



Presidenza del Consiglio dei Ministri

**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

PNRR - Riforma mercato del lavoro pubblico

Ufficio per l'organizzazione ed il lavoro pubblico

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

Milestone M1C1-59 ter

Giugno 2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri

**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

PIANO NAZIONALE DI
RIPRESA E RESILIENZA
#NEXTGENERATIONITALIA


Indice

1	Introduzione	1
2	Il contesto di riferimento	4
2.1	La trasformazione della Pubblica Amministrazione nell'agenda europea	4
2.2	Esperienze comparate di gestione strategica delle risorse umane.....	7
2.2.1	Spagna: l'ecosistema delle competenze e la scuola per la dirigenza pubblica	7
2.2.2	Portogallo: ReCAP, competenze digitali e intelligenza artificiale per la PA.....	7
2.2.3	Francia: l'accompagnamento manageriale e le nuove forme di organizzazione del lavoro	8
2.2.4	Verso standard comuni di professionalità pubblica	8
2.3	La Riforma della Pubblica Amministrazione italiana nel quadro del PNRR	9
2.3.1	Una panoramica dell'attuazione: obiettivi, misure, attori, governance	10
2.3.2	Una traiettoria comune a livello europeo	13
3	L'attuazione della Riforma: dalle idee all'implementazione operativa.....	14
3.1	La progettazione e la sperimentazione del modello di gestione strategica delle risorse umane basato sulle competenze	14
3.1.1	Il framework metodologico: il <i>competency management</i>	14
3.1.2	Il panel delle amministrazioni pilota e l'analisi dello stato dell'arte	16
3.1.3	La sperimentazione nelle amministrazioni: i quattro cantieri	19
3.1.4	L'impatto sulla programmazione strategica: i riferimenti nei PIAO	22
3.1.5	L'adozione formale del modello <i>competency-based</i>	24
3.2	La piattaforma MINERVA: architettura funzionale e strumenti operativi	24
3.2.1	I tool applicativi di MINERVA.....	25
3.3	Le azioni di disseminazione e accompagnamento del modello di gestione strategica delle risorse umane	28
3.4	La divulgazione della Riforma	33
3.4.1	Iniziative di rilevanza nazionale e collaborazione con il sistema universitario	34
3.4.2	Iniziative di collaborazione e condivisione di best practice attraverso la piattaforma SharePA.....	38
3.5	Un nuovo ecosistema digitale per la gestione strategica HR	40
3.5.1	Abilitare l'utilizzo dell'ecosistema: l'interoperabilità esterna	42

3.5.2	Abilitare la capacità amministrativa per la gestione HR: l'avviso "Risorse in Comune"	43
3.6	Il supporto metodologico per la redazione dei PIAO	44
3.6.1	Le nuove Linee Guida PIAO	45
3.6.2	Le azioni di disseminazione.....	47
4	Il monitoraggio dell'azione di Riforma – i Report KPI semestrali.....	49
4.1	Individuazione e monitoraggio dei KPI.....	50
4.1.1	Il ciclo di monitoraggio.....	54
4.2	Una lettura integrata delle attività di monitoraggio: evidenze e traiettorie	58
4.2.1	L'andamento dei KPI nel ciclo di monitoraggio: una lettura per dimensioni	58
4.2.2	Il posizionamento delle Amministrazioni: l'analisi di benchmark.....	60
4.2.3	Lo stato di avanzamento rispetto ai target intermedi	61
4.2.4	La partecipazione continuativa come fattore abilitante: l'analisi di confrontabilità trasversale	63
4.3	Considerazioni generali sul ciclo di monitoraggio	64
5	Analisi del contenuto dei Piani Integrati di Attività e Organizzazione (PIAO) di 202 amministrazioni pubbliche.....	66
5.1	Metodologia	67
5.1.1	Il campione delle Amministrazioni analizzate	67
5.1.2	Il framework dei KPI: 41 indicatori per 6 dimensioni	70
5.2	Risultati: la rilevabilità dei KPI nei PIAO	73
5.2.1	Rilevabilità per Dimensione dei KPI (<i>pillar</i>)	73
5.2.2	Rilevabilità per cluster di PA.....	74
5.2.3	Rilevabilità per sotto-cluster di PA	75
5.3	Risultati: la performance delle PA rispetto agli obiettivi della Riforma.....	76
5.3.1	Performance dei KPI qualitativi.....	77
5.3.2	KPI qualitativi per Cluster di PA.....	78
5.3.3	Performance dei KPI quantitativi	82
5.3.4	KPI quantitativi per Cluster di PA	83
5.4	Conclusioni: le evidenze dell'analisi e le implicazioni per il consolidamento della Riforma ..	91
5.4.1	Il quadro complessivo: avanzamento diffuso con intensità differenziate	92

5.4.2	Ambiti consolidati e ambiti di sviluppo: le indicazioni per l'azione	92
5.4.3	Dalla misurazione al consolidamento: le implicazioni sistemiche.....	93
6	Le prospettive evolutive per la PA	95
6.1	Il futuro della Riforma tra nuovi scenari e trend globali	96
6.2	Trend globali e fattori di accelerazione	96
6.2.1	Pressioni globali e priorità emergenti.....	97
6.2.2	Fattori di accelerazione: tecnologia, dati e intelligenza artificiale	97
6.2.3	Impatti sull'organizzazione e sul lavoro pubblico.....	99
6.3	Implicazioni per il capitale umano e leve di sviluppo.....	100
6.3.1	Dalla rilevazione delle competenze al loro effettivo utilizzo nei processi di lavoro.....	101
6.3.2	Dall'apprendimento episodico alla capacità permanente di adattamento	101
6.3.3	Il rafforzamento della dirigenza come leva di attuazione.....	102
6.3.4	Accompagnamento culturale e governo sostenibile del cambiamento.....	102
7	Le azioni di follow-up: indirizzi e orientamenti per il consolidamento delle azioni di Riforma	104
7.1	Il monitoraggio evolutivo delle competenze come leva di gestione strategica	106
7.2	La centralità delle competenze trasversali nei processi di reclutamento e sviluppo professionale	108
7.3	Il potenziamento della programmazione qualitativa dei fabbisogni del personale	110
7.4	La trasformazione della dirigenza pubblica tra competenze manageriali, dati e innovazione 111	
7.5	L'ecosistema digitale interoperabile come leva di attuazione	113
8	Appendice.....	115

1 Introduzione

La centralità delle persone e delle competenze è il driver principale del progetto di Riforma della PA italiana promosso e realizzato dal Dipartimento – d’ora in poi Dipartimento – nell’ambito dell’attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Attraverso l’insieme di misure messe in campo nell’ultimo triennio si è inteso promuovere e sostenere un vero e proprio cambiamento culturale nella PA italiana, orientando le amministrazioni dei diversi comparti verso il miglioramento complessivo della qualità dei propri servizi, la semplificazione amministrativa, la capacità di creare valore e, più in generale, verso un ripensamento profondo delle modalità con cui le persone entrano a fare parte dell’amministrazione, sviluppano le proprie competenze, la propria carriera, e contribuiscono agli obiettivi di Valore pubblico.

La semplificazione e la digitalizzazione delle procedure di reclutamento, tramite il Portale inPA, rappresentano una realtà ormai riconosciuta che ha permesso di contenerne i tempi di espletamento dei concorsi e di ridurre il ritardo fra la raccolta del fabbisogno professionale e la formalizzazione dell’assunzione. Ma il miglioramento delle procedure di accesso rappresenta solo una parte del più ampio disegno di innovazione ed ammodernamento delle *“competenze e carriere”* del personale delle amministrazioni, che si poggia sul cambio di paradigma nella gestione del personale da un modello giuridico-burocratico ad un modello basato sulle competenze.

Le *“Linee di indirizzo per la individuazione dei nuovi fabbisogni professionali”* emanate nel 2022¹ hanno infatti tracciato gli orientamenti necessari per transitare da un modello prevalentemente giuridico-contrattuale delle risorse umane *versus* un modello basato sulle competenze per la gestione strategica del personale delle pubbliche amministrazioni, in grado di interpretare e governare la complessità del lavoro che cambia nei contenuti e nelle forme e di consolidare il mercato del lavoro pubblico, favorendo i processi di mobilità fra tutte le amministrazioni e lo sviluppo della carriera basati su metriche omogenee di confrontabilità.

In particolare, le Linee di indirizzo 2022 evidenziano *“la necessità di innovare i tradizionali sistemi di amministrazione del personale verso strategie di gestione del pubblico impiego basate sulle competenze, con l’obiettivo di identificare i mestieri e le competenze di cui le persone hanno bisogno per svolgerli in tutte le aree della realtà organizzativa, costruire un framework ed utilizzarlo come base per i processi di reclutamento, selezione, valutazione, premialità, formazione e sviluppo professionale”*.

Nel solco tracciato dal 2022, il Dipartimento ha emanato un insieme di direttive e di provvedimenti ispirati all’obiettivo di rendere il settore pubblico più attrattivo per le giovani generazioni, agendo sulla formazione delle competenze del personale e la valorizzazione delle persone e rendendo sempre più concreta la

¹ Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 22 luglio 2022 recante *“Definizione di linee di indirizzo per l’individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche”* ([Gazzetta Ufficiale](#)).

possibilità per le amministrazioni pubbliche di attrarre le nuove generazioni al settore pubblico e, allo stesso tempo, dotarsi di personale tecnico qualificato.

Al contempo, nel lungo percorso attuativo della Riforma - scandito dagli obiettivi fissati dalla Commissione europea attraverso la definizione di tre **milestone** sequenziali (la **M1C1-59**, raggiunta nel dicembre 2023, la **M1C1-59 bis**, raggiunta nel giugno 2024, e la **M1C1-59 ter**, in scadenza a giugno 2026) – la *governance* del Dipartimento ha seguito un approccio di forte concretezza, orientato ad implementare la metodologia illustrata nelle Linee di indirizzo 2022 e, in ultimo, a fornire alle amministrazioni italiane degli **strumenti concreti, sperimentati e innovativi**, in grado di accompagnare e supportare il percorso di cambiamento culturale della PA italiana verso una gestione strategica del personale, basata sulle competenze.

L'intervento di Riforma si è nel complesso orientato sull'obiettivo di rafforzare e supportare le funzioni di programmazione e di gestione strategica delle risorse umane, fornendo ai responsabili HR di ciascuna amministrazione nuovi **modelli e strumenti, basati sulle competenze**, in grado di tradurre il nuovo approccio in azioni concrete: da un lato, un **framework**, condiviso e adattabile ai diversi comparti amministrativi, in grado di supportare modelli evoluti di gestione del personale orientati alla mobilità orizzontale, allo sviluppo di carriera e alla creazione di un mercato del lavoro pubblico più dinamico e integrato; dall'altro, **strumenti digitali, innovativi e interoperabili** con quelli già disponibili e in uso, sia a livello locale che nazionale, in grado di integrare la gestione strategica del capitale umano e la programmazione del Valore pubblico, in coerenza con gli obiettivi che ciascuna amministrazione definisce nel PIAO. Il tutto creando un sistema informativo unico, interoperabile, evolutivo e a supporto del decision making delle amministrazioni sui temi del personale.

Gli orientamenti metodologici e gli strumenti applicativi messi a disposizione di tutte le amministrazioni pubbliche italiane in questo documento discendono, dunque, dagli esiti di tale percorso.

Nelle sezioni che seguono viene illustrato il complesso iter di attuazione della Riforma attraverso l'introduzione e la diffusione di un nuovo modello di gestione strategica delle risorse umane nella PA, lungo un percorso che integra dimensione teorica e operativa. Dopo un primo inquadramento del contesto europeo e nazionale, e di come in esso si è innestato il progetto di Riforma della PA italiana, il documento illustra le fasi in cui si è articolata l'attività: a partire dalla fase di inquadramento metodologico, progettazione partecipata e sperimentazione del **framework competency based** (Framework MINERVA), con un primo gruppo di amministrazioni "pilota", alla fase di prima **disseminazione, accompagnamento e divulgazione** del nuovo approccio verso una platea sempre più ampia di amministrazioni. Azioni rese possibili dalla sinergia di **specifiche iniziative progettuali** realizzate con il supporto di Formez PA ed Invitalia, in qualità di soggetti attuatori, e il presidio scientifico di un'Unità Operativa Centrale coordinata dal Dipartimento e composta da un pool di esperti in materia di gestione strategica delle risorse umane e diritto del lavoro pubblico. Ampio spazio è dedicato alle attività di **monitoraggio delle azioni di riforma**, realizzate attraverso l'individuazione di un set di KPI valorizzati tramite survey semestrali, e alla prima analisi e valutazione degli impatti delle attività messe in campo, grazie ad un'**analisi dell'evoluzione del**

modo di effettuare la programmazione dei fabbisogni in fase di redazione dei PIAO, per un campione significativo di amministrazioni target. Il documento si conclude con una riflessione sulle **prospettive evolutive** della Riforma, individuando **scenari futuri** e **possibili azioni di implementazione** e consolidamento per favorire l'affermarsi di nuovo modo di essere PA.

2 Il contesto di riferimento

2.1 La trasformazione della Pubblica Amministrazione nell'agenda europea

La modernizzazione della Pubblica Amministrazione si è affermata negli ultimi anni come una priorità trasversale alle agende di riforma degli Stati membri dell'Unione Europea.

La capacità delle istituzioni pubbliche di erogare servizi di qualità, attrarre talenti, governare la transizione digitale e rispondere con efficacia alle sfide di un contesto in rapida evoluzione è diventata una condizione necessaria – oltre che una preconditione – per la competitività dei sistemi economici nazionali e per la tenuta democratica dei sistemi di governo.

In questo quadro, la Commissione Europea ha progressivamente rafforzato il proprio ruolo di indirizzo e supporto alla modernizzazione amministrativa, riconoscendo che le pubbliche amministrazioni sono essenziali per implementare riforme, indirizzare investimenti verso le transizioni digitale e verde e rafforzare competitività e resilienza, pur essendo, al contempo, sottoposte a pressioni crescenti derivanti da crisi sovrapposte, priorità concorrenti e vincoli finanziari.

In questa lettura, la qualità delle amministrazioni pubbliche non rappresenta una questione meramente tecnica e accessoria, bensì una variabile strutturale del modello di sviluppo europeo.

L'iniziativa *ComPAct – Enhancing the European Administrative Space*, promossa dalla Commissione Europea, costituisce il riferimento più organico e aggiornato in materia di rafforzamento della capacità amministrativa a livello europeo. Si tratta di un'agenda strategica per l'innovazione della pubblica amministrazione, che colloca la modernizzazione delle PA al centro della capacità dell'UE di tradurre le politiche europee e nazionali in risultati concreti per cittadini e imprese e si articola in tre pilastri, tra loro complementari, che affrontano in modo integrato le dimensioni delle competenze, della capacità digitale, della mobilità e dell'attrattività del lavoro pubblico.

Il Pillar I di ComPAct – *Skills for Public Administration Systems* – pone al centro la necessità di sviluppare competenze, capacità e capability non solo a livello individuale, ma anche organizzativo e di sistema. Le evidenze raccolte a livello europeo hanno restituito, infatti, un quadro critico: solo il 14% dei cittadini UE considera la propria amministrazione un datore di lavoro attrattivo, quasi la metà la percepisce come «complicata e gravosa» e «lenta nell'erogazione dei servizi», mentre la mobilità tra amministrazioni e livelli di governo resta limitata. Il mismatch tra responsabilità amministrative e disponibilità di personale qualificato pesa in modo particolare su regioni ed enti locali, che implementano il 70% della legislazione UE, il 90% delle politiche di adattamento climatico e il 65% degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

14%

Fonte:
Special Eurobarometer
523 (2023)

dei cittadini UE considera la propria amministrazione pubblica un datore di lavoro attrattivo, segnalando un gap strutturale di attrattività che le riforme sul capitale umano sono chiamate a colmare.

Le misure di supporto individuate dal Pillar I di ComPact risultano particolarmente coerenti con gli obiettivi della Riforma della PA italiana: *audit* di competenze e *skill* sui profili esistenti, sviluppo di *competency framework* trasversali e tematici, rafforzamento dell'attrattività e della mobilità, identificazione dei fabbisogni di apprendimento basati sulle *skill* del futuro, strumenti per il *continuous learning*, *strategic workforce planning*, *HR data analytics* e *skills anticipation*. Particolare rilievo assume il riferimento a *framework* dedicati ai profili dirigenziali e allo sviluppo della leadership, a conferma del fatto che la valorizzazione della dirigenza pubblica è considerata una leva essenziale per la tenuta e l'evoluzione dei sistemi amministrativi.

Il Pillar II di ComPact – *Capacity for Europe's Digital Decade* – collega la capacità amministrativa alla costruzione delle condizioni abilitanti per una *PA data-driven e AI-ready*. La Commissione sottolinea che, per valorizzare efficacemente l'intelligenza artificiale, le amministrazioni devono prima intervenire su elementi fondativi quali *digital-ready policy-making*, organizzazione e ridisegno dei processi, interoperabilità, *data governance*, accessibilità dei dati, *cybersecurity* e *privacy*. In questa lettura, l'AI non rappresenta una tecnologia isolata, ma un fattore che richiede basi organizzative, informative e regolatorie robuste, oltre a forme di collaborazione integrate tra amministrazioni (*whole-of-government*) tra ministeri, enti e agenzie pubbliche.

A questa cornice si collega il *Passport on Core Competencies*, strumento promosso dalla Commissione per supportare le amministrazioni nel disegno di politiche HR moderne, nella preparazione dei fabbisogni futuri di competenze e nella mobilità dei dipendenti pubblici. Le evidenze raccolte a livello europeo mostrano una diffusione significativa degli approcci *competency-based*: sono stati censiti 54 *competency framework*, di cui 41 in 22 Stati membri, con 870 competenze descritte e una quota rilevante di *framework* adottati o aggiornati dopo il 2020. Questa accelerazione testimonia che il passaggio da sistemi di classificazione del personale fondati sulle mansioni a sistemi basati sulle competenze non è più un'opzione evolutiva, ma una scelta strutturale compiuta dalla larga maggioranza dei sistemi amministrativi europei.

54

Fonte:
Commissione Europea
(2024)

competency framework censiti in Europa, di cui 41 adottati in 22 Stati membri, con 870 competenze descritte: la gestione per competenze è ormai la norma nei sistemi HR pubblici europei.

Anche il framework EPSO² delle istituzioni europee conferma la crescente istituzionalizzazione delle competenze trasversali come componente ordinaria della professionalità pubblica. Il quadro di competenze include, tra le altre, comunicazione, pensiero critico, analisi e soluzione creativa dei problemi, presa di decisione e conseguimento dei risultati, competenze digitali e di analisi dei dati, autogestione, capacità di lavorare in team, apprendimento come competenza, spirito di iniziativa. Tali competenze non sono accessorie rispetto alle capacità tecniche, ma costituiscono elementi essenziali per operare in contesti amministrativi complessi, interfunzionali e orientati al cambiamento.

In questo ambito, le pressioni a cui sono sottoposte le amministrazioni pubbliche europee non derivano soltanto dall'evoluzione normativa e istituzionale, ma riflettono dinamiche globali di trasformazione del lavoro e dell'organizzazione. Recenti analisi di settore mostrano che i responsabili delle strategie tecnologiche delle amministrazioni pubbliche concentrano la propria attenzione su due direttrici fondamentali: da un lato, il miglioramento del rapporto tra cittadini e servizi digitali; dall'altro, il rafforzamento dell'efficienza organizzativa interna, attraverso l'incremento della produttività del personale e l'innalzamento della qualità dei servizi di supporto all'attività amministrativa.

