. favorire la partecipazione dei membri attraverso l'invio di inviti e promozione dell'interazione tra gli stessi;
4. promuovere la collaborazione attraverso attività di gruppo e progetti comuni.

Linea 5 – Governance e monitoraggio di progetto

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

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

- garantire il presidio dei contenuti e dell'attuazione del progetto;
- definire modalità efficaci di interrelazione tra le attività in tutte le loro fasi, con l'obiettivo di garantire le regole comuni di coinvolgimento delle Amministrazioni pubbliche destinatarie delle azioni di accompagnamento;
- coinvolgere tutti i soggetti a vario titolo interessati, raccogliendo feedback ed esigenze specifiche sulle diverse linee di attività;
- creare un tavolo di lavoro per il monitoraggio, la gestione e l'identificazione di sinergie progettuali tenendo conto dei risultati raggiunti dalle altre iniziative legate al mercato del lavoro.

Di seguito si illustra il quadro di sintesi delle Linee di attività e dei relativi deliverable

Linea 1 – Assessment dell'organizzazione

(settembre 2023- giugno 2024)

Azione	Deliverable
<p><i>Attività 1.1 Mappatura e assesment dell'organizzazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incontri di co- progettazione, interviste in presenza e a distanza, survey • Definizione di principi metodologici e di strumenti e modelli di assessment • Svolgimento del processo di assessment 	<ul style="list-style-type: none"> • Panel di 50 amministrazioni con cui sottoscrivere l'impegno e il coinvolgimento alle attività del progetto. • Report di mappatura e valutazione del contesto, in particolare dei settori dell'amministrazione coinvolti nella sperimentazione. • Report e linee guida di condivisione dei modelli • Report intermedi e finali sugli esiti del processo di assessment e identificazione delle modalità di coinvolgimento delle rimanenti amministrazioni del campione.

Linea 2 – Assessment individuale del personale di qualifica non dirigenziale

(settembre 2023 – giugno 2026)

Azione	Deliverable
<p><i>Attività 2.1 Mappatura e assesment del sistema delle capacità tecniche</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi sistematica e rigorosa delle posizioni di lavoro e del contesto organizzativo per arrivare alla definizione delle dimensioni oggetto di valutazione. • Individuazione delle risorse da coinvolgere e acquisizione di dati ed informazioni su competenze e capacità tecniche possedute in relazione a ruoli ricoperti. • Tavoli di lavoro, interviste in presenza e da remoto, survey per l'individuazione delle aree di competenza da analizzare. • Progettazione di strumenti e moduli per valutazione delle competenze tecniche. • Svolgimento delle attività di assessment. 	<ul style="list-style-type: none"> • Report con restituzione dati ed informazioni sulle competenze rilevate. • Progettazioni di percorsi di rilevazione differenziati in base agli esiti delle analisi condotte. • Sviluppo del modello per la rilevazione delle competenze. • Standardizzazione del processo e degli strumenti in modo da garantire a tutti i partecipanti di mettere in evidenza le caratteristiche di interesse. • Tutorial e linee guida di supporto ai partecipanti. • Report di monitoraggio intermedi e finale sul processo di assessment svolto e dei realtivi KPI.
<p><i>Attività 2.2 Matching tra organizzazione, competenze e misurazione dei gap</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Progettazione di una matrice competenze/organizzazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modello di matrice Organizzazione e Competenze • Report di monitoraggio delle attività.
<p><i>Attività 2.3 Valutazione delle soft-skills nei processi di selezione e di sviluppo del personale</i></p> <p>Definizione di una procedura sistematica di osservazione e rilevazione di soft skill nell'ottica di fornire un concreto supporto alle amministrazioni nella scelta di come strutturare le selezioni e i</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modello e strumenti di osservazione del comportamento per rilevazione del possesso di una serie di competenze comportamentali e di misurazione del loro livello. • Moduli digitali, prove, giochi interattivi. • Report intermedi e finali di integrazione delle

<p>contenuti delle prove in modo da poter valutare le capacità, le attitudini e le motivazioni dei candidati in una prospettiva che coniughi il profilo specialistico con quello trasversale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tavoli di lavoro con l'amministrazione. • Svolgimento delle attività di rilevazione. 	<p>valutazioni e osservazioni condotte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Report/feed back per i dipendenti coinvolti. • Set di strumenti e metodologie per l'accertamento e la valorizzazione delle competenze trasversali nell'ambito dei percorsi di accesso e sviluppo delle carriere
---	--

Linea 3 – Supporto alla gestione strategica del capitale umano e alla realizzazione di interventi di change management attraverso la Piattaforma digitale

(gennaio 2024 – giugno 2026)

<i>Azione</i>	<i>Deliverable</i>
<p><i>Attività 3.1 – Progettazione partecipata, sperimentazione e implementazione della Piattaforma per la gestione strategica del capitale umano e per la realizzazione di interventi di change management.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione dell'architettura della Piattaforma. • Definizione dei requisiti tecnici del sistema. • Analisi funzionale del sistema. • Incontri di co-progettazione, tavoli di lavoro per la progettazione del sistema. • Analisi e verifica dei sistemi informativi/gestionali in uso nelle amministrazioni. • Verifica di possibili integrazioni e/o sinergie con altre applicazioni esistenti in tema di capitale umano. • Prima release della Piattaforma. • Analisi fabbisogni di change management • Definizione dei piani di implementazione del cambiamento organizzativo • Evoluzione e implementazione della piattaforma sulla base dei dati e delle informazioni scaturiti dalle attività di assesment delle competenze. • Video pillole e tutorial per il miglior utilizzo della piattaforma.

Linea 4 – Disseminazione degli strumenti

(gennaio 2025- giugno 2026)

Azione	Deliverable
<p><i>Attività 4.1 Creazione di una comunità di pratica per accompagnamento e condivisione Know-how</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Progettazione dei percorsi di disseminazione. • Individuazione esperienze di implementazione di piani strategici delle risorse umane. • Creazione di uno spazio virtuale per dialogo, 	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta e mappatura di casi di implementazione della riforma in tema di sviluppo del capitale, attraverso l'uso di modelli di valutazione delle competenze trasversali. • Visite on site, interviste in presenza e da remoto. • Comunità di pratica.

<p>confronto, scambio di esperienze tra i componenti della Comunità di pratica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laboratori tematici svolti a livello territoriale e/o da remoto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Video tutorial sulle esperienze delle amministrazioni.
--	--

Linea 5 – Governance e monitoraggio di progetto

(luglio 2023 - giugno 2026)

Azione	Deliverable
<ul style="list-style-type: none"> • garantire il presidio dei contenuti e dell’attuazione del progetto; • definire modalità efficaci di interrelazione tra le attività in tutte le loro fasi. • coinvolgere tutti i soggetti a vario titolo interessati • monitoraggio, gestione e identificazione di sinergie progettuali 	<ul style="list-style-type: none"> • assicurare la coerenza dei contenuti e degli strumenti del progetto con il disegno di riforma complessiva della PA promosso dal DFP; • assicurare le regole comuni di coinvolgimento delle Amministrazioni pubbliche destinatarie delle azioni di accompagnamento; • monitoraggio e analisi feedback ed esigenze specifiche sulle diverse linee di attività; • creare un tavolo di lavoro al fine identificare e valorizzare i risultati raggiunti in relazione alle ulteriori iniziative progettuali legate al mercato del lavoro.

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. 32 del 30/12/2021 del MEF, l’investimento relativo alla presente scheda progetto rientra nella tipologia “Regime 2 - L’investimento si limita a “non arrecare danno significativo”, rispetto agli aspetti ambientali valutati nella analisi DNSH”, come riportato nella mappatura di cui all’allegato 1 della Guida. Coerentemente con tale classificazione, la scheda di autovalutazione dell’impatto dell’obiettivo di mitigazione dei cambiamenti climatici per ciascun investimento riporta associato all’investimento l’indicazione “Given its nature, the investment has no foreseeable impact on this environmental objective, taking into account both direct and primary indirect effects”.

Clima e Digital – La natura del programma non ha alcun impatto in questo ambito.