Queste evidenze confermano che la trasformazione digitale assume una duplice funzione: migliorare l'esperienza esterna del cittadino e, al tempo stesso, rafforzare le condizioni organizzative interne che rendono possibile tale miglioramento.

In questa prospettiva, la qualità dei servizi pubblici dipende non solo dalla disponibilità di piattaforme digitali, ma anche dalla capacità delle amministrazioni di pianificare i fabbisogni di personale, allocare correttamente le competenze, ridisegnare i processi e valorizzare il contributo delle persone lungo l'intero ciclo organizzativo. Ne deriva una traiettoria evolutiva in cui la PA è chiamata a rafforzare simultaneamente la qualità dell'esperienza di cittadini e imprese, l'efficacia dei processi interni e la capacità delle persone di operare in contesti caratterizzati da crescente digitalizzazione e complessità organizzativa.

² European Personnel Selection Office (EPSO) (2024), *EPSO Competency Framework*, quadro delle competenze adottato dalle istituzioni e dagli organismi dell'Unione europea per la selezione e la gestione del personale, disponibile all'indirizzo: <https://eu-careers.europa.eu/en/documents/epsos-competency-framework/13068>

In questo quadro, la gestione strategica delle risorse umane basata su competenze, interoperabilità dei dati e pianificazione dei fabbisogni si configura come uno snodo essenziale per sostenere l'evoluzione dei servizi pubblici.

2.2 Esperienze comparate di gestione strategica delle risorse umane

Il percorso intrapreso dall'Italia con la Riforma della PA si inserisce in una traiettoria comune a numerosi sistemi amministrativi europei che, nel corso degli ultimi anni, hanno avviato iniziative convergenti per modernizzare la gestione delle risorse umane pubbliche attraverso approcci *competency-based*, strumenti digitali di supporto alla pianificazione e programmi strutturati di sviluppo delle competenze.

L'analisi delle esperienze più significative a livello europeo consente di inquadrare l'esperienza dell'Italia in un contesto di convergenza metodologica, evidenziando al contempo gli elementi di originalità e specificità del modello italiano.

2.2.1 Spagna: l'ecosistema delle competenze e la scuola per la dirigenza pubblica

In Spagna, l'INAP (*Instituto Nacional de Administración Pública*) ha definito la Strategia di Apprendimento 2025–2028 come leva per modernizzare e rafforzare la PA, con focus su trasformazione digitale, sviluppo del talento, innovazione e miglioramento continuo. Il quadro di riferimento spagnolo si articola attorno al cosiddetto «ecosistema competenze dell'Amministrazione dello Stato», che distingue tre livelli: competenze strategiche, trasversali a tutta l'amministrazione e orientate alla visione e all'innovazione; competenze comuni, condivise da tutti i dipendenti pubblici e comprendenti le competenze digitali, l'integrità e le competenze relazionali; competenze specifiche per area funzionale, calibrate sui diversi profili professionali e sui contesti operativi. Sono incluse anche competenze legate all'intelligenza artificiale, che l'INAP affronta attraverso percorsi formativi dedicati.

Sul fronte della dirigenza pubblica, la Spagna ha istituito la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado, scuola specializzata rivolta alle persone che esercitano funzioni di direzione e leadership, con l'obiettivo di rafforzare le competenze manageriali della dirigenza per guidare progetti e servizi con efficacia, efficienza e innovazione. Questo modello — che collega in modo esplicito lo sviluppo delle competenze dirigenziali con la qualità dell'azione amministrativa — costituisce un riferimento particolarmente rilevante per la dimensione del *management* pubblico che la Riforma italiana pone al centro del proprio impianto metodologico.

2.2.2 Portogallo: ReCAP, competenze digitali e intelligenza artificiale per la PA

In Portogallo, il ReCAP (*Referencial de Competências para a Administração Pública*) costituisce un quadro comune di competenze comportamentali applicabile a tutti i lavoratori pubblici, comprensivo di competenze specifiche per i titolari di incarichi dirigenziali. Il referenziale individua 20 competenze, tra cui

quattro core (*orientamento al servizio pubblico, collaborazione, cambiamento e innovazione, conseguimento dei risultati*) che costituiscono il nucleo valoriale e comportamentale della professionalità pubblica portoghese.

A supporto della transizione digitale, il percorso AP Digital affronta 16 competenze digitali essenziali attraverso 100 ore di formazione strutturata, garantendo a tutto il personale pubblico un livello minimo di padronanza degli strumenti digitali. Sul fronte dell'intelligenza artificiale, l'AI Business School AP è rivolta, in via preferenziale, a dirigenti superiori e intermedi, con l'obiettivo di sviluppare strategie di valorizzazione del potenziale dell'AI nell'organizzazione, nei *team* e nei progetti di servizio al cittadino. La combinazione tra un *framework* comune di competenze comportamentali, un programma strutturato di competenze digitali e percorsi specifici sull'AI per la dirigenza rappresenta un modello integrato di rafforzamento del capitale umano pubblico che presenta forti analogie con l'impostazione seguita dall'Italia nell'attuazione della Riforma della PA prevista dal PNRR.

2.2.3 Francia: l'accompagnamento manageriale e le nuove forme di organizzazione del lavoro

In Francia, la DGAFP (*Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique*) ha rafforzato negli ultimi anni le iniziative di accompagnamento manageriale, attraverso strumenti operativi rivolti ai dirigenti pubblici in prima linea nella gestione del cambiamento. «La boussole du manager» è un corpus di schede operative su temi HR e organizzativi emergenti, pensato per fornire ai responsabili di struttura leve concrete di adattamento delle pratiche gestionali ai nuovi contesti. Il numero pubblicato nel 2025 sulle nuove forme di organizzazione del lavoro approfondisce in particolare gli impatti delle trasformazioni tecnologiche sulle pratiche manageriali e propone orientamenti operativi per adattare il funzionamento dei *team* e le modalità di gestione delle persone.

L'approccio francese pone in evidenza una dimensione cruciale — spesso sottovalutata nei modelli di riforma — che è quella della dimensione relazionale e manageriale della trasformazione: non è sufficiente ridisegnare i sistemi di classificazione del personale o introdurre nuove piattaforme digitali se non si investe in modo parallelo sulle capacità dei dirigenti di accompagnare le proprie organizzazioni nel cambiamento. Questa consapevolezza, condivisa tra i principali sistemi amministrativi europei, costituisce uno dei fondamenti metodologici anche del modello italiano, che attribuisce alla dirigenza un ruolo centrale nel processo di *assessment* delle competenze e nello sviluppo professionale del personale.

2.2.4 Verso standard comuni di professionalità pubblica

Oltre alle esperienze nazionali, merita attenzione la dimensione europea che vede la standardizzazione dei profili professionali affermarsi progressivamente come cornice comune per i sistemi di gestione delle risorse umane in ambito pubblico degli Stati membri. In questo quadro, la recente pubblicazione della norma UNI 11621-8 (30 aprile 2026) sull'intelligenza artificiale — norma italiana, tuttavia coerente con il quadro normativo europeo, in particolare con l'AI Act (Reg. UE 2024/1689) e allineata a modelli europei di competenze, come l'e-Competence Framework - nel definire i profili professionali legati all'IA richiesti alle

organizzazioni, incluse le pubbliche amministrazioni, segna un'ulteriore formalizzazione della dimensione tecnologica, organizzativa e comportamentale nella professionalità pubblica. L'integrazione tra competenze tecniche legate all'AI, competenze organizzative e competenze comportamentali non è più un'opzione evolutiva, ma una necessità operativa per le PA che intendono valorizzare efficacemente le tecnologie intelligenti nel proprio funzionamento.

Il quadro europeo evidenzia, in sintesi, una convergenza di fondo attorno a tre direttrici comuni: l'adozione di *framework* di competenze strutturati come infrastruttura gestionale dei sistemi di gestione delle risorse umane in ambito pubblico; il rafforzamento della dirigenza come leva primaria di attuazione del cambiamento; lo sviluppo di competenze digitali e di AI come condizioni abilitanti per la trasformazione amministrativa.

2.3 La Riforma della Pubblica Amministrazione italiana nel quadro del PNRR

Per l'Italia, l'introduzione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), con le sue riforme trasversali e abilitanti, ha rappresentato un'occasione fondamentale per intraprendere un percorso di rinnovamento profondo del modo di fare Pubblica Amministrazione. Nato in risposta alle difficoltà economiche e sociali, aggravate dalla pandemia, il PNRR si è infatti configurato non solo come strumento di rilancio economico, ma come un vero e proprio **motore di cambiamento strutturale**, volto a **trasformare il modo in cui le istituzioni pubbliche operano e interagiscono con cittadini e imprese**. In questo senso, il PNRR ha assunto un ruolo di catalizzatore nell'adozione di un approccio trasformativo, orientato al superamento di pratiche e modelli radicati che si erano rivelati obsoleti rispetto alle sfide della crescita economica, della produttività e della competitività del sistema Paese.

In un contesto di partenza caratterizzato da evidenti rigidità e complessità strutturali – tra cui una capacità amministrativa non omogenea sul territorio, il lento e parziale ricambio generazionale, la conseguente riduzione degli organici e le difficoltà connesse allo sviluppo formativo dei dipendenti pubblici, procedure articolate e stratificate, spesso in conflitto tra i diversi livelli amministrativi (nazionale, regionale e locale) – **la Riforma della PA, affidata sotto il profilo attuativo al Dipartimento, si è configurata come una strategia strutturale di ampio respiro**, volta a superare decenni di approcci alla gestione del personale pubblico fondati su logiche giuridico-contrattuali, basate sulla regolazione formale del rapporto di lavoro, che hanno posto in secondo piano la dimensione dello sviluppo delle competenze, della pianificazione strategica dei fabbisogni e della valorizzazione del potenziale individuale.

In quest'ottica, la Riforma si articola in tre principali assi d'intervento: **accesso, buona amministrazione e capitale umano**.

La dimensione del **capitale umano**, in particolare, comprende molteplici ambiti di intervento – dalla valorizzazione delle esperienze e delle competenze, alla formazione continua e mirata dei dipendenti, fino all'innovazione organizzativa e tecnologica – che concorrono ai fini di una **riqualificazione complessiva**,

in chiave strategica, delle leve di gestione del personale, quale snodo centrale di una riforma del mercato del lavoro pubblico che abbia effetti positivi sull'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

In un contesto caratterizzato da una trasformazione continua delle forme e dei contenuti del lavoro, la Pubblica Amministrazione italiana è infatti chiamata a **superare le tradizionali logiche di classificazione del personale basate su compiti e mansioni**, concetti ormai limitanti e desueti, per **approdare ad una gestione strategica del personale fondata sulle competenze individuali e orientata alla creazione di Valore pubblico**, secondo un approccio basato sulle competenze che non rappresenti una mera innovazione tecnica, bensì una scelta culturale che riconosce come la qualità dell'azione amministrativa dipenda dalle conoscenze, dalle capacità e dai comportamenti professionali delle persone.

2.3.1 Una panoramica dell'attuazione: obiettivi, misure, attori, governance

Per raggiungere tali obiettivi generali, il Dipartimento ha avviato un insieme di iniziative progettuali volte a **definire, sperimentare e diffondere nel settore pubblico un sistema innovativo per la gestione strategica delle risorse umane, basato sulla centralità delle competenze**, e a introdurre un **modello di rafforzamento della capacità amministrativa delle PA locali**, focalizzato, in primo luogo, proprio sulla funzione di gestione del personale.

Tali iniziative sono state avviate nell'ambito della Riforma 2.3 *"Competenze e carriere"* del PNRR e, più nel dettaglio, nell'ambito della Sub-riforma M1C12.3.1 *"Riforma del mercato del lavoro della PA"* e del Sub-investimento 2.3.2 *"Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro"*, due iniziative strettamente interconnesse e orientate ad abilitare la PA a **intraprendere un percorso verso una cultura del cambiamento, intercettando i principali driver strategici del management delle risorse umane** e promuovendo una vera trasformazione culturale, in grado di innescare un salto di qualità nel modo in cui la PA realizza il proprio mandato.

Nello specifico, il Dipartimento, con la **Sub-riforma 2.3.1 "Riforma del mercato del lavoro della PA"**, si è posto l'obiettivo primario di promuovere nella PA l'adozione di una strategia unitaria e integrata di gestione delle risorse umane, a partire dal ricorso a un modello di gestione del capitale umano innovativo basato sulle competenze e in grado di favorire un efficace rafforzamento della capacità amministrativa delle PA in termini di innovazione delle attività amministrative e gestionali quotidiane.

Per garantire l'efficace perseguimento degli obiettivi progettuali, il Dipartimento si è avvalso del supporto di **Formez PA** ed **Invitalia S.p.A.**, in qualità di soggetti attuatori.

In particolare Formez PA, tramite il **progetto RiVa «La gestione strategica delle Risorse umane per creare Valore pubblico»** ha supportato il Dipartimento nella progettazione e sperimentazione di un modello per la gestione strategica delle risorse umane, adattabile ai diversi comparti della PA, in grado di favorire la correlazione tra la pianificazione qualitativa e quantitativa del personale, le strategie organizzative e i nuovi profili professionali, favorendo l'evoluzione del mercato del lavoro pubblico e lo sviluppo delle carriere.

La realizzazione del progetto RiVa ha seguito un percorso *bottom-up* strutturato in fasi successive, nel quale le amministrazioni sono state, al contempo, protagoniste attive nella definizione e sperimentazione di modelli e strumenti innovativi, e dirette destinatarie di interventi di supporto e accompagnamento da parte di esperti qualificati.

Grazie all'iniziale coinvolgimento di un pool di oltre 50 amministrazioni pilota, rappresentative dei diversi comparti della PA, è stato infatti co-progettato e implementato un framework di competenze e profili, calibrati sul lavoro pubblico, grazie a cui è stata definita una **matrice dei Sistemi professionali** confluita in una **Banca Dati Unica (BDU)** quale strumento cardine per la gestione omogenea di un sistema professionale "per competenze", in ambito pubblico.

Parallelamente, il Dipartimento ha realizzato la **piattaforma tecnologica MINERVA** che con i suoi moduli applicativi – tra cui la BDU e le relative funzionalità – **supporterà operativamente le PA nel management del capitale umano, facilitando la pianificazione, la gestione e lo sviluppo del personale**, consentendo ad ogni responsabile delle risorse umane di ciascuna amministrazione di effettuare una mappatura dell'organico, classificando il personale sulla base dei profili professionali e delle competenze identificate attraverso il framework e di rilevare eventuali fabbisogni di competenze rispetto alla propria mission, da colmare attraverso le leve di sviluppo professionale e di recruitment, garantendo in tal modo una gestione dinamica delle risorse umane.

Attraverso uno specifico modulo di programmazione, MINERVA consente di formalizzare queste scelte attraverso **l'elaborazione guidata del piano triennale di fabbisogni di personale**, in piena aderenza alle previsioni normative e garantendo il rispetto degli specifici vincoli ordinamentali e finanziari, e di **tradurre le scelte strategiche in azioni concrete grazie all'interoperabilità con le piattaforme inPA, Syllabus e la nuova piattaforma PIAO**.

Contestualmente, al fine di favorire una diffusione capillare dei contenuti della Riforma e di rendere gli effetti della stessa tangibili sull'intero territorio nazionale, ad **Invitalia S.p.A** è stata affidata la realizzazione del progetto ***"La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico. Accompagnamento e diffusione del know how"*** per la realizzazione di azioni di disseminazione – realizzate in modalità sincrona, attraverso l'organizzazione di specifici webinar informativi, e asincrona tramite la strutturazione di videopillole, tutorial e quiz interattivi di apprendimento – e di accompagnamento, attraverso l'organizzazione di incontri one-to-one e laboratori territoriali tematici, che hanno consentito di intercettare e raggiungere un'ulteriore platea di oltre 120 amministrazioni dei vari comparti. Nell'ambito del progetto, Invitalia S.p.A. ha curato, altresì, lo sviluppo della **piattaforma di collaboration SharePA**, un ambiente di lavoro digitale volto a facilitare la condivisione di *know how* tra le pubbliche amministrazioni e a sostenere l'implementazione di una gestione delle risorse umane integrata e moderna, promuovendo la collaborazione tra i diversi livelli del territorio, semplificando le interazioni e agevolando la condivisione e diffusione di esperienze e best practice.

Nel complesso, la realizzazione delle attività è stata soggetta ad un costante presidio scientifico e attuativo da parte dell'**Unità Operativa Centrale**, organismo istituito dal Dipartimento nell'ambito della Sub-riforma 2.3.1, composto da un pool di esperti in gestione delle risorse umane allo scopo di **supportare l'efficace introduzione di un sistema di management strategico del capitale umano nella PA**, presidiando e guidando la sperimentazione dei modelli gestionali e l'implementazione degli strumenti digitali realizzati, nonché la disseminazione del know how, anche attraverso la partecipazione attiva nei numerosi eventi e incontri realizzati sul territorio, spesso in collaborazione con i principali Atenei italiani, per la **comunicazione e la divulgazione scientifica** su scala nazionale delle tematiche afferenti al nuovo modello di gestione strategica del capitale umano, basato sulle competenze.

La piena efficacia della Sub-riforma 2.3.1 è strettamente correlata all'implementazione integrata del **Sub-investimento 2.3.2 «Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro»**, finalizzato al rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni attraverso lo sviluppo delle capacità di pianificazione, organizzazione e formazione del capitale umano, a supporto della trasformazione amministrativa, organizzativa e digitale.

In tale ambito, a Formez PA è stata affidata la realizzazione del **progetto GRU «Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane»**, con l'obiettivo da un lato di supportare le pubbliche amministrazioni locali nell'analisi della struttura organizzativa, preconditione essenziale per mettere in atto una gestione strategica delle risorse umane, nella mappatura dei processi e nella progettazione di piani di *change management*, e, dall'altro, di contribuire al **monitoraggio semestrale dell'azione di riforma** attraverso la realizzazione di strumenti per il supporto decisionale in grado di monitorare, nel tempo, l'evoluzione del capitale umano pubblico e fornire ausilio nell'orientare le scelte strategiche legate ai processi di gestione delle risorse umane.

Nel percorso attuativo, inoltre, il Dipartimento ha promosso due avvisi finalizzati a fornire alle amministrazioni pubbliche risorse e protocolli in grado di sostenerne il percorso di adeguamento tecnologico, organizzativo e operativo conseguente all'adozione di un nuovo approccio per la gestione strategica delle risorse umane: l'avviso **«Risorse in Comune»**, con una dotazione di 100 milioni di euro distribuiti su tutto il territorio nazionale, finalizzato a supportare le pubbliche amministrazioni locali nella trasformazione digitale e organizzativa e l'avviso per l'adeguamento alle **Specifiche Tecniche per l'interoperabilità dei sistemi gestionali HR**, volto a consentire la connessione dei Sistemi Gestionali delle Risorse Umane (SIGP) delle amministrazioni aderenti con la piattaforma MINERVA.

Le iniziative descritte hanno consentito di costruire, nel corso dell'attuazione del PNRR, un ecosistema integrato di strumenti metodologici, tecnologici e organizzativi finalizzato a supportare le amministrazioni pubbliche nel percorso di transizione verso un modello di gestione strategica del capitale umano basato sulle competenze. Attraverso la sperimentazione di nuovi modelli professionali, la realizzazione di piattaforme digitali interoperabili, le attività di accompagnamento e capacity building e il coinvolgimento

diretto delle amministrazioni nei processi di innovazione, il Dipartimento ha posto le basi per una trasformazione strutturale destinata a produrre effetti che travalicano l'orizzonte temporale del Piano.

In tale prospettiva, la conclusione delle attività finanziate dal PNRR non rappresenta un punto di arrivo, bensì una fase di consolidamento e valorizzazione dei risultati conseguiti. Le evidenze emerse nel corso dell'attività di monitoraggio, unitamente all'esperienza maturata nell'attuazione delle progettualità sopra richiamate, costituiscono infatti il presupposto per l'individuazione delle successive azioni di follow-up previste dal quadro attuativo della Riforma e orientate a favorire la piena integrazione degli strumenti sviluppati nei processi ordinari di gestione delle risorse umane delle amministrazioni pubbliche.

Le azioni illustrate nei paragrafi successivi si collocano, pertanto, in una logica di continuità rispetto al percorso già avviato e sono finalizzate a consolidare i risultati raggiunti, sostenere gli ambiti che presentano maggiori margini di sviluppo e accompagnare il progressivo radicamento del paradigma *competency-based* quale elemento strutturale della capacità amministrativa e della produzione di Valore pubblico.

2.3.2 Una traiettoria comune a livello europeo

Dalla sintesi del precedente paragrafo, i cui contenuti saranno oggetto di approfondimento nelle sezioni successive, la Riforma dimostra di inserirsi pienamente nella traiettoria delineata dalle esperienze europee e internazionali – come emerge dalla comparazione proposta nella tavola seguente –, contribuendo, attraverso il modello *competency-based*, la piattaforma MINERVA e la Banca Dati Unica di competenze e profili, a dotare il Paese di infrastrutture metodologiche e digitali coerenti con le migliori pratiche europee e con le indicazioni delle istituzioni internazionali.

Analisi comparativa delle esperienze europee di gestione strategica delle risorse umane nella PA



Dimensione	Spagna	Portogallo	Francia	Italia (Sub-riforma 2.3.1)
Framework competenze	Ecosistema competenze INAP (strategiche, comuni, specifiche)	ReCAP – 20 competenze comportamentali (4 nucleari)	Référentiel managérial DGAFF	Framework MINERVA 388 competenze tra comportamentali, tecnico-professionali e tecnico specialistiche
Strumento digitale	Piattaforma INAP e-learning	AP Digital (100h su 16 competenze digitali)	Boussole du manager (schede operative)	Toolkit MINERVA (BDU, assessment, programmazione fabbisogno, best fit, AI)
Focus sulla dirigenza	Escuela de Alta Dirección Pública del Estado	Executive Leadership in PA (LEAP) + AI Business School AP	La boussole du manager – nuove forme org. lavoro	Cantiere 1-4 RIVa + ruolo attivo della dirigenza nelle fasi di assessment
Competenze digitali/AI	Ecosistema competenze: AI inclusa	AP Digital + AI Business School AP	In sviluppo	Tool AI Minerva + Syllabus (raccordo formazione-fabbisogni)
Approccio metodologico	Top-down con standard nazionali	Framework centralizzato + percorsi modulari	Accompagnamento manageriale e guide operative	Co-progettazione con 58 amministrazioni + sperimentazione bottom-up

3 L'attuazione della Riforma: dalle idee all'implementazione operativa

3.1 La progettazione e la sperimentazione del modello di gestione strategica delle risorse umane basato sulle competenze

Come anticipato nelle sezioni precedenti, le fasi di progettazione e di sperimentazione del modello e degli strumenti per una gestione strategica delle risorse umane basata sulle competenze sono state realizzate nell'ambito del progetto RiVA, curato da Formez PA in qualità di soggetto attuatore, nell'ambito di un percorso che ha visto il coinvolgimento e la partecipazione attiva di un pool di amministrazioni rappresentative dei diversi comparti della PA.

Tale approccio – sostenuto dalla volontà del Dipartimento di non imporre *ex lege* un modello uniforme per tutte le amministrazioni, ma di sviluppare lo stesso in modo condiviso, a partire da un framework metodologico di riferimento, lavorando insieme ad un nucleo pilota di amministrazioni rappresentative dei diversi comparti pubblici, con l'obiettivo di co-progettare un sistema e verificarne l'efficacia direttamente sul campo, attraverso una fase di sperimentazione – è stato ritenuto il più efficace per favorire, nel medio-lungo periodo, una reale adozione del modello da parte di tutte le amministrazioni italiane. Le attività sono state sviluppate in raccordo costante con l'Ufficio per l'organizzazione e il lavoro pubblico (UOLP) del Dipartimento e con il contributo metodologico del Centro di servizio per il coordinamento di progetti speciali e l'innovazione organizzativa dell'Università di Napoli Federico II (COINOR).

3.1.1 Il framework metodologico: il *competency management*

La progettazione del modello si fonda su un impianto metodologico elaborato alla luce delle principali esperienze nazionali e internazionali analizzate nell'ambito del progetto RiVa.

A livello internazionale, i riferimenti principali sono rappresentati dal sistema O*NET³ e dal framework EPSO⁴ delle istituzioni europee, entrambi fondati su sistemi di classificazione delle professioni basati sulle competenze. A livello nazionale, il modello è stato sviluppato in coerenza con le "Linee di indirizzo per la individuazione dei nuovi fabbisogni professionali" emanate nel 2022 e con i modelli di competenze per il personale dirigenziale e non dirigenziale della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, integrandoli in una prospettiva trasversale a tutti i comparti contrattuali. Il confronto con le esperienze internazionali ha altresì consentito di recepire le tendenze più avanzate in materia di gestione delle risorse umane basato sulle competenze, con particolare attenzione ai sistemi adottati in ambito europeo nell'ottica evolutiva delle competenze del futuro.

³ U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration (2025), *ONET OnLine – The Occupational Information Network**, sistema nazionale statunitense di classificazione delle professioni e delle competenze, disponibile all'indirizzo: <https://www.onetonline.org>

⁴ European Personnel Selection Office (EPSO) (2024), *EPSO Competency Framework*, quadro delle competenze adottato dalle istituzioni e dagli organismi dell'Unione europea per la selezione e la gestione del personale, disponibile all'indirizzo:

In particolare, confermando le Linee di indirizzo del 2022, il framework teorico di riferimento per la gestione strategica delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni è stato individuato nel *Competency Based Human Resources Management*, da intendersi quale modello più appropriato per la programmazione, la gestione e lo sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni che fondano i loro processi produttivi e relazionali sulla conoscenza, come le amministrazioni pubbliche⁵.

Il modello si sostanzia in una pratica di management delle risorse umane che prevede l'identificazione, la gestione e lo sviluppo di competenze (conoscenze, abilità, comportamenti, attitudini) funzionali ad assicurare lo sviluppo professionale e il benessere delle persone, il perseguimento degli obiettivi di Valore pubblico dell'organizzazione e le performance attese dagli stakeholder.

Le competenze sono l'elemento chiave del framework: queste identificano le professioni e sono intese come l'insieme di conoscenze, capacità e comportamenti che occorrono per poter agire processi di lavoro.

Il valore del framework si ritrova principalmente nell'essere un modello integrato.

Da un lato, infatti, l'adozione di un framework di competenze condiviso è applicabile in modo orizzontale a tutte le diverse leve di gestione del personale: dalla programmazione del fabbisogno al reclutamento, alla mobilità, alle progressioni orizzontali e verticali, ai processi di sviluppo professionali nonché alla incentivazione e valorizzazione; dall'altro, a livello verticale, tramite la gestione delle competenze, si è in grado di connettere le strategie, le politiche ed il contesto di ogni amministrazione pubblica al raggiungimento degli obiettivi interni ed alla capacità di creare il Valore pubblico, creando un continuum.

Il nucleo del modello è infine costituito dal sistema professionale, inteso come l'insieme strutturato di matrici, profili di ruolo, profili professionali e competenze associate, che consente alle amministrazioni di disporre di una rappresentazione organica e aggiornata del proprio capitale umano. Le matrici organizzano i profili professionali in funzione dei macro-processi caratterizzanti l'ente, consentendo di collegare le attività effettivamente svolte alle competenze richieste. I profili di ruolo descrivono le responsabilità e le attività caratterizzanti una posizione organizzativa, mentre i profili professionali ne specificano il corredo di competenze attese, distinte in tre categorie:

- Competenze comportamentali (CC): comportamenti necessari per meglio svolgere i contenuti lavorativi afferenti ai profili professionali/famiglie professionali; trasversali a tutti i ruoli, connesse alle modalità di relazione, comunicazione, gestione delle situazioni e orientamento al risultato; attengono al "come" si lavora, indipendentemente dal ruolo ricoperto.
- Competenze tecnico-professionali (CTP): conoscenze necessarie per presidiare i contenuti lavorativi afferenti allo scopo organizzativo e le responsabilità del profilo/famiglia professionale, legate ai processi e alle funzioni tipiche di un determinato ambito lavorativo, condivise da più profili all'interno dello stesso comparto o area funzionale.

⁵ Per i fondamenti teorici dell'approccio competency-based si vedano: McClelland D.C. (1973), *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, in *American Psychologist*, vol. 28, n. 1, pp. 1-14; Boyatzis R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York; Spencer L.M. Jr., Spencer S.M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York.

- Competenze tecnico-specialistiche (CTS): capacità di applicazione nei contesti operativi di tecniche, strumenti, metodologie necessarie per presidiare i contenuti specialistici afferenti agli ambiti di ruolo; sono riferite a domini di conoscenza specifici e approfonditi richiesti da particolari profili professionali, che richiedono una padronanza tecnica elevata e difficilmente trasferibile ad altri ruoli.

Il framework delle competenze è concepito secondo la logica della library, secondo cui le competenze classificate sono ampie, rappresentative di conoscenze/capacità/comportamenti numericamente superiori a quelle necessarie a descrivere le caratteristiche dell'insieme dei ruoli professionali agiti all'interno di un'amministrazione. Ciò consente di poter attingere ad un insieme di competenze disponibili e di averne a disposizione ulteriori, in funzione delle proprie esigenze di gestione e sviluppo del personale ed, inoltre, di potere arricchire i dizionari continuamente.

Il dizionario delle competenze sviluppato nell'ambito del progetto RiVa include complessivamente 388 competenze distinte in 37 competenze comportamentali, 96 competenze tecnico-professionali e 255 competenze tecnico-specialistiche, utilizzate per la declinazione di 540 profili di ruolo mappati sull'intera platea delle amministrazioni coinvolte.

Questi dati restituiscono la dimensione e la profondità del lavoro di co-progettazione svolto: ciascuna competenza è stata descritta, esemplificata e calibrata in funzione dei diversi livelli di padronanza attesi, rendendola utilizzabile nelle attività di assessment, selezione, formazione e sviluppo professionale.

3.1.2 Il panel delle amministrazioni pilota e l'analisi dello stato dell'arte

Le attività progettuali hanno preso avvio con l'individuazione di un primo panel di dieci amministrazioni pilota, selezionate dal Dipartimento in rappresentanza di diversi comparti di contrattazione collettiva. In particolare, per la prima fase di progettazione e sperimentazione del modello, sono state coinvolte amministrazioni appartenenti ai comparti delle Funzioni Centrali e Locali e al comparto Istruzione e Ricerca. Ciascuna ha sottoscritto un protocollo di intesa con il Dipartimento, designato un referente di progetto e preso parte a un kick-off meeting di approfondimento dell'articolazione progettuale.

Nella prima fase di lavoro è stata condotta un'analisi dello stato dei sistemi di gestione delle risorse umane *as-is* di ciascun ente, attraverso apposite check-list, con l'obiettivo di raccogliere la documentazione necessaria per le successive attività di co-progettazione e per calibrare gli strumenti di affiancamento sulle esigenze concrete di ciascuna realtà istituzionale.

In parallelo all'analisi delle singole amministrazioni, sono stati mappati i macro-processi trasversali e caratterizzanti di ciascun comparto istituzionale, riclassificati secondo il modello metodologico adottato, e sono state elaborate le prime matrici dei sistemi professionali sulla base dell'analisi dei contesti e delle missioni istituzionali.

Elenco delle amministrazioni pilota



Comparto	Amministrazioni
Amministrazioni Centrali	Agenzia delle Entrate; INPS; Ministero dell'Interno
Funzioni Locali	Regione Piemonte; Regione Lazio; Provincia Autonoma di Trento; Provincia di Lucca; Città Metropolitana di Napoli; Comune di Perugia
Istruzione e Università	Università degli Studi dell'Aquila

Tali attività hanno consentito di costruire un quadro aggiornato delle pratiche di gestione HR già in uso, valutandone la maturità rispetto all'introduzione del modello *competency-based*, e di elaborare una library di indicatori di performance per la valutazione degli effetti del progetto lungo le diverse dimensioni del ciclo di gestione delle risorse umane.

Al termine della fase pilota, il panel è stato ampliato, attraverso una specifica manifestazione di interesse cui hanno aderito 48 ulteriori amministrazioni, per arrivare a consolidare un *panel* di 58 amministrazioni che hanno partecipato alle attività di sperimentazione del modello; si tratta di un risultato particolarmente positivo, in quanto il target inizialmente previsto si assestava su 40 enti. In particolare, è stata privilegiata la partecipazione di enti con esperienze pregresse di partecipazione a progetti di innovazione amministrativa e organizzativa, così da massimizzare qualità e profondità della sperimentazione. La copertura territoriale risultante è nazionale, su tutti i livelli istituzionali, e rappresenta complessivamente oltre il 95% della popolazione italiana, con una distribuzione equilibrata tra Nord, Centro e Sud del Paese.

Per ciascuna delle 58 amministrazioni è stato predisposto un piano di lavoro individuale, che ha definito obiettivi e perimetro della sperimentazione, modalità di attuazione, composizione dei gruppi di lavoro, impegni reciproci e tempistica. Il piano è stato elaborato sulla base di un portfolio di attività proponibili, differenziate in attività trasversali di base — comuni a tutti i comparti — e attività opzionali, calibrate sulle esigenze specifiche del singolo ente e del comparto di appartenenza.

Elenco amministrazioni sperimentatrici



COMPARTO	TIPOLOGIA	AMMINISTRAZIONE	TOTALI PER COMPARTO	TOTALI PER AMMINISTRAZIONE
AMMINISTRAZIONI CENTRALI	Enti Pubblici non economici	Aci; Agenzia delle Entrate*; Enac; Inps *	7	4
	Ministeri	Lavoro e politiche sociali Interno*		3
		Ambiente e sicurezza energetica		
FUNZIONI LOCALI	Regioni	Basilicata; Campania; Emilia-Romagna; Lazio*; Liguria; Piemonte*; Puglia; Sardegna; Siciliana; Toscana; Veneto	40	10
	Enti strumentali	Amap-Marche agricoltura pesca; Arpa Lombardia; Arpa Marche		3
	Città Metropolitane	Bari; Cagliari; Genova; Napoli*; Torino		5
	Province	Trento*; Aquila; Biella; Campobasso; Fermo; Foggia; Forlì-Cesena; Lucca*; Monza e Brianza; Parma; Salerno; Sassari; Taranto; Treviso		14
	Comuni	Bologna; Genova; Milano; Palermo; Perugia*; Venezia; Verona		7
ISTRUZIONE UNIVERSITÀ	Università	Ca' Foscari; D'Annunzio Chieti-Pescara; Sannio; Aquila; Insubria; Brescia; Firenze; Torino; La Sapienza; Modena e Reggio Emilia	11	10
	Enti di ricerca	Consiglio Nazionale delle Ricerche		1
TOTALE AMMINISTRAZIONI				58

* Amministrazioni appartenenti al panel iniziale delle 10 pilota

La predisposizione di un piano personalizzato per ciascun ente ha rappresentato un elemento metodologico qualificante dell'intero processo, garantendo che la sperimentazione fosse effettivamente adattata al contesto organizzativo e ai fabbisogni specifici di ciascuna realtà istituzionale.

3.1.3 La sperimentazione nelle amministrazioni: i quattro cantieri

La sperimentazione del modello si è sviluppata attraverso quattro cantieri di co-progettazione, corrispondenti alle principali leve del ciclo di gestione delle risorse umane. Ciascun Cantiere è stato concepito come un modulo autonomo ma fortemente interconnesso agli altri, in quanto i processi di reclutamento, sviluppo professionale e rewarding trovano nel sistema professionale — e nell'assessment delle competenze che ne deriva — il presupposto logico e metodologico comune.

L'approccio adottato non è stato di mera assistenza tecnica, bensì di empowerment organizzativo: l'obiettivo non era consegnare alle amministrazioni un modello preconfezionato, ma rafforzarne le competenze interne e la consapevolezza del processo di cambiamento, sviluppando la capacità di implementare e aggiornare autonomamente il sistema nel tempo.

Tutte le 58 amministrazioni hanno richiesto lo svolgimento di specifici incontri di sensibilizzazione interna — rivolti alla dirigenza, al personale di comparto e alle Organizzazioni Sindacali — curati in massima parte dal coordinamento di progetto Formez PA, con l'obiettivo di costruire il necessario consenso interno e di condividere i presupposti metodologici del nuovo approccio.

Cantiere 1 – Sistema professionale e Programmazione dei fabbisogni di personale

Il Cantiere 1 ha rappresentato il nucleo centrale e più impegnativo dell'intera sperimentazione, coinvolgendo 41 delle 58 amministrazioni aderenti al progetto. Le attività di affiancamento one-to-one hanno prodotto complessivamente 322 incontri — per una media di circa 8 incontri per amministrazione — con punte significative per gli enti che hanno intrapreso i percorsi più approfonditi: l'Università di Firenze (22 incontri), l'Università di Torino (20 incontri), l'Università dell'Aquila (19 incontri), la Provincia dell'Aquila (18 incontri), la Città Metropolitana di Napoli (16 incontri) e la Regione Basilicata (15 incontri).

Il Cantiere 1 si è articolato attorno a due assi tra loro strettamente integrati: la costruzione del sistema professionale e la programmazione del fabbisogno di personale. Sul primo asse, le attività hanno riguardato la definizione — per ciascuna amministrazione e per ciascun comparto — delle matrici dei sistemi professionali, l'individuazione dei profili di ruolo e professionali, la mappatura delle competenze associate e la loro classificazione secondo il dizionario comune. Sul secondo asse, le amministrazioni sono state accompagnate nella strutturazione di un processo di programmazione del fabbisogno di personale non più fondato esclusivamente su logiche quantitative di dotazione organica, ma capace di incorporare una lettura qualitativa dei fabbisogni di competenze, in coerenza con gli obiettivi strategici definiti nei Piani Integrati di Attività e Organizzazione (PIAO).

Un elemento di particolare rilievo metodologico è stato il **processo di assessment delle competenze**, sperimentato da 22 delle 41 amministrazioni partecipanti al Cantiere 1, per un totale di circa 390 dipendenti coinvolti. L'attività ha consentito di testare in un contesto reale — seppur simulato dal solo punto di vista organizzativo — le funzionalità del tool dedicato presente nel toolkit MINERVA. Il processo si è articolato in quattro fasi sequenziali: l'attribuzione simulata dei profili di ruolo al personale della

struttura pilota prescelta; la fase di autovalutazione da parte dei singoli dipendenti, svolta attraverso le funzionalità del toolkit; la successiva fase di etero-valutazione da parte del dirigente o supervisore responsabile; infine, la rilevazione dei gap di competenze rispetto ai profili attesi, con l'identificazione dei fabbisogni di sviluppo da colmare attraverso le diverse leve disponibili — formazione, mobilità, reclutamento esterno.