Divari territoriale – E’ prevista un’ampia campagna di coinvolgimento, in particolare alle amministrazioni locali del centro-sud, volta ad assicurare che tutte le amministrazioni aderiscano all’intervento per l’adozione di indicatori comuni orientati ai cambiamenti organizzativi e allo sviluppo delle competenze tecniche e trasversali del personale.

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 DL n. 77 del 2021, convertito nella L. 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 giovani – Alla luce delle importanti attività di reclutamento di nuovo personale della P.A., le attività di formazione e rafforzamento delle competenze rappresentano una opportunità di valorizzazione dei giovani neoassunti oltre che del personale già in forza alle amministrazioni. Inoltre, 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:** definizione di piani strategici in materia di risorse umane, per l'assunzione, l'evoluzione della carriera per tutte le amministrazioni target. Definizione di un set di strumenti e metodologie per orientare interventi di change management come fattore chiave della gestione strategica delle risorse umane;
- **Unità di Misura:** N/A;
- **Valore base:** 0;
- **Goal:** introduzione della gestione strategica delle risorse umane nella pubblica amministrazione
Relazione semestrale sugli indicatori chiave di prestazione;
- **Data Goal:** 31.12.2023 (T4-2023).

Di seguito si rappresenta una panoramica delle milestone, che rappresentano traguardi significativi.

Contributo al raggiungimento dei target finali per il sub investimento 2.3.2		Target finali al 30/06/2026
<i>Linee di attività</i>	Soggetto attuatore	<i>M1C1-59</i> - entrata in vigore della gestione strategica delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione
1 - <i>Assessment dell'organizzazione</i> 2 - <i>Assessment individuale del personale di qualifica non dirigenziale</i> 3 - <i>Piattaforma digitale</i> 4- <i>Disseminazione degli strumenti</i>	Formez	<i>Adozione da parte dei Comuni di indicatori chiave per interventi di change management e miglioramento delle competenze tecniche e trasversali del capitale umano, anche attraverso il supporto della piattaforma digitale</i>

Operational Arrangements - Obiettivi intermedi per sub investimento 2.3.2: Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro			
Missione	Descrizione obiettivo Missione	Obiettivo Interim Step	Termine per il conseguimento
M1C1-59	entrata in vigore della gestione strategica delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione	definizione degli indicatori chiave per i piani strategici in materia di risorse umane Report semestrale sul monitoraggio dei KPI	30/06/2024 (T2 2024)
		Sviluppo delle prime funzionalità della piattaforma digitale Report semestrale sul monitoraggio dei KPI	31/12/2024 (T4 2024)
		applicazione degli indicatori chiave Report semestrale sul monitoraggio dei KPI	30/06/2025 (T2 2025)
		Report semestrale sul monitoraggio dei KPI	31/12/2025 (T4 2025)
		Report semestrale sul monitoraggio dei KPI	30/06/2026 (T2 2026)

Codice Indicatore di risultato	Descrizione indicatore di risultato	Unità di Misura	Valore risultato atteso
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.	40
N. di amministrazioni coinvolte nelle azioni di assessment	<i>L'indicatore si riferisce al numero di amministrazioni partecipanti alle azioni di assessment</i>	N.	200
N. di PA che accedono alla piattaforma	<i>L'indicatore si riferisce al numero minimo di PA che accedono alla piattaforma contenente i moduli per la pianificazione strategica delle risorse umane</i>	N.	100
N. di amministrazioni coinvolte nelle azioni di disseminazione	<i>L'indicatore si riferisce al numero minimo di amministrazioni partecipanti alle azioni di disseminazione</i>	N.	50

SEZIONE 5 - ALTRI INDICATORI COLLEGATI

Codice Indicatore di output	Descrizione Indicatore di output	Unità di Misura	Valore atteso
1	Numero di soft skill identificate	Numero	7
2	Tasso di partecipazione alla survey	Percentuale	70%
3	Validità e affidabilità dello strumento	Percentuale	90%
4	Punteggi delle soft skill	Punteggio	N.A.
5	Gap di efficienza, engagement, flow e net promoter score	Punteggio	N.A.
6	Valutazione del clima organizzativo	Punteggio	N.A.
7	Numero di piani di azione predisposti	Numero	7
8	Coinvolgimento e partecipazione nell'esperienza gamificata	Percentuale	70%
9	Partecipazione alle attività gamificate	Percentuale	30%
10	Dati raccolti e disponibilità dei dati	Si/No	Si
11	Scostamenti rispetto alle competenze soft	Percentuale	N.A.
12	Numero di ruoli allineati alle competenze identificate	Numero	N.A.
13	Processo di selezione definito e strutturato	N.A.	N.A.
14	Processo di selezione oggettivo e imparziale	N.A.	N.A.
15	Percentuale di candidati selezionati in linea con i criteri di compatibilità organizzativa	Percentuale	N.A.