Cantiere 2 – Reclutamento

Il Cantiere 2 ha affrontato uno dei processi più delicati nella gestione delle risorse umane in ambito pubblico: la selezione del personale. A supporto dei lavori di questo Cantiere, nell'ambito del progetto RiVa è stato sviluppato un vademecum "Reclutamento", reso disponibile all'interno della piattaforma MINERVA, pensato per guidare le amministrazioni nel passaggio da una selezione centrata sulle qualifiche formali e sui titoli di studio a una pianificazione del recruiting fondata sulle competenze reali — comportamentali, tecnico-professionali e tecnico-specialistiche — definite nell'ambito del sistema professionale *competency-based* proposto.

L'impostazione del Cantiere 2 supera la visione del reclutamento come atto isolato e autoreferenziale, inquadrandolo invece come parte di un ciclo continuo e integrato: dall'analisi dei fabbisogni emersi dal Cantiere 1, alla definizione del profilo ricercato in termini di competenze, alla progettazione delle prove selettive, fino all'onboarding e all'inserimento del nuovo personale, gettando un ponte diretto verso i processi di sviluppo professionale trattati nel Cantiere 3. In questa logica, la selezione non si limita a scegliere tra i candidati disponibili, ma diventa strumento di pianificazione strategica del capitale umano, capace di colmare in modo mirato e verificabile i gap di competenze rilevati.

Sul piano operativo, il vademecum illustra come pianificare le fasi del processo di selezione, come progettare prove valutative orientate alle competenze, come strutturare le commissioni esaminatrici e come raccordare l'esito della selezione con i profili della banca dati e con la programmazione del fabbisogno. A supporto di questo processo, la piattaforma MINERVA mette a disposizione la funzionalità schema bando-avviso, che consente di generare in modo guidato e standardizzato le sezioni del bando relative ai profili ricercati e alle competenze richieste, garantendo coerenza con il sistema professionale dell'ente e con la banca dati unica.

Cantiere 3 – Sviluppo professionale

Il Cantiere 3 ha affrontato la dimensione dello sviluppo professionale del personale, qualificandola come processo intenzionale e permanente, che integra formazione, mobilità, progressioni di carriera e valorizzazione del potenziale individuale. Anche in questo caso, nell'ambito dei lavori del Cantiere è stato messo a disposizione un vademecum dedicato allo "Sviluppo professionale" che propone un approccio sistematico allo sviluppo delle competenze che supera la logica dell'intervento formativo episodico e non connesso ai fabbisogni reali dell'organizzazione, per orientarsi verso un modello in cui l'aggiornamento delle competenze è parte integrante della gestione ordinaria del personale.

L'assessment delle competenze — comportamentali, tecnico-professionali e tecnico-specialistiche — diviene il fulcro dell'intero sistema proposto: è a partire dall'analisi dei gap rilevati nella fase di valutazione che vengono definiti i Piani Formativi Collettivi — per struttura organizzativa o comparto — e i Piani Formativi Individuali, calibrati sulle esigenze specifiche di ciascun dipendente e orientati al raggiungimento del profilo di competenze atteso per il ruolo ricoperto o per quello verso cui il dipendente è in percorso di sviluppo. La scheda delle competenze del personale, componente del toolkit MINERVA, costituisce lo strumento operativo di riferimento: registra le competenze possedute da ciascun dipendente, le aggiorna in funzione della formazione fruita e dell'esperienza acquisita, e ne traccia l'evoluzione nel tempo.

Un elemento metodologico centrale del Cantiere 3 è il ruolo attivo della dirigenza: i dirigenti non sono soltanto i valutatori nella fase di etero-valutazione, ma sono chiamati a diventare i principali promotori dello sviluppo professionale dei propri collaboratori, accompagnandoli nel percorso di crescita, individuando opportunità di mobilità interna, suggerendo percorsi formativi e raccordando lo sviluppo individuale con le priorità strategiche dell'organizzazione. La gestione del cambiamento verso un modello *competency-based* richiede, in questa prospettiva, un investimento specifico sul rafforzamento delle capacità manageriali, al quale le attività del Cantiere 3 dedicano specifica attenzione attraverso percorsi di sensibilizzazione e supporto.

Cantiere 4 – Rewarding

Il Cantiere 4 ha esplorato la dimensione del rewarding, intesa non come mero sistema di incentivazione economica, ma come leva strategica complessiva per attrarre, trattenere e motivare le persone, favorendo lo sviluppo di un ambiente di lavoro capace di valorizzare il contributo individuale e collettivo. Il Vademecum Rewarding, elaborato a supporto di questo Cantiere, propone un approccio integrato che connette il sistema premiante con i risultati dell'assessment delle competenze, con la valutazione della performance individuale e organizzativa e con le opportunità di sviluppo di carriera, all'interno di una cornice coerente e orientata al Valore pubblico.

Il percorso proposto si articola in più fasi progressive: dalla ricognizione degli strumenti di rewarding già in essere presso l'amministrazione, alla somministrazione di survey per raccogliere aspettative e bisogni dei dipendenti, fino alla valutazione di ruoli, performance e potenziale. In questa logica, il sistema premiante non si limita alla componente retributiva variabile, ma include il riconoscimento delle competenze sviluppate, le opportunità di progressione di carriera, l'accesso a percorsi formativi qualificanti, la valorizzazione della mobilità interna e l'attribuzione di incarichi di responsabilità. L'obiettivo finale è contribuire alla costruzione di una Pubblica Amministrazione attrattiva per i talenti, capace di competere — sul piano della qualità del lavoro, delle prospettive di sviluppo e del riconoscimento del merito — con le opportunità offerte dal settore privato.

3.1.4 L'impatto sulla programmazione strategica: i riferimenti nei PIAO

Un primo e significativo indicatore di impatto del progetto sui processi di gestione e programmazione strategica del personale è rappresentato dalla presenza di riferimenti espliciti all'adesione al progetto nei principali documenti di programmazione delle amministrazioni coinvolte. La rilevazione — condotta con riferimento al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) per i trienni 2025-2027 e 2026-2028, nonché al Documento Unico di Programmazione (DUP) 2026-2028 per gli Enti locali — ha evidenziato che, alla data del 31 marzo 2026, circa il 70% delle amministrazioni che hanno preso parte attiva alle attività (41 sul totale) ha integrato i riferimenti al framework *competency-based*, e all'adesione alle progettualità promosse dal Dipartimento, nei propri strumenti di pianificazione strategica.

Tale evidenza attesta che il modello proposto ha già trovato un primo radicamento formale nei processi di programmazione degli enti, superando la dimensione della sperimentazione e avviando un processo di adozione strutturale.

Riferimenti a RiVa in PIAO 2026-2028, PIAO 2025-2027, DUP 2026-2028 (1/2)



Riferimenti a RiVa in PIAO 2026-2028, PIAO 2025-2027, DUP 2026-2028

Riferimento PIAO 2026-2028	ACI	Approvato con Deliberazione del Commissario Straordinario n. 419 del 28.01.2026
	AMAP Marche	Approvato con Delibera del Consiglio di amministrazione n. 2 del 30.01.2026
	ARPA Marche	Approvato con Determina del Direttore Generale n. 13 del 04.02.2026
	Città Metropolitana di Bari	Approvato con Delibera del Consiglio metropolitano n. 7 del 30.01.2026
	Città Metropolitana di Torino	Approvato con Decreto del Sindaco Metropolitano n. 12 del 26.01.2026
	CNR	Approvato con Delibera n. 22 del 02.02.2026
	Comune di Venezia	Approvato con Delibera n. 281 del 30.12.2025
	Comune di Verona	Approvato con Delibera n. 62 del 30.01.2026
	Ministero del Lavoro	Approvato con Decreto ministeriale n. 15 del 30.01.2026
	Provincia di Forlì-Cesena	Approvato con Decreto del Presidente n. 9 del 28.01.2026
	Provincia di L'Aquila	Approvato con Decreto del Presidente n. 40 del 24.03.2026
	Provincia di Monza e della Brianza	Approvato con Decreto Deliberativo Presidenziale n.37 del 05.03.2026
	Provincia di Parma	Approvato con Decreto Presidenziale n. 18 del 24.02.2026
	Provincia di Salerno	Approvato con Decreto del Presidente n. 52 del 31.03.2026
	Regione Basilicata	Approvato con Deliberazione di Giunta Regionale n. 50 del 10.03.2026
	Regione Emilia-Romagna	Approvato con Delibera di Giunta Regionale n. 101 del 30.01.2026
	Regione Siciliana	Approvato con Delibera di Giunta Regionale n. 30 del 29.01.2026



	Regione del Veneto	Approvato con Deliberazione di Giunta Regionale n. 32 del 27.01.2026
	Università dell'Aquila	Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 1 del 28.01.2026
	Università di Brescia	Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 27.01.2026
	Università D'Annunzio Chieti-Pescara	Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 29.01.2026
	Università di Firenze	Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 29.01.2026
	Università dell'Insubria	Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 18 del 28.01.2026
	Università La Sapienza	Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 5 del 27.01.2026 e delibera dal Senato Accademico n. 21 del 10.02.2026
	Università di Modena e Reggio Emilia (UniMoRe)	Approvato con Delibera del Senato Accademico del 26.01.2026
	Università del Sannio	Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 24 del 28 gennaio 2026
	Università di Torino	Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 1/2026/II/1 del 28.01.2026
Riferimento PIAO 2025-2027	ARPA Lombardia	Approvato con Decreto del Presidente Amministratore Unico n. 1 del 30.01.2025
	Comune di Bologna	Approvato con Deliberazione DG/PRO/2024/350, n. rep. DG/2024/308, Pg n. 910499/2024 del 27.12.2024
	Enac	Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 6 del 07.02.2025 e n. 11 del 24.03.2025
	Provincia di Biella	Approvato con Decreto del Presidente della Provincia n. 24 del 31.03.2025
	Provincia di Foggia	Approvato con Delibera del Presidente n. 36 del 24.02.2025
	Provincia di Lucca	Approvato con Decreto Deliberativo n. 7 del 05.02.2025
	Provincia di Taranto	Approvato con Decreto del Presidente della Provincia n. 102 del 20.11.2025
	Regione Campania	Approvato con Delibera di Giunta Regionale n. 25 del 30.01.2025
	Regione Lazio	Approvato con Deliberazione di Giunta Regionale n. 47 del 30.01.2025
	Regione Liguria	Approvato con Deliberazione della Giunta regionale n. 63 del 30.01.2025
Riferimento DUP 2026-2028	Regione Piemonte	Approvato con Delibera di Giunta Regionale n. 11-739 del 31.01.2025
	Città Metropolitana di Napoli	Delibera Consiglio Metropolitan n. 18 del 26/2/2026
	Comune di Bologna	Approvato con Deliberazione Pg n. 951109/2025 - Proposta DCPRO/129/2025 - Repertorio DC/119/2025 del 16.12.2025
	Provincia di Taranto	Approvato con Deliberazione del Consiglio Provinciale n. 70 del 27.12.2025

3.1.5 L'adozione formale del modello *competency-based*

L'impatto più strutturale e duraturo del progetto è rappresentato dall'adozione formale di un nuovo sistema professionale *competency-based* da parte di alcune amministrazioni, in coerenza con il modello proposto dal progetto RiVa. Tale adozione, sancita da atti deliberativi formali, segna il passaggio dalla sperimentazione alla stabilizzazione del modello nella gestione ordinaria del personale.

Un primo gruppo di amministrazioni ha adottato il sistema professionale seguendo direttamente il modello RiVa nella sua struttura, nei suoi classificatori e nella sua logica metodologica:

- Provincia di Foggia, con delibera n. 106 del 30/06/2025;
- Provincia di Taranto, con decreto del Presidente n. 67 del 05/09/2025;
- Città Metropolitana di Napoli, con deliberazione del Sindaco Metropolitano n. 422 del 29/12/2025.
- Regione Basilicata, con delibera della Giunta Regionale n. 202600222 del 12/05/2026

Un secondo gruppo di amministrazioni — pur avendo sviluppato autonomamente propri sistemi basati sulle competenze — ha adottato soluzioni pienamente coerenti con il framework metodologico proposto dal progetto, condividendone approcci, scelte strutturali e impostazione, grazie anche all'impulso impresso dalle attività di confronto e affiancamento svolte con gli esperti Formez PA:

- Regione Emilia-Romagna, con delibera n. 1077 del 30/06/2025, ha adottato un sistema professionale in coerenza con il *framework* metodologico;
- Regione Lazio, con delibera n. 737 del 7/08/2025;
- INPS, con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 152/2025 del 1/10/2025, recante *“Modello di gestione e reclutamento delle risorse umane basato su fabbisogni prioritari o emergenti e profili professionali articolati per competenze”*.

Questi risultati, conseguiti in un arco temporale relativamente breve rispetto alla complessità dei processi di cambiamento organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, testimoniano la solidità metodologica del modello e la sua capacità di generare adozione concreta e verificabile.

3.2 La piattaforma MINERVA: architettura funzionale e strumenti operativi

La piattaforma MINERVA costituisce il precipitato digitale dell'intero impianto metodologico del progetto: uno strumento a disposizione dei responsabili delle risorse umane delle amministrazioni dei vari comparti, per dare concreta attuazione al modello di gestione strategica delle risorse umane per competenze. La logica progettuale che ne ha guidato lo sviluppo è quella della coerenza strutturale con il framework metodologico adottato: ogni funzionalità della piattaforma corrisponde a un processo o sotto-processo del ciclo di gestione delle risorse umane, e le diverse componenti sono tra loro logicamente interrelate, in modo da garantire continuità informativa e decisionale lungo l'intero ciclo di gestione del personale.

Le componenti core di MINERVA sono due. La prima è la Banca Dati Unica (BDU) delle professioni — il Sistema Professionale — che individua e organizza le professioni necessarie alle singole amministrazioni

attraverso le matrici definite in fase di co-progettazione. La BDU costituisce il riferimento unico per la classificazione dei profili di tutte le amministrazioni che adottano il modello, garantendo coerenza semantica e comparabilità delle informazioni tra enti diversi.

La seconda è rappresentata dai dizionari di competenze, le cui library — distinte in competenze comportamentali, tecnico-professionali e tecnico-specialistiche — costituiscono la base su cui poggia l'intero modello. Le library sono progettate per essere costantemente aggiornate, in modo da riflettere l'evoluzione dei fabbisogni organizzativi e delle competenze richieste dal contesto lavorativo in trasformazione.

3.2.1 I tool applicativi di MINERVA

La piattaforma MINERVA integra una serie di tool applicativi tra loro logicamente interrelati, che accompagnano i responsabili HR lungo l'intero ciclo di gestione del personale:

Scheda delle competenze del personale

La scheda delle competenze è il documento di riferimento individuale per ciascun dipendente: registra le competenze possedute sia in relazione al profilo di ruolo assegnato, sia in ragione dell'esperienza e della formazione acquisita nel corso della propria carriera, come previsto dai CCNL. La scheda è aggiornata dinamicamente in funzione degli esiti dell'assessment e dei percorsi formativi fruiti, consentendo di tracciare l'evoluzione del patrimonio di competenze del personale nel tempo. Essa costituisce la base informativa di tutte le altre funzionalità del toolkit che richiedono di conoscere il profilo di competenze di un dipendente.

Assessment delle competenze

Il tool di assessment supporta la gestione dell'intero processo di valutazione delle competenze, articolato in fasi sequenziali: l'assegnazione dei profili di ruolo al personale della struttura organizzativa; l'avvio della fase di autovalutazione da parte dei dipendenti; la fase di etero-valutazione da parte del dirigente o supervisore; infine, la generazione automatica della mappa dei gap tra competenze possedute e competenze necessarie per ciascun ruolo organizzativo. I gap rilevati costituiscono il punto di partenza per la definizione dei Piani Formativi — collettivi e individuali — e per le decisioni di recruitment esterno, garantendo che le scelte di gestione del personale siano fondate su dati oggettivi e aggiornati.

Programmazione del fabbisogno di personale

Il tool di programmazione del fabbisogno supporta l'intero processo di pianificazione strategica del personale, consentendo alle amministrazioni di presidiare le diverse fasi del ciclo: dalla rilevazione dei fabbisogni quantitativi e qualitativi, all'identificazione delle competenze mancanti, alla definizione delle priorità di intervento. Il tool è strettamente interrelato agli esiti dell'assessment: i gap rilevati alimentano direttamente il processo di programmazione, consentendo di stimare il fabbisogno di personale non solo in termini di unità da assumere, ma anche di competenze da sviluppare o da acquisire attraverso la mobilità

interna. In questo modo, il Programma Triennale dei Fabbisogni del Personale (PTFP) — parte integrante del PIAO — diventa un documento di programmazione qualitativa, coerente con gli obiettivi strategici dell'organizzazione e con il modello *competency-based* adottato.

Schema bando-avviso

Lo schema bando-avviso è uno strumento operativo che, attraverso un wizard guidato, facilita la creazione delle sezioni del bando o dell'avviso relative al profilo ricercato, garantendo standardizzazione e coerenza con il sistema professionale dell'ente e con la BDU. La funzionalità consente di tradurre direttamente il profilo professionale definito nel sistema professionale — e le relative competenze richieste — nella forma redazionale propria di un bando di concorso pubblico, riducendo i margini di discrezionalità e assicurando che le prove selettive siano effettivamente orientate alla valutazione delle competenze pertinenti per il ruolo.

Funzionalità best fit

La funzionalità best fit è finalizzata a individuare, tra il personale dell'amministrazione, le persone in possesso di un set predefinito di competenze. Attraverso un algoritmo automatizzato, il sistema ricerca tra le schede delle competenze di tutti i dipendenti chi possiede le capacità specifiche richieste per un determinato obiettivo: la partecipazione a commissioni di concorso, il tutoraggio dei nuovi assunti, la candidatura a opportunità di mobilità interna o esterna, la composizione di gruppi di lavoro trasversali, l'assegnazione temporanea a progetti speciali. La funzionalità best fit consente così di valorizzare il patrimonio di competenze già presente nell'organizzazione, evitando che conoscenze e capacità dei dipendenti rimangano sottoutilizzate, e favorendo forme di allocazione del personale più coerenti con i profili effettivi.

Al per la corrispondenza dei profili

Il tool di intelligenza artificiale supporta le amministrazioni nel processo di raccordo tra il proprio sistema professionale e la Banca Dati Unica dei profili professionali gestita dal Dipartimento. Attraverso algoritmi di analisi semantica, il tool genera automaticamente la matrice di corrispondenza tra i profili mappati nella BDU e quelli presenti nel sistema professionale di una singola amministrazione, suggerendo corrispondenze e percentuali di affinità. Una volta completato il processo, il sistema consente di confrontare i profili, di identificare eventuali sovrapposizioni o lacune, e di garantire l'interoperabilità semantica tra il toolkit MINERVA e i sistemi gestionali dell'ente. Questo strumento è di particolare rilevanza in prospettiva: la progressiva standardizzazione dei profili professionali tra le amministrazioni — resa possibile dalla BDU e dal tool di corrispondenza — costituisce il presupposto per la costruzione di una base dati nazionale del capitale umano pubblico, comparabile e aggiornata.

Conclusa la prima fase di progettazione e sperimentazione, dal 1° luglio 2026 la piattaforma MINERVA è resa disponibile a tutte le amministrazioni pubbliche italiane dei diversi comparti, che potranno utilizzarla gratuitamente – previo accreditamento – accedendo al seguente link: <https://.Minerva.dfp.gov.it>



[Scrivania](#)
[Programmazione del personale](#)
[Sistema professionale](#)
[Accedi al portale](#)

MINERVA

Dove le competenze creano valore

Programmazione del personale

Planificare il futuro della PA in modo semplice e digitale. La programmazione del personale consente di **definire il fabbisogno triennale**, **assegnare profili professionali** e **orientare le strategie HR**. Un processo integrato con il sistema professionale basato sulle competenze, per garantire scelte mirate e sostenibili.

[Scopri di più](#)

Sistema professionale

Prendere consapevolezza del proprio capitale umano. L'assessment delle competenze permette di **mappare e analizzare il capitale umano**, individuando **punti di forza e aree di sviluppo**. Uno strumento strategico per attivare percorsi di crescita e migliorare la performance organizzativa.

[Scopri di più](#)

Entra nell'area riservata del portale

Per accedere all'**area riservata** e utilizzare tutte le funzionalità del portale, ogni Amministrazione deve completare il **processo di accreditamento** con il supporto del Dipartimento della Funzione Pubblica. Prima della registrazione è necessario individuare e **nominare un Responsabile**, incaricato della gestione degli accessi e dell'utilizzo del portale.

[Accedi al portale](#)

3.3 Le azioni di disseminazione e accompagnamento del modello di gestione strategica delle risorse umane

Per sostenere l'adozione del modello di gestione strategica delle risorse umane basato sulle competenze il Dipartimento, con il supporto di INVITALIA S.p.A, in qualità di soggetto attuatore, ha dato avvio ad una complessa attività progettuale orientata, da un lato, alla disseminazione dei principi e contenuti dell'azione di Riforma e, dall'altro, alla realizzazione di azioni mirate di accompagnamento delle pubbliche amministrazioni, nell'ottica di favorire l'applicazione del modello e l'utilizzo degli strumenti su scala nazionale.

All'iniziativa, denominata *"La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico – Accompagnamento e diffusione del know how"*, è stato infatti affidato il compito di facilitare la transizione verso le nuove prassi organizzative, tradurre l'impianto riformatore in utili pratiche amministrative opzionabili dalle amministrazioni interessate, supportare sul campo le diverse tipologie di utilizzatori per migliorare la salute organizzativa e professionale, ridurre il rischio che lo spirito innovatore della riforma resti astratto, favorire di applicazioni episodiche ovvero che una amministrazione affronti in modo isolato e frammentario un cambiamento organizzativo complesso.

Il piano di disseminazione e accompagnamento si fonda su tre principali direttrici operative:

- diffusione del know how e costruzione di un linguaggio comune sulla gestione per competenze, anche attraverso l'organizzazione di webinar, la realizzazione di videopillole e di eventi di disseminazione;
- accompagnamento delle amministrazioni nell'adozione del modello *competency-based*, attraverso la realizzazione di laboratori tematici, incontri one-to-one, analisi dei fabbisogni e sperimentazioni di utilizzo della piattaforma MINERVA;
- rafforzamento della capacità amministrativa e digitale, anche attraverso lo sviluppo e l'utilizzo della piattaforma collaborativa SharePA.

Per l'attuazione dell'iniziativa sono state attivate principalmente due leve strategiche:

1. lo sviluppo della conoscenza generativa: finalizzato alla diffusione, alla comprensione e all'applicazione condivisa delle logiche operative alla base della riforma. Tale leva ha consentito di intercettare fabbisogni specifici e di strutturare servizi di supporto efficaci ed efficienti.
2. l'introduzione del modello *competency based* e la sua contestualizzazione nell'ambito amministrativo: per offrire un set di servizi flessibili, adattabili alle caratteristiche peculiari di ciascun ente, con l'obiettivo di massimizzare l'efficacia e la funzionalità delle soluzioni adottate.

Le attività di disseminazione, realizzate sia in modalità sincrona che asincrona, hanno risposto all'esigenza di promuovere un linguaggio comune e di ridurre le distanze tra le diverse amministrazioni pubbliche,

rendendo il nuovo modello di gestione delle risorse umane comprensibile, accessibile, personalizzabile e concretamente adottabile, attraverso un approccio multidimensionale (Cfr. Allegato 1).

In particolare, le attività di disseminazione diffusa hanno contemplato i temi chiave del modello di gestione del personale ed è stata offerta in cicli continuativi, in presenza e/o a distanza, all'intera platea dei potenziali enti interessati che coinvolge Amministrazioni centrali (compresi Agenzie ed Istituti di rilievo nazionale), Università ed Enti di ricerca, Enti Parco, Città metropolitane, Comuni ed Unioni di comuni. Le attività di disseminazione specifica, invece, sono state indirizzate alle strutture HR o agli stakeholder interni di una amministrazione nella realizzazione dei Piani Integrati Personalizzati.

La linea dei webinar ha rappresentato il principale strumento di disseminazione in modalità sincrona, articolandosi in sessioni online di breve durata, rivolte a un'ampia platea di amministrazioni aderenti al progetto, e finalizzate ad approfondire - in modo progressivo e strutturato - le principali questioni, di carattere generale e specifico, connesse alla riforma del mercato del lavoro.

Sotto il profilo metodologico, i webinar sono stati progettati secondo un approccio integrato, basato sulla combinazione di dimensioni legate all'inquadramento teorico, all'approfondimento operativo e alla presentazione di strumenti applicativi. Tale impianto – orientato a favorire una maggiore comprensione, appropriazione e trasferibilità dei contenuti – si caratterizza infatti per la progressiva strutturazione dei contenuti, dal quadro generale agli approfondimenti specialistici; per la segmentazione tematica per ambiti e comparti amministrativi e l'integrazione tra illustrazione metodologica, orientamento applicativo e chiarimenti operativi; per la successiva pubblicazione dei materiali, al fine di garantirne la fruizione anche in modalità asincrona; e, infine, per la raccolta sistematica di feedback post-evento per l'orientamento dei successivi momenti formativi.

La logica di approfondimento progressivo ha portato alla definizione di un impianto contenutistico organico e coerente, articolato in fasi:

- una fase introduttiva, finalizzata alla costruzione di un quadro comune di riferimento;
- una fase di approfondimento dedicata al sistema professionale, ai dizionari delle competenze e ai relativi classificatori;
- una fase di focalizzazione per comparti, con incontri specifici rivolti, tra gli altri, agli Enti locali e al comparto Università ed Enti di ricerca;
- una fase conclusiva, di taglio operativo, incentrata sugli strumenti di disseminazione, sulle video-pillole e sulla rilevazione dei Key Performance Indicators funzionali al monitoraggio della milestone M1C1 59 bis.

Al 31 maggio 2026 sono stati realizzati 13 webinar, resi disponibili sui canali digitali dedicati al progetto, in particolare sul [sito istituzionale](#) di INVITALIA e sul [canale YouTube](#), nonché nell'area riservata della

piattaforma SharePA – un nuovo asset digitale pensato per offrire alle *community* dei responsabili delle risorse umane della PA italiana un ambiente di collaborazione e di supporto alla progressiva implementazione dei metodi e principi dell’approccio di gestione strategica del capitale umano, favorendo lo scambio operativo tra le pubbliche amministrazioni, la diffusione delle opportunità offerte dalla riforma e la circolazione del know how sui temi della gestione del capitale umano - così da consentire anche una fruizione differita e reiterata dei contenuti.

Nel complesso, il ciclo di webinar analizzato ha registrato una partecipazione ampia e progressivamente crescente, coinvolgendo le 1 Amministrazioni aderenti al progetto secondo dinamiche differenziate per comparto. L’andamento della partecipazione mostra infatti un trend di crescita nel corso del 2026 rispetto alla fase iniziale del 2025, a conferma della progressiva familiarità e del consolidamento dello strumento presso le Amministrazioni.

I feedback raccolti confermano, nel loro complesso, un elevato interesse per i contenuti proposti e la coerenza delle tematiche affrontate rispetto ai fabbisogni delle Amministrazioni, con una ricorrente richiesta di maggiore approfondimento operativo (casi applicativi, assessment delle competenze e utilizzo della piattaforma MINERVA). Sono state, altresì, apprezzate l’articolazione progressiva del ciclo e la previsione di focus specifici per comparto, in linea con i diversi livelli di maturità organizzativa.

Per una lettura puntuale dei dati di partecipazione, delle caratteristiche degli enti coinvolti e dell’andamento dei webinar, si rinvia al report analitico (Cfr. Allegato 2) che documenta, per ciascun evento, numero di Amministrazioni partecipanti e presenze, nonché il trend di crescita e l’estensione della fruizione anche in modalità asincrona.

Le video pillole informative, invece, rappresentano il principale strumento di disseminazione asincrona adottato. Il formato consiste in brevi contributi audiovisivi, progettati per offrire contenuti sintetici, progressivi e facilmente consultabili nel tempo, garantendo continuità informativa, uniformità interpretativa e supporto operativo alle amministrazioni.

Le pillole sono state concepite con quattro obiettivi principali: introdurre i temi chiave del progetto, favorire un linguaggio comune, supportare le fasi di implementazione del modello e diffondere contenuti tecnici attraverso un formato agile e replicabile.

Dal punto di vista metodologico, si caratterizzano per sintesi espositiva, chiarezza dei messaggi, focalizzazione su contenuti immediatamente applicabili e adozione di una struttura comunicativa uniforme, finalizzata a una fruizione efficace e al trasferimento del know-how.

Il processo di sviluppo delle videopillole si è articolato in fasi sequenziali: pianificazione (individuazione delle tematiche, analisi tecnica e definizione del calendario editoriale), elaborazione e validazione dei

contenuti, produzione audiovisiva (registrazione, montaggio e post-produzione), e infine pubblicazione e diffusione attraverso i canali del progetto.

I contenuti trattati, oltre ad includere la cornice generale in cui si è innestata la Riforma, approfondiscono in modo puntuale le dimensioni-chiave del framework MINERVA per la gestione strategica delle risorse umane, a partire dalla definizione ed utilizzo del sistema professionale *competency based* fino ai temi della programmazione del fabbisogno, del recruiting, dello sviluppo professionale, dei sistemi di rewarding e di carriera, e del *capacity building* per il miglioramento della performance organizzativa. Un focus specifico è stato ritagliato per trattare gli strumenti operativi messi a disposizione per tradurre in concreto l'approccio metodologico, tra cui il Toolkit HRM-MINERVA e la piattaforma di collaboration SharePA.

Al 31 maggio 2026 risultano realizzate 18 video pillole, con l'obiettivo di svilupparne ulteriori 8 per arrivare alla realizzazione complessiva di 26 video, rese disponibili attraverso i canali digitali: [sito istituzionale](#) di INVITALIA e una playlist dedicata e [canale YouTube](#) di progetto.

L'intervento di accompagnamento è stato infine impostato per rendere effettivamente accessibili alle amministrazioni coinvolte gli strumenti, i metodi e i percorsi di supporto coerenti con il modello di gestione del personale basato sulle competenze, con particolare riferimento all'adozione del nuovo sistema di classificazione delle professioni *competency based*.

In tale prospettiva, le attività di accompagnamento si sono sviluppate attraverso il coinvolgimento sistematico delle amministrazioni aderenti, caratterizzate da diversi livelli di conoscenza e di apertura ai contenuti della riforma. Il supporto è stato, quindi, strutturato secondo un approccio progressivo e personalizzato, basato sull'analisi dei fabbisogni specifici, sull'interlocuzione diretta con le strutture responsabili della gestione del personale, sulla definizione di percorsi calibrati in funzione del livello di maturità organizzativa dei singoli enti⁶, cui è seguita l'attivazione di interventi di affiancamento operativo sul campo.

L'analisi dell'*as-is* di ciascuna amministrazione è stata svolta a partire dalle informazioni raccolte nell'ambito dei rispettivi Piani Integrati di Attività e Organizzazione pubblicati, da quelle derivanti dei questionari di monitoraggio compilati in risposta all'esigenza di monitoraggio derivante dagli adempimenti

⁶ Con riferimento all'apprezzamento della maturità organizzativa dei singoli enti, è stata utilizzata una metodologia di clusterizzazione costruita come indice sintetico che combina il livello di strutturazione organizzativa esistente (valutazione oggettiva) con la disponibilità dell'amministrazione a ingaggiarsi nel percorso di innovazione e accompagnamento previsto dal progetto (valutazione professionale). Per ciascuna amministrazione sono stati rilevati 10 item: 5 riferiti ad elementi organizzativi e strumenti HR già presenti (ad esempio sistema professionale, reclutamento per competenze, raccordo con il PIAO, sviluppo del personale) e 5 riferiti alla disponibilità dell'ente ad accompagnare il cambiamento (coinvolgimento delle direzioni, volontà di innovazione, conoscenza del progetto, apertura al confronto interno e sindacale, proattività rispetto al percorso). Ogni elemento è stato valorizzato su una scala a 4 livelli (da 1 = Falso fino a 4 = Vero). I punteggi delle due componenti sono stati dapprima sommati separatamente e successivamente ponderati con peso 40% per la valutazione oggettiva e 60% per la valutazione professionale. Infine, la somma dei due punteggi ponderati restituisce un indice sintetico finale sulla cui base ogni amministrazione è associata a uno dei tre cluster - Beginner, Confident, Advanced.

connessi al conseguimento della *milestone* M1C1-59 bis, e dal confronto diretto con le direzioni del personale; tale corredo informativo di partenza è stato completato, per ciascuna amministrazione, tramite la compilazione di apposita *check list*. Nel mentre, il patrimonio informativo raccolto ha consentito di strutturare un portafoglio di servizi opzionabile dall'amministrazione aderente in forma individuale o in forma collettiva all'interno del Piano Integrato Personalizzato (PIP) che, per ciascuna amministrazione, rappresenta un dispositivo di raccordo tra fase istruttoria e fase attuativa e abilita l'attivazione dei percorsi condivisi e graduati sulle caratteristiche della PA destinataria. Tra i principali strumenti di accompagnamento, inoltre, un ruolo centrale è stato svolto dagli incontri one-to-one con le amministrazioni concepiti come momenti interattivi, in presenza e a distanza, di affinamento dell'analisi, diagnosi e progettazione dei PIP.

Al 31 maggio 2026 sono state svolte 185 analisi di fabbisogno (Check list) ed elaborati 94 PIP, mentre le attività di accompagnamento registrano 113 incontri one-to-one.

Accanto alla dimensione "individuale", Invitalia ha curato anche la dimensione collettiva con il ricorso ai laboratori tematici come strumento di accompagnamento applicativo - esperienziale. I laboratori sono stati strutturati come occasione dialettica di confronto ed approfondimento nonché di costruzione di soluzioni secondo la logica del *project work*, rivolti sia a gruppi appartenenti alla singola amministrazione sia a una pluralità di amministrazioni della medesima tipologia. La loro impostazione ha consentito di sviluppare un accompagnamento orientato all'analisi di casi d'uso (reali o simulati) e all'impiego diretto degli strumenti di supporto, anche digitali. Alla data del 31 maggio 2026 sono stati organizzati 201 laboratori tematici.

Elenco delle pubbliche amministrazioni aderenti



Tipologia Amministrazione Aderente	Riconduzione alla classificazione dei Sistemi Professionali MINERVA	Numerosità Enti	PIP in corso di realizzazione
Università ed Ente di ricerca	Università ed Ente di ricerca	42	21
Agenzia e Istituto di rilievo nazionale	Amministrazioni Centrali	20	12
Comune	Enti Locali	28	25
Ente parco	Enti Locali	16	10
Amministrazione centrale (Ministero)	Amministrazioni Centrali	8	3
Città metropolitana	Enti Locali	7	5
Regione	Regioni	5	3
Unione/Associazione di Comuni	Enti Locali	3	3
Totale		129	82

In riferimento alle caratteristiche delle 129 PA aderenti e beneficiarie delle azioni di disseminazione e/o accompagnamento, emerge una platea particolarmente eterogenea per tipologia, comprendendo amministrazioni appartenenti a diversi comparti e settori, differenziate per livello di governo, distribuzione territoriale e dimensione della comunità professionale coinvolta.

Di queste, alla data del 31 maggio 2026, 57 risultano operative sulla piattaforma MINERVA per la costruzione dei profili di ruolo (28 già costruiti in tale fase) e, di queste, 10 hanno inoltre avviato il percorso di *assessment* delle competenze.

3.4 La divulgazione della Riforma

Il Dipartimento, nell'ambito del suo impegno volto a favorire una piena ed efficace attuazione della Riforma, ha intrapreso una serie di iniziative strategiche finalizzate a garantire una diffusione capillare e sistematica del modello di gestione strategica delle risorse umane, nonché degli strumenti ad esso correlati. Tali azioni si sono concretizzate in un articolato programma di attività che ha previsto, da un lato, l'organizzazione di eventi di divulgazione accademica, volti a stimolare il confronto culturale e professionale sui temi cardine della riforma, e dall'altro, la partecipazione attiva a manifestazioni di rilievo nazionale, specificamente orientate al settore pubblico.

Parallelamente, come anticipato nel paragrafo precedente, il Dipartimento ha promosso il disegno e lo sviluppo di una piattaforma digitale di collaborazione denominata "SharePA", progettata come un'area comune di scambio e condivisione di best practice tra le amministrazioni pubbliche. Questa iniziativa digitale intende porsi come un fondamentale strumento di promozione e supporto, volto a facilitare la

cooperazione interistituzionale e a favorire la diffusione del modello di gestione strategica delle risorse umane, in linea con i principi di efficacia, efficienza e trasparenza che caratterizzano la riforma.

3.4.1 Iniziative di rilevanza nazionale e collaborazione con il sistema universitario

Al fine di favorire l'adozione del nuovo modello di gestione strategica del personale basato sulle competenze e di diffondere gli obiettivi e i contenuti del progetto di Riforma, il Dipartimento – e, nello specifico, l'Ufficio per l'organizzazione e il lavoro pubblico, responsabile per l'attuazione delle iniziative – ha organizzato e preso parte a numerose iniziative di divulgazione di alto livello, avvalendosi del supporto operativo di Invitalia S.p.A. e di Formez PA in qualità di soggetti attuatori e del contributo dei componenti esperti dell'Unità Operativa Centrale.

Tali iniziative hanno rappresentato una fase cruciale del percorso di disseminazione, orientato a illustrare gli obiettivi strategici del nuovo modello di *management* del capitale umano, a diffonderne i contenuti tecnico-normativi e ad accompagnare gli enti nella transizione verso modelli organizzativi più efficaci, coerenti e capaci di rafforzare la programmazione. Le diverse iniziative sono state concepite quali momenti qualificati di confronto tra amministrazioni, esperti del settore, accademici, rappresentanti istituzionali e stakeholder territoriali, con l'obiettivo di promuovere uno spazio aperto e costruttivo volto a incentivare la condivisione di buone pratiche, metodologie e soluzioni innovative, contribuendo al contempo alla costruzione di un linguaggio comune e di un approccio unitario alla gestione strategica del personale.

Le attività preparatorie si sono focalizzate sulla definizione dei contenuti, sulla predisposizione dei materiali informativi e sull'individuazione delle sedi maggiormente idonee a garantire un confronto qualificato nonché una partecipazione ampia e rappresentativa. L'articolazione degli eventi ha seguito una logica di progressione, combinando momenti di approfondimento in contesti accademici, dedicati all'analisi scientifica e metodologica del nuovo modello di gestione delle risorse umane, con iniziative di respiro nazionale rivolte a un pubblico più esteso. Tale impostazione ha progressivamente ampliato il coinvolgimento a livello territoriale, favorendo una diffusione sempre più strutturata e capillare dei contenuti della Riforma, ne ha rafforzato la comprensione e ha promosso un dialogo costruttivo con i molteplici attori istituzionali interessati.