Codice Indicatore di risultato	Descrizione Indicatore di risultato	Valore risultato atteso
1	Livello di adesione al progetto	Percentuale - 70%
2	Miglioramento delle competenze amministrative	Punteggio/Percentuale
3	Aumento dell'engagement e motivazione dei dipendenti	Percentuale
4	Incremento della soddisfazione dei dipendenti	Punteggio
5	Riduzione degli errori e focalizzazione delle attività amministrative ed efficacia del processo di selezione	Percentuale

SEZIONE 6 - QUADRO FINANZIARIO

Elenco voci di spesa:

- 1) Personale (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato) ex art 1 D.L. 80/21 come convertito in L. 113/21 e disciplinato dalla circolare n. 4/2022 del MEF
- 2) Acquisto di servizi professionali
- 3) Acquisto risorse IT
- 4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90

Importo voci di spesa (valori complessivi):

- 1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L. 113/21 (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato) – **5.100.000 €**
- 2) Acquisto di servizi professionali – **11.300.000 €**
- 3) Acquisto di risorse IT – **14.500.000 €**
- 4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90 – **0 €**

Modalità di rendicontazione della spesa: costi reali e ricorso alle opzioni semplificate dei costi

- Totale importo: € 30.900.000

SEZIONE 7 - BUDGET ATTIVITA'

Linea di Attività	Elenco delle voci	Importo delle voci di spesa	Totale importo
Linea 1 – Assessment dell'organizzazione	1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L. 113/21 (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato)	€. 1.000.000	€ 3.000.000
	2) Acquisto di servizi professionali	€. 1.500.000	
	3) Acquisto risorse IT -	€. 500.000	
	4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90		
Linea 2 – Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L. 113/21 (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo	€. 2.600.000	

	determinato) 2) Acquisto di servizi professionali 3) Acquisto risorse IT - 4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90	€ 8.000.000	€ 10.600.000
Linea 3 – Piattaforma digitale	1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L. 113/21 (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato) 2) Acquisto di servizi professionali 3) Acquisto risorse IT - 4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90	€ 1.000.000 € 1.000.000 € 14.000.000	€ 16.000.000
Linea 4 – Disseminazione degli strumenti	1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L. 113/21 (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato) 2) Acquisto di servizi professionali 3) Acquisto risorse IT - 4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90	€ 800.000	€ 800.000
Linea 5– Governance e monitoraggio di progetto	1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L. 113/21 (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato)	€ 500.000	€ 500.000
TOTALE			€ 30.900.000

SEZIONE 8 - CRONOPROGRAMMA SPESA

Cronoprogramma di spesa per anno e per attività

Cronoprogramma di spesa					
Attività	2023	2024	2025	2026	Totale
Linea 1 – Assessment dell’organizzazione	€ 500.000	€ 2.500.000			3.000.000 €
Linea 2 – Assessment individuale rivolto al personale di qualifica non dirigenziale	€ 1.000.000	€ 2.000.000	€ 4.600.000	€ 3.000.000	10.600.000 €

<i>Linea 3 – Piattaforma digitale</i>		€. 5.000.000	€. 8.000.000	€. 3.000.000	16.000.000 €
<i>Linea 4 – Disseminazione degli strumenti</i>			€. 500.000	€. 300.000	800.000 €
<i>Linea 5– Governance e monitoraggio di progetto</i>		€. 200.000	€. 200.000	100.000	€ 500.000,00
TOTALI	€. 1.500.000	€. 9.700.000	€. 13.300.000	€. 6.400.000	30.900.000 €