In tale contesto, le Università hanno assunto un ruolo di primaria importanza, coinvolte attivamente quali partner istituzionali strategici per il successo delle iniziative divulgative. Esse hanno rappresentato un presidio fondamentale per la diffusione su larga scala delle logiche e degli strumenti sviluppati nell'ambito della Riforma, assicurando al contempo autorevolezza scientifica e favorendo il consolidamento di un proficuo dialogo interistituzionale. Gli incontri tenutisi presso alcune delle principali sedi accademiche italiane hanno rappresentato il fulcro metodologico del percorso divulgativo, garantendo un ambiente di approfondimento qualificato. La partecipazione costante degli esperti dell'Unità Operativa Centrale in qualità di relatori ha costituito un elemento imprescindibile per fornire un contributo tecnico-specialistico di elevato livello, volto a garantire una chiara illustrazione degli aspetti metodologici connessi alla

programmazione qualitativa dei fabbisogni di personale e alla valorizzazione del capitale umano, assicurando altresì la coerenza interpretativa e la continuità degli indirizzi progettuali.

L'evento inaugurale del ciclo di incontri accademici si è svolto il 25 febbraio 2025 presso l'**Università Federico II di Napoli**, registrando la presenza di rappresentanti di amministrazioni provenienti da nove regioni, per un totale di 137 partecipanti. Tale occasione ha costituito il primo momento di confronto strutturato sulle innovazioni introdotte dalla Riforma, con la finalità di approfondire i contenuti del progetto con le amministrazioni già aderenti e di promuoverne la conoscenza e l'adesione nei confronti delle amministrazioni non ancora coinvolte.

Il percorso è proseguito nel mese di luglio con l'appuntamento ospitato dalla **Sapienza Università di Roma**, che ha visto la partecipazione di amministrazioni provenienti da cinque diverse regioni, per un totale di 91 partecipanti. L'incontro, tenutosi alla presenza del Ministro della Pubblica amministrazione Senatore Paolo Zangrillo, si è focalizzato sulla promozione e diffusione del modello comune di gestione strategica del capitale umano nella Pubblica amministrazione, in grado di integrare la programmazione dei fabbisogni con la definizione dei profili professionali richiesti, sostenere percorsi di sviluppo di carriera e potenziare la capacità di attrazione di nuovi talenti, garantendo al contempo un approccio unitario e coerente ai sistemi di incentivazione del personale.

Nel mese di ottobre, la tappa presso l'**Università degli Studi di Verona** ha ulteriormente ampliato la partecipazione ai territori del Nord Italia, permettendo il consolidamento della conoscenza e dell'adozione, da parte delle amministrazioni pubbliche, del modello strategico fondato sulla centralità delle competenze.

Nel complesso, il ciclo di incontri ha favorito non solo la divulgazione dei contenuti tecnici e delle evoluzioni normative intervenute, ma anche una comprensione progressiva e approfondita delle implicazioni operative del nuovo modello di gestione strategica. La costanza del format, la presenza autorevole degli esperti dell'Unità Centrale come punto di riferimento metodologico e l'alternanza di contesti accademici di rilievo hanno contribuito a rafforzare la coerenza del messaggio divulgativo, a stimolare un confronto costruttivo tra amministrazioni, nonché a rafforzare il coinvolgimento progressivo dei territori nell'attuazione della Riforma, promuovendo, in tal modo, un processo di innovazione condivisa e sostenibile.

Il Dipartimento ha, altresì, partecipato a una serie di eventi nazionali di rilevante prestigio e visibilità, volti a promuovere la conoscenza e la comprensione della Riforma presso un pubblico ampio e diversificato. Tra i primissimi appuntamenti di rilevanza nazionale si annovera la **41ª Assemblea Annuale dell'ANCI**, ospitata a Torino dal 20 al 22 novembre 2024, la quale ha rappresentato un momento di particolare rilievo per il rafforzamento del dialogo istituzionale con i Comuni, valorizzato dalla presenza del Ministro della Pubblica amministrazione. L'evento ha costituito inoltre un'importante occasione per dare visibilità alle iniziative in corso a supporto della modernizzazione della PA, anche attraverso l'allestimento di uno spazio espositivo del Dipartimento dedicato alla comunicazione e alla promozione dei programmi, delle

piattaforme realizzate e in fase di sviluppo e degli interventi messi in campo per sostenere la crescita delle capacità amministrative, la digitalizzazione e la valorizzazione del capitale umano.

Nel medesimo quadro di iniziative si inserisce l'incontro tenutosi l'11 marzo 2025 presso **Palazzo Orsini Taverna** a Roma: una giornata dedicata alla presentazione delle attività progettuali implementate dal Soggetto attuatore Invitalia S.p.A. e alla definizione delle modalità di coinvolgimento delle amministrazioni individuate per la fase di sperimentazione della nuova metodologia. L'evento è stato inaugurato dall'intervento del Ministro della Pubblica amministrazione, il quale ha sottolineato *"quanto il personale rappresenti un ingranaggio strategico all'interno della macchina amministrativa pubblica"* e che *"accompagnare le amministrazioni, promuovendo la diffusione di una cultura del cambiamento e dei risultati, con modelli condivisi e percorsi d'innovazione, ci consente di raggiungere più velocemente e in maniera più efficace gli obiettivi di riforma della Pubblica amministrazione"*. In tale occasione, anche il Capo Dipartimento, Paolo Vicchiarello, nel suo intervento, ha rimarcato l'impegno a sostenere e disseminare il *know-how* pubblico con strumenti e modelli condivisi a supporto delle amministrazioni capaci di generare Valore pubblico, evidenziando che il *"percorso di innovazione organizzativa, offre alle amministrazioni supporto, risorse finanziarie, e modelli concreti di gestione per dare corpo a quella cultura del cambiamento necessaria per la Pubblica amministrazione di domani"*.

Di particolare rilievo è stato, altresì, il **Forum PA 2025**, svoltosi dal 19 al 21 maggio 2025 presso il Palazzo dei Congressi di Roma, nel quale il Dipartimento ha avuto l'opportunità di illustrare le principali iniziative in corso, offrendo un articolato programma di dibattiti, workshop tematici e momenti espositivi. Le tematiche affrontate hanno spaziato dalla digitalizzazione dei servizi alla semplificazione amministrativa, dall'innovazione tecnologica alle politiche e strategie formative, di reclutamento e *management* del personale, con un'attenzione specifica al modello di gestione strategica fondato sulle competenze.

Il 18 e 19 giugno 2025, il Dipartimento ha preso parte all'evento **"Persone & Talenti 2025"**, organizzato dal Corriere della Sera presso la SIAM di Milano, rappresentando un'importante occasione di confronto tra istituzioni, imprese, università e mercato del lavoro. All'interno dello spazio dedicato, sono stati approfonditi temi cruciali quali il reclutamento pubblico, le carriere, l'attrattività della Pubblica amministrazione e le iniziative rivolte giovani, con particolare riguardo ai percorsi di inserimento tramite gli ITS Academy e alle nuove progettualità introdotte dal disegno di legge su carriere e merito. L'evento ha messo in risalto la crescente centralità delle **politiche di valorizzazione del capitale umano** e l'importanza di una collaborazione intersettoriale sinergica per lo sviluppo delle competenze necessarie alla modernizzazione del settore pubblico.

Successivamente, il Dipartimento ha partecipato alla **42ª Assemblea Annuale dell'ANCI**, tenutasi a Bologna dal 12 al 14 novembre 2025, durante la quale sono state presentate iniziative e progetti dedicati all'innovazione, alla **modernizzazione organizzativa**, alla formazione e alla semplificazione amministrativa. Le giornate hanno ospitato numerosi interventi istituzionali e momenti di confronto con i

rappresentanti dei Comuni italiani, con l'obiettivo di illustrare le opportunità offerte alle amministrazioni locali e di rafforzare il dialogo e la collaborazione con i territori.

In questo quadro, si colloca anche l'evento **Work on Work – Fiera nazionale dei servizi al mondo del lavoro**, tenutosi il 19 e 20 novembre 2025 a Ferrara, che ha riunito pubbliche amministrazioni, imprese, università e agenzie del lavoro, creando uno spazio concreto di confronto sulle trasformazioni del mercato del lavoro, animato da workshop e momenti di dialogo tra i diversi attori coinvolti. In questo contesto, la partecipazione del Dipartimento ha rappresentato un passaggio strategico, offrendo l'opportunità di presentare in modo organico l'insieme delle azioni innovative avviate con la riforma del lavoro nella PA e di evidenziarne risultati ed evoluzioni.

Più recentemente, il Dipartimento ha partecipato alla **21ª edizione del Festival dell'Economia di Trento**, svoltosi dal 20 al 24 maggio 2026. Tale evento ha rappresentato un'ulteriore occasione di promozione della piattaforma MINERVA. Nel corso dell'iniziativa è stato organizzato un laboratorio tematico con attività pratiche e operative di analisi dei profili e valutazione delle competenze che ha visto il diretto coinvolgimento di amministrazioni quali l'Università degli Studi di Trento e l'Università degli Studi di Padova. È stato, inoltre, realizzato un workshop interattivo rivolto ai giovani, finalizzato a rilevare la loro percezione della PA e a stimolare una riflessione sulla reale natura del sistema amministrativo, oggi sempre più innovativo e specializzato, anche grazie alle nuove competenze richieste dalla trasformazione e innovazione digitale del settore pubblico.

Da ultimo, il Dipartimento ha preso parte al **Forum PA 2026**, tenutosi dal 9 all'11 giugno 2026 presso il convention center "La Nuvola" a Roma. Nel corso dell'evento, attraverso sessioni tematiche e tavoli di confronto, sono stati condivisi i risultati conseguiti e gli avanzamenti delle principali iniziative progettuali. Il confronto ha evidenziato in particolare il contributo integrato dei diversi interventi posti in campo dal Dipartimento con riferimento ai temi del capitale umano – dai principali applicativi sviluppati (MINERVA, inPA, Syllabus e piattaforma digitale PIAO) all'introduzione di soluzioni di intelligenza artificiale per i processi HR, ispettivi e di programmazione – confermando la tendenza trasformativa di una PA che realizza ecosistemi intelligenti, affidabili e tracciabili, nei quali tecnologia, dati e responsabilità pubblica rafforzano in modo misurabile la capacità di decidere, offrire servizi e generare valore pubblico.

Nel complesso, la sinergia tra gli incontri accademici e la partecipazione a eventi di rilevanza nazionale ha permesso di consolidare la diffusione capillare dei contenuti della Riforma, raggiungendo platee eterogenee e contribuendo alla creazione di una comunità di pratica consapevole e orientata all'adozione del nuovo modello.

Tale approccio, unito alla consistente adesione alle iniziative realizzate con il supporto di Invitalia S.p.A. (cfr. Allegato 3) ha favorito una diffusione graduale, progressiva e sempre più articolata dei principi e degli strumenti della Riforma, assicurando una crescente sensibilizzazione delle amministrazioni e dei territori circa le opportunità offerte dal nuovo modello di gestione strategica del capitale umano.

3.4.2 Iniziative di collaborazione e condivisione di best practice attraverso la piattaforma SharePA

Nel quadro attuativo della Sub-riforma 2.3.1, e a valere sull'intervento attuato da Invitalia *"La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico – Accompagnamento e diffusione del know how"*, è stata inoltre realizzata la piattaforma di *collaboration* **SharePA**, destinata a contribuire alla progressiva affermazione – in ambito pubblico – del modello di gestione strategica del personale "per competenze".

La finalità di questo asset digitale è quella di offrire un ambiente di collaborazione e di supporto all'attuazione destinato a favorire lo scambio operativo tra le pubbliche amministrazioni, la diffusione delle opportunità offerte dalla riforma e la circolazione del know how sui temi della gestione del capitale umano.

Sotto il profilo progettuale, la predisposizione della piattaforma ha preso avvio da una fase iniziale di disegno funzionale e di definizione del perimetro di intervento, nella quale sono stati individuati obiettivi, destinatari, casi d'uso, articolazione delle aree di navigazione e criteri di profilazione degli utenti. In questa fase è stato definito un modello di piattaforma composto da una area pubblica, finalizzata a informazione, orientamento e divulgazione, e da una area privata, accessibile mediante autenticazione SPID/CIE/CNS, destinata invece all'interazione, alla partecipazione e alla fruizione delle funzionalità operative. A tale architettura si accompagna una area gestionale, riservata ai profili autorizzati, per l'amministrazione dei contenuti, delle community, degli eventi, dei questionari e degli utenti. Una struttura comune per tutti gli enti, pur prevedendo livelli differenziati di visibilità e operatività in base al ruolo e all'ambito di competenza.

La fase di impostazione è stata seguita dalla progettazione dell'architettura editoriale, il tutto secondo un approccio di *user experience* coerente, accessibile e orientata all'ingaggio degli utenti istituzionali, con una particolare attenzione alla leggibilità dei percorsi, alla chiarezza del linguaggio e alla coerenza dei contenuti con gli obiettivi della riforma. La successiva fase di progettazione esecutiva e realizzazione è stata formalizzata nel quadro delle attività di analisi funzionale, sviluppo software, collaudo funzionale, messa in esercizio e post go-live, nel rispetto delle policy IT e degli standard di progetto.

Gli obiettivi della piattaforma possono essere ricondotti a quattro direttrici tra loro strettamente connesse:

- sostenere l'attuazione della riforma con uno spazio digitale unitario di lavoro, confronto e accompagnamento tra amministrazioni centrali e territoriali;
- promuovere la disseminazione e divulgazione di contenuti, strumenti e opportunità connessi alla riforma attraverso webinar, pillole informative, forum, community e laboratori;
- valorizzare modelli e strumenti innovativi di Human Resource Management, favorendo la circolazione di *best practices*;
- integrare la gestione strategica delle risorse umane nei più ampi processi di innovazione amministrativa, con particolare riferimento al valore pubblico, alla programmazione organizzativa e allo sviluppo delle competenze.

Sul piano funzionale, l'area pubblica risponde all'esigenza di assicurare visibilità, orientamento e trasparenza rispetto al progetto di Riforma e ai suoi contenuti. Oltre a strumenti di feedback e valutazione, la home page pubblica è il punto di accesso alle principali sezioni della piattaforma e alle opportunità offerte e svolge una funzione istituzionale di accompagnamento informativo e di promozione delle opportunità rivolte alle amministrazioni.

L'area privata costituisce il nucleo operativo della piattaforma e ne esprime con maggiore evidenza la valenza prospettica di ridurre la frammentazione informativa e rafforzare la capacità delle amministrazioni di orientarsi nel quadro della riforma. Da una scrivania iniziale, ogni amministrazione che utilizzerà la piattaforma potrà accedere a sezioni dedicate a varie tematiche oltre a un'area gestionale per i soggetti abilitati. Tale configurazione consentirà di utilizzare SharePA come ambiente di lavoro collaborativo: l'utente potrà accedere in modo sintetico a contenuti, scadenze, iniziative e azioni di interesse; mediante il sistema di notifiche e messaggistica viene inoltre favorita una relazione continuativa con la piattaforma, funzionale a sostenere partecipazione, tempestività e presidio delle attività.

In particolare, la sezione Community è progettata per favorire il confronto strutturato tra amministrazioni e tra profili professionali diversi, mediante discussioni, post, sondaggi, commenti, documenti condivisi ed eventi collegati. Essa riveste un rilievo centrale in chiave di *knowledge sharing*, poiché abilita la circolazione di esperienze, pratiche, strumenti e soluzioni operative sui temi della gestione strategica delle risorse umane. La sezione Eventi consentirà invece la consultazione del calendario, l'iscrizione e la partecipazione a workshop, laboratori territoriali e altri momenti di confronto, rafforzando la funzione di accompagnamento sul territorio. Nella sezione Metodi e strumenti viene raccolta documentazione, materiali di progetto, contenuti correlati agli eventi, articoli e approfondimenti, rendendo disponibili in un unico ambiente i principali strumenti di supporto all'attuazione. La sezione Questionari permetterà la somministrazione e raccolta strutturata di dati, feedback e fabbisogni, mentre la sezione Monitoraggio renderà accessibili KPI, dashboard, storico e report, così da accompagnare le amministrazioni anche sul versante della misurazione degli avanzamenti.

Di particolare interesse, in termini prospettici, è la presenza di funzionalità che concorrono alla promozione continua della cultura del cambiamento.

La piattaforma consente infatti di attivare e mantenere nel tempo la partecipazione degli utenti attraverso notifiche applicative, alert, strumenti di ricerca, aggiornamento continuo dei contenuti, possibilità di interazione nelle community, partecipazione ad eventi e meccanismi di valorizzazione dell'esperienza utente. Sono stati previsti anche sistemi di progressione e riconoscimento tramite livelli, stelle e badge, funzionali a sostenere logiche di ingaggio e continuità d'uso per incentivare comportamenti organizzativi orientati alla collaborazione, all'apprendimento e alla condivisione strutturata del sapere.

Per come è stata concepita, la piattaforma SharePA è destinata a svolgere una funzione stabile e permanente di accompagnamento all'attuazione della Riforma, configurandosi non soltanto come uno strumento di supporto operativo, ma come un vero e proprio portale di collaborazione a sostegno dei

processi di cambiamento organizzativo nelle pubbliche amministrazioni. Attraverso la condivisione strutturata di conoscenze, esperienze, strumenti e pratiche, la piattaforma favorisce la progressiva diffusione del modello di gestione strategica delle risorse umane per competenze, contribuendo a rafforzare la capacità amministrativa degli enti e ad accelerare l'adozione di approcci innovativi alla gestione del personale. In questa prospettiva, SharePA è chiamata a sostenere nel tempo la costruzione di comunità professionali, la circolazione del know how e l'apprendimento continuo, promuovendo una cultura del cambiamento fondata sulla collaborazione, sulla valorizzazione delle competenze e sull'orientamento al valore pubblico.

3.5 Un nuovo ecosistema digitale per la gestione strategica HR

In parallelo alle attività di definizione, sviluppo e sperimentazione del framework metodologico e degli strumenti applicativi funzionali al suo utilizzo da parte delle amministrazioni, il Dipartimento si è attivato per semplificare le attività delle amministrazioni pubbliche in materia di pianificazione e gestione strategica del capitale umano, strutturando un eco-sistema interoperabile tra le piattaforme digitali, già attive e in corso di attivazione, destinate a supportare i processi di legati al "ciclo di vita" del dipendente nella PA, a partire dalle piattaforme Syllabus ed InPA, dedicate rispettivamente alla formazione del capitale umano della PA e al reclutamento del personale della PA, fino alla piattaforma PIAO, che il Dipartimento della funzione pubblica sta implementando per supportare la redazione digitale del Piano integrato di attività e organizzazione, lo strumento cardine della programmazione strategica di ogni amministrazione pubblica.

Il tutto con il fine ultimo di rendere i contenuti informativi di MINERVA disponibili in modo automatizzato e semanticamente coerente lungo l'intero ecosistema digitale del Dipartimento, secondo la logica per cui MINERVA agisce da nodo centrale e unica fonte autorevole delle anagrafiche di competenza verso i sistemi partecipanti.

Tale iniziativa – avviata nell'ambito del perseguimento della milestone M1C1-59 ter – rappresenta un elemento centrale per supportare il percorso di trasformazione della PA italiana attraverso la concreta implementazione di un modello integrato di gestione strategica del capitale umano, fondato sull'interoperabilità dei sistemi, sulla continuità informativa e sull'utilizzo strutturato del dato, in grado di garantire a ciascuna PA una gestione coordinata delle fasi di reclutamento, sviluppo delle competenze, formazione e pianificazione strategica del fabbisogno di personale, facendo leva su un patrimonio informativo organico, omogeneo e pienamente interconnesso.

La progettazione dell'intervento è stata caratterizzata dall'adozione di una visione unitaria e sistemica, esplicitamente orientata al superamento della frammentazione dei sistemi informativi e alla razionalizzazione del *management* dei processi e dei dati afferenti alla gestione delle risorse umane, assicurando il presidio coerente e integrato dell'intero ciclo di vita del dipendente pubblico.

Dal punto di vista tecnico, l'interoperabilità è stata conseguita tramite l'adozione di standard aperti e protocolli comuni per lo scambio dei dati, assicurando il trasferimento delle informazioni tra i sistemi senza perdita di integrità e mediante processi interamente automatizzati. L'integrazione dei dati ha garantito la creazione di flussi informativi continui tra gli applicativi coinvolti, prevenendo duplicazioni, ridondanze e disallineamenti e favorendo un utilizzo coerente, consistente e riusabile delle informazioni.

Nell'ecosistema digitale interoperabile, realizzato a valle del percorso, la piattaforma MINERVA svolge quindi il ruolo di orchestratore, garantendo l'integrazione funzionale con:

- il portale del reclutamento inPA, piattaforma unica e centralizzata per la gestione digitale dei processi di reclutamento e mobilità del personale pubblico, rivolta a cittadini e PA;
- la piattaforma Syllabus, strumento di riferimento per la rilevazione strutturata ed omogenea dei fabbisogni formativi e l'erogazione di percorsi formativi personalizzati per i dipendenti della PA;
- la sezione dedicata alla programmazione dei fabbisogni del personale del PIAO digitale, che ciascuna amministrazione potrà redigere nell'ambito dell'apposita piattaforma.

L'obiettivo principale dell'intervento volto a garantire l'interoperabilità è stato quello di strutturare e istituzionalizzare meccanismi di comunicazione continua tra la piattaforma MINERVA e gli applicativi in perimetro, assicurando la condivisione e il riuso coerente dei dizionari di riferimento gestiti centralmente da MINERVA – dei profili di ruolo, dei profili professionali e delle competenze -

La disponibilità di tali contenuti agli applicativi destinatari rappresenta il presupposto per l'avvio di un processo strutturato di uniformità semantica e terminologica tra i sistemi del Dipartimento, nonché per il conseguente allineamento funzionale ai modelli di riferimento definiti e promossi a livello centrale. Tale processo rafforza la coerenza complessiva dell'ecosistema applicativo e assicura la disponibilità di una base informativa condivisa, affidabile e consistente a supporto dei processi decisionali e operativi.

Nello specifico, l'architettura di MINERVA è progettata in coerenza con le linee guida AgID in materia di interoperabilità secondo una logica leader/follower sulla base alla quale MINERVA è leader con riferimento al Sistema Professionale, ovvero produce e mantiene aggiornate le banche dati di profili e competenze.

L'interoperabilità con inPA, infatti, consente di raccordare il processo di programmazione del fabbisogno e lo schema bando-avviso con le procedure concorsuali gestite attraverso il portale nazionale, garantendo coerenza tra la pianificazione qualitativa delle competenze e la fase operativa di selezione.

Al pari, l'interoperabilità con Syllabus consente di connettere i gap di competenze rilevati attraverso l'assessment con l'offerta formativa disponibile, supportando la definizione dei Piani Formativi Individuali e Collettivi e il monitoraggio dei percorsi di aggiornamento del personale.

Infine, l'interoperabilità con la piattaforma digitale PIAO, di prossimo rilascio nella versione implementata, consentirà di alimentare direttamente la sezione 3.3.1. del PIAO con i dati di programmazione elaborati nel toolkit, garantendo coerenza tra il sistema professionale adottato dall'ente e i contenuti del

Programma Triennale dei Fabbisogni del Personale, il principale documento di pianificazione strategica delle amministrazioni pubbliche.

In questo senso, l'interoperabilità non assume un valore esclusivamente tecnico o infrastrutturale, ma si configura come fattore abilitante del miglioramento dei processi decisionali e organizzativi, poiché la correlazione dei dati provenienti dai diversi sistemi consentirà a ciascuna amministrazione di fondare le politiche di gestione del personale su informazioni integrate, comparabili e aggiornate, rafforzando la capacità di programmazione, monitoraggio e valutazione.

Sul piano operativo, l'integrazione applicativa intende contribuire alla semplificazione dei flussi di lavoro e alla riduzione degli oneri amministrativi mentre, sul piano decisionale, la disponibilità di dati coerenti lungo l'intero ciclo di vita del dipendente pubblico abilita la singola PA verso analisi più accurate, una pianificazione più efficace del fabbisogno e dello sviluppo delle competenze e una misurazione più affidabile della performance organizzativa.

Gli effetti dell'interoperabilità potranno quindi riflettersi direttamente sull'efficacia dell'azione amministrativa, consolidando un modello di amministrazione interconnessa, orientata agli obiettivi e basata sull'utilizzo strategico del patrimonio informativo. Inoltre, l'intervento si inserisce pienamente nel più ampio percorso di digitalizzazione e semplificazione della pubblica amministrazione, contribuendo al superamento della logica dei "silos" applicativi e al rafforzamento della *governance* del capitale umano e al potenziamento della capacità amministrativa.

3.5.1 Abilitare l'utilizzo dell'ecosistema: l'interoperabilità esterna

In continuità con le azioni poste in essere per la realizzazione dell'interoperabilità tra la piattaforma MINERVA e gli applicativi ricompresi nel perimetro della milestone M1C1-59 ter (definita "interoperabilità interna"), il Dipartimento ha intrapreso in corso d'opera una prima iniziativa di follow-up, di carattere sistemico, rivolta alle pubbliche amministrazioni, finalizzata a sostenere interventi di adeguamento dei sistemi gestionali del personale in uso presso le singole amministrazioni all'applicativo MINERVA.

Tale iniziativa si è formalmente concretizzata, nel mese di dicembre 2025, con la pubblicazione dell'Avviso pubblico a finanziamento *lump sum* per l'adeguamento alle "*Specifiche Tecniche per l'interoperabilità dei sistemi gestionali delle risorse umane del settore pubblico*". L'Avviso, con la sua dotazione finanziaria complessiva di 58,6 milioni di euro, ha definito un quadro unitario di riferimento per l'implementazione degli interventi di adeguamento, individuando requisiti tecnici e standard di interoperabilità finalizzati a garantire l'allineamento dei sistemi gestionali del personale utilizzati dal territorio all'architettura e ai modelli informativi della piattaforma MINERVA⁷.

⁷ Con il decreto del Capo Dipartimento della funzione pubblica ID n. 64573015 del 12 marzo 2026 è stato approvato l'elenco delle 681 Pubbliche Amministrazioni ammesse definitivamente a finanziamento ([Dettagli Avviso - PA digitale 2026](#)).

Mediante l'Avviso, il Dipartimento ha perseguito in modo diretto e sistematico l'obiettivo di creare le condizioni abilitanti per l'effettivo utilizzo della piattaforma MINERVA da parte delle amministrazioni, individuando nell'adeguamento dei sistemi gestionali del personale un possibile fattore causale primario per l'adozione del modello di gestione strategica delle risorse umane sviluppato e promosso nell'ambito della Sub-riforma 2.3.1, nonché la modalità più corretta per non disperdere, o comunque vanificare, gli investimenti tecnologici che ciascuna PA – nell'ambito della propria autonomia organizzativa – ha nel tempo realizzato per supportare la gestione del proprio capitale umano.

Gli interventi finanziati assicurano la compatibilità e la piena integrazione dei sistemi gestionali adottati dalle amministrazioni con l'applicativo MINERVA, mediante la realizzazione di specifiche interfacce di interoperabilità volte ad abilitare lo scambio automatizzato, continuo e strutturato dei dati, nel rispetto delle specifiche tecniche definite. Tale assetto consente di superare logiche di integrazione episodiche o manuali, favorendo un flusso informativo stabile, affidabile e tempestivo, condizione essenziale per l'utilizzo evoluto dei dati a supporto dei processi decisionali.

La disponibilità di flussi dati interoperabili e conformi a standard comuni rende possibile l'impiego delle funzionalità della piattaforma MINERVA a supporto dei processi di analisi, pianificazione e valorizzazione delle risorse umane e, pertanto, l'adeguamento dei sistemi gestionali intende operare quale leva strutturale di avvicinamento delle amministrazioni al modello, consentendo il superamento di approcci disomogenei e favorendo la sostanziale e concreta adozione del paradigma *competency-based* all'interno dei sistemi informativi e dei processi organizzativi esistenti nel contesto amministrativo nazionale.

Allo stato attuale, il 93% delle Amministrazioni pubbliche ammesse definitivamente a finanziamento nell'ambito dell'Avviso (632 su 681), per un importo complessivo pari a 54,6 milioni di euro, ha completato le attività connesse alla contrattualizzazione dei fornitori, effettuando le necessarie comunicazioni mediante la piattaforma PA Digitale 2026, utilizzata dal Dipartimento per la gestione dell'Avviso e messa a disposizione dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei ministri. Dalla rilevazione dell'avanzamento economico-progettuale, da ultimo aggiornata all'11 giugno 2026, quale termine per il completamento della fase di contrattualizzazione dei fornitori, risulta un importo complessivo pari a circa 50,9 milioni di euro di contributi maturati dalle Amministrazioni partecipanti, che saranno erogati previo esito positivo delle verifiche tecnico-formali previste.

3.5.2 Abilitare la capacità amministrativa per la gestione HR: l'avviso "Risorse in Comune"

Al fine di sostenere concretamente le amministrazioni dei territori nel fare propri i principi dell'azione riformatrice per affrontare le sfide che lo scenario evolutivo pone alle PA locali, chiamate a diventare attori proattivi in un contesto caratterizzato da profonde trasformazioni amministrative, organizzative e digitali, il Dipartimento ha intrapreso un'ulteriore azione di *follow up* emanando l'Avviso pubblico "Risorse in

Comune”, destinato a tutti i Comuni italiani con popolazione compresa tra i 5.000 e i 25.000 abitanti, per un totale di circa 2.000 amministrazioni dislocate sul territorio italiano.

In particolare, il Dipartimento ha previsto un impegno di 100 milioni di euro destinati all’acquisto di beni e servizi ritenuti utili al miglioramento dell’operatività e alla digitalizzazione delle PA, di cui almeno il 40% destinati alle regioni del Mezzogiorno. I prodotti acquistabili dalle amministrazioni sono stati individuati attraverso specifici *focus group* dedicati all’ascolto e al confronto, che hanno visto il coinvolgimento di Comuni rappresentativi delle diverse aree del Paese con l’obiettivo di raccogliere opinioni, suggerimenti ed esigenze rispetto a quanto attualmente disponibile nel catalogo del Mercato elettronico della PA (MePA).

Tale attività, unitamente all’analisi delle soluzioni presenti nel MePA, ha portato all’individuazione di 26 beni e 6 servizi, suddivisi in 9 categorie merceologiche, e articolati in 3 macro direttrici di riferimento, riguardanti la riqualificazione degli ambienti e degli strumenti di lavoro, lo sviluppo digitale e nuove tecnologie e la valorizzazione del capitale umano.

In particolare, tra i beni e servizi acquistabili sono comprese soluzioni volte a: modernizzare gli uffici pubblici per migliorare gli spazi e gli strumenti di lavoro, creando ambienti flessibili e tecnologici che favoriscono produttività, benessere e collaborazione (es. arredi e complementi di arredo); a supportare la trasformazione digitale, tramite tecnologie avanzate e infrastrutture sicure, digitalizzando processi e documenti, migliorando hardware e software; e, infine, a promuovere modelli di lavoro innovativi per migliorare efficienza e qualità della vita lavorativa.

L’Avviso, pubblicato il 30 ottobre 2025 sulle piattaforme del Dipartimento, con possibilità di adesione fino al 10 dicembre 2025, ha registrato l’adesione di 1.851 Comuni⁸ - una quota superiore al 92% della platea potenziale -, un risultato significativo che è stato raggiunto in modo omogeneo in tutte le aree geografiche e fasce dimensionali, a dimostrazione dell’apprezzamento dell’iniziativa che ha inteso creare le condizioni abilitanti per il corretto ed efficace utilizzo delle leve di gestione del capitale umano.

Alla data di redazione del presente documento, i Comuni aderenti hanno concluso le operazioni di acquisto e sono in corso di svolgimento le fasi di rendicontazione ed erogazione dei contributi. Al fine di dare risalto all’iniziativa è stata valorizzata la piattaforma “SharePA” ([Avviso Comuni | SharePA](#)), ritenuta il canale più idoneo e flessibile per veicolare e canalizzare informazioni e aggiornamenti costanti sulle modalità di adesione e partecipazione all’iniziativa.

3.6 Il supporto metodologico per la redazione dei PIAO

Parallelamente alle attività finalizzate a strutturare un ecosistema interoperabile tra i principali applicativi di supporto ad una programmazione e gestione strategica del personale, il Dipartimento ha intrapreso una fondamentale attività di carattere metodologico finalizzata a fornire un supporto concreto alle

⁸ Con il decreto del Capo Dipartimento della funzione pubblica ID n. 63830319 del 4 febbraio 2026 è stato approvato l’elenco delle 1.851 Pubbliche Amministrazioni ammesse definitivamente a finanziamento ([Dettagli Avviso | SharePA](#))

amministrazioni pubbliche nella redazione dei propri documenti programmatici, in conformità con i principi ispiratori della Riforma e in coerenza con il contestuale sviluppo applicativo della piattaforma digitale PIAO.

Occorre al riguardo premettere che l'introduzione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) ad opera dell'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80⁹ con relativi provvedimenti attuativi¹⁰ si inserisce tra le misure previste dal PNRR per supportare la Riforma della pubblica amministrazione; con il duplice fine di integrare strumenti, processi e soggetti della programmazione in un'ottica strategica ed unitaria e di orientarli verso l'abilitazione, la creazione e la protezione del Valore Pubblico.

Il quadro normativo stabilisce infatti l'adozione di un documento triennale unitario di governance, da aggiornare annualmente, che assorbe vari documenti obbligatori preesistenti, tra i quali il Piano della performance, il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza, il Piano triennale del fabbisogno del personale in una nuova logica integrata.

3.6.1 Le nuove Linee Guida PIAO

A supporto dell'attuazione dello strumento, il legislatore ha previsto l'istituzione dell'Osservatorio nazionale del lavoro pubblico¹¹ con il compito di promuovere lo sviluppo strategico del PIAO e le connesse iniziative di indirizzo in materia di lavoro agile, innovazione organizzativa, misurazione e valutazione della performance, formazione e valorizzazione del capitale umano, nonché di garantire la piena applicazione delle attività di monitoraggio sull'effettiva utilità degli adempimenti richiesti dai piani non inclusi nel Piano, anche con specifico riguardo all'impatto delle riforme in materia di pubblica amministrazione.

Ravvisata l'esigenza di fornire alle amministrazioni pubbliche indicazioni metodologiche per la redazione del PIAO, l'Osservatorio nazionale del lavoro pubblico ha elaborato le Linee guida PIAO e quattro Manuali operativi da destinare alle amministrazioni per supportarle nella elaborazione del Piano.

Con il Decreto ministeriale 30 ottobre 2025, il Ministro per la pubblica amministrazione, Sen. Paolo Zangrillo, ha approvato le Linee Guida e i Manuali operativi "*Ministeri e altre pubbliche amministrazioni centrali*", "*Regioni*", "*Province*", "*Città metropolitane e Comuni*".

Le Linee Guida e i Manuali operativi sono stati predisposti con l'obiettivo di fornire alle pubbliche amministrazioni, nell'attuale quadro normativo e regolamentare, un supporto nell'elaborazione del PIAO inteso non come mero documento, ma soprattutto come processo in grado di integrare e semplificare gli adempimenti connessi alle diverse filiere programmatiche, promuovendo in tal modo un approccio strategico e sistemico alla creazione di Valore Pubblico.

⁹ Convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

¹⁰ Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 recante "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione" e Decreto ministeriale 30 giugno 2022, n. 132 del Ministro per la pubblica amministrazione adottato di concerto con il Ministro per l'Economia e le finanze recante "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione";

¹¹ Di cui al comma 8-bis dell'articolo 6, del citato decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80.

I documenti sono il risultato di una attività basata su un approccio partecipato ed *evidence-based*, e sono stati elaborati a valle di un approfondito monitoraggio sui PIAO adottati dalle amministrazioni e sulla base dei riscontri emersi nel corso degli incontri e in occasione dei laboratori realizzati con le stesse.

L'obiettivo delle Linee guida e dei relativi Manuali operativo è difatti quello di supportare le amministrazioni nel superamento delle criticità rilevate in sede di prima attuazione dello strumento.

In particolare, in seno all'Osservatorio nazionale del lavoro pubblico, la stesura dei documenti ha visto il contributo dei vari componenti¹², raccogliendo, in particolare, le indicazioni dei rappresentanti della Conferenza delle Regioni e delle province autonome, dell'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI) e dell'Unione delle Province Italiane (UPI), con i quali sono stati attivati specifici tavoli di lavoro; le osservazioni pervenute dai rappresentanti del Ministero dell'economia e delle finanze, e, ove possibile, dei rappresentanti sindacali. In materia di anticorruzione e trasparenza, i contenuti approvati sono il risultato di uno specifico tavolo tecnico con l'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC).

Nel dettaglio, le Linee guida sono destinate a tutte le amministrazioni e si concentrano:

- sul processo di predisposizione del PIAO articolato in 7 fasi: *Attività preparatorie: condizioni abilitanti, commitment politico e gruppo di lavoro integrato; Fase 2: Analisi strategica e mappatura degli stakeholder; Fase 3: Identificazione del VP e delle strategie (obiettivi strategici e indicatori pluriennali) per conseguirlo; Fase 4: Definizione degli obiettivi di performance e anticorruzione. Integrazione con la programmazione economico-finanziaria. Integrazione con la gestione dei rischi; Fase 5: Definizione degli obiettivi di sviluppo organizzativo e professionale; Fase 6: Monitoraggio e valutazione, rendicontazione e comunicazione; Fase 7: Manutenzione, riesame e aggiornamento del PIAO.*
- sui soggetti e i relativi ruoli di coloro che partecipano al processo di predisposizione del PIAO.

I Manuali operativi sono invece differenziati per tipologia di amministrazione e hanno una struttura coerente con quella del PIAO, ovvero si articolano in capitoli corrispondenti alle Sezioni e Sotto Sezioni individuate dal DM 30 giugno 2022, n. 132, onde consentire una predisposizione guidata del PIAO.

I quattro documenti presentano i seguenti contenuti tutti dal taglio operativo:

- "architettura di programmazione e controllo" contestualizzata per tipologia di PA;
- "vademecum" di contenuti utili per predisporre ogni Sotto Sezione del PIAO;
- "cassetta degli attrezzi" composta da guide alla programmazione, format, tassonomie ed esempi di indicatori, buone pratiche.

Con specifico riferimento alla redazione della Sotto Sezione 3.3.1 – Fabbisogno del personale del PIAO, si evidenzia come i Manuali operativi facciano propri i risultati dei progetti finanziati nell'ambito del Piano nazionale di ripresa e resilienza, come nel passaggio di seguito riportato.

¹² Cfr. Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 22 giugno 2023, ai sensi del citato comma 8-bis dell'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, recante "Disciplina della composizione e del funzionamento dell'Osservatorio nazionale del lavoro pubblico".

Prendendo spunto dal Progetto “La gestione strategica delle risorse umane per creare Valore Pubblico” (RiVa), nell’ambito della sub-misura PNRR M1C1 R. 2.3.1., e del progetto “Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane” (GRU), nell’ambito della sub-misura M1C1 I. 2.3.2, del Dipartimento della Funzione Pubblica con il supporto di Formez PA, si suggerisce ai Ministeri di attingere ulteriori indicatori sulla salute professionale dalla seguente library.

DIM. AVANZATA	INDICATORE
PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE	N. o % assunzioni determinate dal turnover
	N. o % profili EQ assunti sul totale del personale assunto
	N. o % assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni
	N. o % assunzioni sul totale delle assunzioni programmate
RECRUITING	N. o % di concorsi che prevedono l’accertamento delle competenze trasversali
	N. o % concorsi che prevedono profili professionali
	N. o % personale assunto con meno di 35 anni
CAPACITY BUILDING E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	N. o % posizioni non dirigenziali non coperte rispetto alla pianta organica
	N. o % posizioni dirigenziali non coperte rispetto alla pianta organica
	% turnover complessivo (RU entrate + RU uscite dall’ente in un anno/organico medio in un anno)
	N. o % progressioni orizzontali (nelle aree)
	N. o % progressioni verticali (tra le aree)
	N. o % RU con forme contrattuali di lavoro flessibile
	N. o % personale in comando OUT
	N. o % personale in comando IN
	N. o % di dipendenti entrati a seguito di procedure di mobilità esterna

3.6.2 Le azioni di disseminazione

L’adozione delle Linee Guida e dei Manuali operativi non esauriscono gli interventi promossi dal Dipartimento della funzione pubblica nel consolidamento dei risultati della riforma. È utile richiamare, come lo stesso Osservatorio nazionale del lavoro pubblico in fase di elaborazione dei documenti abbia rappresentato la necessità che l’adozione delle Linee guida e dei Manuali operativi fosse accompagnata da un’azione di diffusione dei contenuti tra le amministrazioni destinatarie.

A tal riguardo, appare utile in questa sede richiamare come nell’ambito del PNRR, Missione 1 “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo”, Componente 1 “Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA”, Investimento 2.3 “Competenze e capacità amministrativa” – Sub-investimento 2.3.2 “Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro”, la relativa scheda progetto la cui gestione è stata devoluta all’Ufficio per l’organizzazione e il lavoro pubblico del Dipartimento della funzione preveda la sub-linea 3.2 – Disseminazione e accompagnamento per l’adozione delle Linee guida PIAO¹³.

¹³ Cfr. Scheda progetto approvata con decreto del Capo Dipartimento della funzione pubblica prot. ID n. 65353679 del 21/04/2026

Nell'ambito di tale intervento si inserisce il Progetto PIAO-Lab "Percorso di disseminazione, monitoraggio e accompagnamento laboratoriale delle Linee Guida e dei Manuali Operativi 2025 sul PIAO" frutto della collaborazione istituzionale tra il Dipartimento della funzione pubblica e l'Università di Ferrara – Dipartimento di economia e management – Centro di ricerca sul valore pubblico (CERVAP).

Il progetto prevede, tra l'altro l'organizzazione di laboratori con le amministrazioni, suddivise per cluster, per la diffusione dei principi e delle metodologie contenute nelle Linee Guida e nei Manuali operativi supportando gli enti nella redazione del PIAO 2027-2029.

4 Il monitoraggio dell'azione di Riforma – i Report KPI semestrali

Come richiamato in premessa, la milestone M1C1-59 rientra tra gli interventi oggetto delle revisioni del PNRR approvate dalle istituzioni europee l'8 dicembre 2023 e il 14 maggio 2024, nell'ambito delle quali sono state introdotte le milestone M1C1-59 bis e M1C1-59 ter, finalizzate a consolidare il percorso di attuazione della Riforma del mercato del lavoro pubblico e, in particolare, a monitorare e sostenere la progressiva adozione di un modello di gestione strategica delle risorse umane basato sulle competenze.

Il monitoraggio dell'azione di Riforma si inserisce nel quadro attuativo della milestone M1C1-59 bis, orientata a rafforzare e verificare l'implementazione della gestione strategica delle risorse umane nelle amministrazioni pubbliche, in coerenza con gli obiettivi di modernizzazione della Pubblica Amministrazione e di rafforzamento della capacità amministrativa previsti dal PNRR. Tale milestone, conseguita dal Dipartimento della funzione pubblica nel giugno 2024, prevede la pubblicazione di un report sugli indicatori chiave di monitoraggio dell'azione di riforma correlati alla gestione strategica delle risorse umane, nonché il relativo aggiornamento con cadenza semestrale fino al completamento del Piano.

La centralità di tale attività è stata ulteriormente rafforzata dalla Decisione di esecuzione del Consiglio dell'Unione europea del 18 novembre 2024, che ha attribuito alle risultanze dei report semestrali una specifica funzione di indirizzo, stabilendo che le evidenze emerse dal monitoraggio siano utilizzate quali elementi valutativi per orientare la definizione delle successive azioni di follow-up. In questa prospettiva, i report KPI non assumono una mera finalità ricognitiva o di rendicontazione dell'avanzamento della Riforma, ma costituiscono uno strumento di supporto alle decisioni, finalizzato a individuare le aree di maggiore consolidamento, i principali ambiti di sviluppo e le priorità di intervento da considerare nella fase conclusiva del percorso attuativo.

In tale contesto, il monitoraggio previsto dalla milestone M1C1-59 bis rappresenta uno strumento di primaria rilevanza di cui il Dipartimento si è avvalso per valutare i progressi e l'efficacia delle azioni realizzate nell'ambito delle diverse iniziative progettuali. Le amministrazioni coinvolte nelle attività di rilevazione costituiscono infatti un campione ampio e altamente rappresentativo del sistema pubblico italiano e consentono di osservare in modo significativo le dinamiche di attuazione della Riforma nei diversi contesti istituzionali e organizzativi.

Coerentemente con tale impostazione, il sistema dei KPI è stato concepito non soltanto come uno strumento di misurazione dei progressi registrati dalle amministrazioni partecipanti, ma anche come una leva di orientamento delle politiche di sviluppo organizzativo e di miglioramento continuo. Le evidenze raccolte attraverso le diverse rilevazioni semestrali consentono infatti di costruire una base informativa solida e comparabile nel tempo, utile a supportare l'individuazione di interventi mirati di accompagnamento, *capacity building* e consolidamento delle pratiche di gestione strategica HR.

Tale impostazione trova puntuale riscontro anche nel Decreto del Capo del Dipartimento della funzione pubblica del 6 novembre 2024, adottato per disciplinare le modalità di predisposizione e pubblicazione dei

report KPI previsti dai monitoring steps della milestone M1C1-59 bis, che attribuisce al sistema di monitoraggio una funzione non soltanto valutativa, ma anche strategica, quale strumento a supporto dell'evoluzione e del progressivo consolidamento dell'impianto riformatore. Pertanto, è alla luce delle evidenze emerse dai cicli di monitoraggio fin qui realizzati che devono essere lette e interpretate le azioni di follow-up illustrate nei paragrafi successivi, in coerenza con quanto previsto dalla governance europea del Piano e con l'obiettivo di assicurare la sostenibilità e la piena maturazione degli effetti della Riforma nel medio e lungo periodo

4.1 Individuazione e monitoraggio dei KPI

Il sistema di indicatori utilizzato per realizzare il monitoraggio è stato sviluppato attraverso un **processo co-partecipato e progressivo** che ha coinvolto tutti gli attori istituzionali, con ruoli distinti e complementari nell'ambito della *governance* della Riforma, a fianco del Dipartimento della funzione pubblica che – nell'ambito del coordinamento complessivo e della supervisione delle attività – ha definito l'impianto metodologico generale, individuato le priorità di monitoraggio e garantito la coerenza del sistema dei KPI con gli obiettivi della Riforma e con le milestone del PNRR.

In particolare, **Formez PA**, in qualità di Soggetto attuatore delle progettualità *"La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico"* e *"Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane"*, ha svolto un ruolo operativo centrale nella costruzione del sistema di monitoraggio, contribuendo alla definizione tecnica dei KPI, alla progettazione degli strumenti di rilevazione, alla raccolta e sistematizzazione dei dati e all'accompagnamento delle Amministrazioni coinvolte. In particolare, Formez ha curato la predisposizione delle *survey*, l'analisi dei dati raccolti e la valorizzazione degli indicatori, supportando il Dipartimento nell'elaborazione dei Report KPI.

Parallelamente, **Invitalia S.p.A.**, in qualità di Soggetto attuatore del progetto *"La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico – Accompagnamento e diffusione del know how"* coinvolto nelle fasi di accompagnamento e diffusione del *know-how*, ha contribuito all'ampliamento del perimetro di rilevazione e al rafforzamento della rappresentatività del campione oggetto di monitoraggio, estendendo la partecipazione a un numero più ampio di Amministrazioni. Il suo ruolo si è concentrato, in particolare, sulle attività di disseminazione e diffusione dei modelli e degli strumenti sviluppati, favorendo una maggiore omogeneità e scalabilità del sistema a livello nazionale.

L'iniziativa di monitoraggio è stata presidiata dall'**Unità Operativa Centrale** che ha svolto un ruolo di presidio metodologico, garantendo la qualità, la coerenza e la significatività del sistema di indicatori, contribuendo, in particolare, alla validazione del *set* di KPI, alla definizione dei criteri di selezione degli indicatori (inclusi quelli strategici e significativi) e al raccordo tra le diverse componenti progettuali,

assicurando l'allineamento del sistema di monitoraggio agli obiettivi della milestone e agli standard metodologici richiesti.

Le pubbliche amministrazioni coinvolte nei progetti di competenza di Formez PA ed Invitalia, cui sono state indirizzate le attività di rilevazione, hanno rappresentato la principale fonte informativa del sistema, contribuendo alla condivisione dei dati attraverso la compilazione della *survey*, somministrata con cadenza semestrale. Il loro coinvolgimento diretto ha consentito di costruire un sistema di KPI aderente al contesto organizzativo reale, favorendo, al contempo, un processo di apprendimento e maturazione interna rispetto ai modelli di gestione strategica delle risorse umane.

L'interazione tra tutti gli attori ha favorito lo sviluppo di un modello di monitoraggio multilivello, caratterizzato da una chiara separazione tra funzioni di indirizzo, attuazione, supporto tecnico e validazione scientifica, garantendo contestualmente coerenza metodologica, affidabilità dei dati e progressivo miglioramento del sistema nel tempo.

Tanto premesso, il sistema di monitoraggio dei KPI è stato composto attraverso un approccio metodologico strutturato, basato sull'integrazione di **quattro ambiti di indagine (input)**, tra loro complementari, in modo da garantire coerenza e rilevanza del sistema stesso. Gli indicatori sono stati individuati a partire da:

1. **Banche dati e fonti informative disponibili**, che hanno consentito di identificare variabili misurabili, indicatori già esistenti e basi dati utili alla valorizzazione dei KPI, assicurando la fattibilità tecnica e la disponibilità delle informazioni nel tempo; tra le principali basi informative considerate, un ruolo centrale è stato attribuito al Conto Annuale, indagine censuaria curata dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato (MEF)¹⁴;
2. **Fonti normative e linee di indirizzo**, che hanno orientato la costruzione degli indicatori in coerenza con il quadro regolatorio di riferimento, le disposizioni della Riforma e gli obiettivi strategici del PNRR, tra cui le *"Linee di indirizzo per l'individuazione dei fabbisogni professionali"*, adottate con Decreto del Ministro della Pubblica amministrazione del 22 luglio 2022, e il *"Framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziale"*, adottato con Decreto del Ministro della Pubblica amministrazione del 23 giugno 2023;
3. **Evidenze empiriche derivanti dai *panel* di Amministrazioni coinvolte**, raccolte tramite le *survey* semestrali e i percorsi di accompagnamento, che hanno permesso di calibrare gli indicatori rispetto al contesto organizzativo reale, verificarne la comprensibilità e la misurabilità e assicurare l'aderenza alle pratiche amministrative;

¹⁴Per approfondimenti si rimanda al sito del [Conto Annuale](#)

4. **Analisi dei trend evolutivi del mercato del lavoro e del contesto socioeconomico**, che ha consentito di individuare ulteriori KPI a carattere prospettico, in grado di intercettare dinamiche emergenti e fabbisogni futuri della Pubblica amministrazione, superando una logica di monitoraggio puramente descrittiva.

L'approccio metodologico adottato ha quindi consentito di costruire un **sistema di indicatori coerente, robusto e adattivo** e, in conformità a tale impostazione, i KPI identificati sono stati inseriti all'interno di **sei dimensioni di analisi (pillar)**, che costituiscono il *framework* di riferimento per la classificazione e l'interpretazione degli indicatori.

Le sei dimensioni di indagine corrispondono alle principali leve della gestione strategica del capitale umano e coprono l'intero ciclo di vita del dipendente all'interno della Pubblica amministrazione, secondo una logica sequenziale e integrata.

- **D1 – Rilevazione e classificazione di professioni e competenze**

La definizione di un sistema professionale basato sulle competenze rappresenta la condizione abilitante per l'implementazione di un modello di gestione strategica e unitaria del personale nella Pubblica amministrazione. L'obiettivo è superare la frammentazione dei comparti attraverso una tassonomia condivisa di profili e ruoli, funzionale alla costruzione di un sistema professionale comune. In questa dimensione, i KPI misurano la capacità delle Amministrazioni di adottare strumenti tecnici e *database* di supporto, come dizionari delle competenze, librerie dei processi e sistemi di classificazione necessari per una gestione integrata del capitale umano basati su *standard* condivisi.

- **D2 – Programmazione del fabbisogno di personale**

Questo *pillar* configura la programmazione del personale come un processo strategico, volto a determinare, in termini quantitativi e qualitativi, il fabbisogno di risorse necessario al raggiungimento degli obiettivi istituzionali. In tale ambito, i KPI misurano la capacità delle Amministrazioni di superare una logica di mera sostituzione del personale (*turn-over* passivo), orientandosi verso una pianificazione basata sull'identificazione delle competenze necessarie e sulla valorizzazione dei fabbisogni professionali distintivi.

- **D3 – Recruiting**

Il *recruiting* rappresenta una leva fondamentale per la modernizzazione della Pubblica amministrazione, in quanto consente l'acquisizione di profili coerenti con le esigenze organizzative e con gli obiettivi strategici dell'Ente. I KPI di questa dimensione misurano la capacità delle Amministrazioni di innovare i processi di selezione, sia in termini di modalità di valutazione dei

candidati (incluse le competenze trasversali), sia rispetto agli strumenti contrattuali utilizzati, nonché di rafforzare l'attrattività del lavoro pubblico (*employer branding*).

- **D4 – Sviluppo professionale**

Lo sviluppo professionale è inteso come leva strategica per l'accrescimento del capitale umano attraverso percorsi formativi mirati e coerenti con i fabbisogni organizzativi e con le transizioni *green* e digitale. In questo ambito, i KPI misurano la capacità delle Amministrazioni di programmare e realizzare interventi formativi basati sull'analisi dei *gap* di competenze, superando logiche di formazione generalista e non strutturata.

- **D5 – Rewarding e sviluppo di carriera**

Il *rewarding* e lo sviluppo di carriera rappresentano strumenti fondamentali per valorizzare il personale e migliorare le *performance* organizzative. I KPI di questa dimensione misurano la capacità delle Amministrazioni di evolvere i sistemi di valutazione della *performance*, superando approcci esclusivamente contrattuali-retributivi, verso modelli integrati che supportino la crescita professionale, la trasparenza dei percorsi di carriera e il benessere organizzativo.

- **D6 – Capacity building e performance organizzativa**

Il *pillar* D6 riguarda il rafforzamento della capacità amministrativa e della *performance* organizzativa, intese come la capacità delle Amministrazioni di definire obiettivi e creare le condizioni organizzative per il loro conseguimento. In questo ambito, i KPI misurano la propensione delle Amministrazioni all'innovazione organizzativa, attraverso la semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, lo sviluppo delle competenze trasversali e l'adozione di nuovi modelli di lavoro, contribuendo al miglioramento complessivo dei sistemi di gestione e alla creazione di valore pubblico.

Per ciascun *pillar* sono stati definiti specifici indicatori chiave finalizzati a monitorare l'efficacia delle azioni di Riforma e a misurarne puntualmente impatti ed effetti.

Il sistema dei KPI è strutturato secondo una duplice classificazione metodologica, che riflette la natura delle informazioni raccolte e le modalità di misurazione degli indicatori:

- **KPI qualitativi**, basati su variabili di tipo binario, finalizzati a rilevare l'adozione di modelli, strumenti e pratiche organizzative da parte delle Amministrazioni;
- **KPI quantitativi**, espressi tramite valori numerici o percentuali, orientati alla misurazione delle *performance* e delle dinamiche evolutive dei fenomeni osservati, nonché alla comparabilità dei risultati nel tempo e tra Amministrazioni.

A partire dalla seconda rilevazione, il Dipartimento, su indicazione dell'Unità Operativa Centrale, ha individuato un sottoinsieme di KPI definiti "**strategici**", selezionati in ragione della loro maggiore capacità di cogliere il livello di effettiva attuazione della Riforma all'interno delle amministrazioni coinvolte. Si tratta di indicatori particolarmente sensibili ai cambiamenti organizzativi e procedurali promossi dall'intervento riformatore e, pertanto, idonei a misurare nel tempo il grado di adesione delle amministrazioni al nuovo modello di gestione strategica delle risorse umane. Per tale ragione, essi sono stati assunti come riferimento prioritario per l'analisi dell'avanzamento della Riforma e per la valutazione delle dinamiche evolutive osservate nei diversi cicli di monitoraggio.

Successivamente, nell'ambito della terza rilevazione, è stato individuato un ulteriore sottoinsieme di KPI definiti "**significativi**", con una finalità distinta e complementare rispetto a quella dei KPI strategici. Mentre questi ultimi sono orientati principalmente alla misurazione del progresso dell'azione di Riforma, i KPI significativi sono stati selezionati per la loro capacità di rappresentare in modo sintetico e bilanciato le sei dimensioni del framework di analisi adottato. Essi costituiscono pertanto gli indicatori di riferimento per la definizione dei target di miglioramento, ovvero degli obiettivi attesi in termini di evoluzione organizzativa e gestionale delle amministrazioni coinvolte. Su tale insieme di indicatori è stato quindi costruito il sistema strutturato di target illustrato nel paragrafo 4.2, finalizzato a valutare non soltanto il progresso compiuto, ma anche la distanza residua rispetto ai risultati attesi dalla piena attuazione della Riforma.

4.1.1 Il ciclo di monitoraggio

Il ciclo di monitoraggio dei KPI individuati si è sviluppato, nell'arco del biennio 2024-2026, attraverso cinque rilevazioni semestrali condotte su un *panel* strutturato di amministrazioni pubbliche aderenti alle attività progettuali avviate nell'ambito della Riforma.

Il sistema degli indicatori ha seguito un percorso evolutivo incrementale, caratterizzato da un progressivo ampliamento del *set* di KPI, dal rafforzamento metodologico e dall'estensione del campione di Amministrazioni coinvolte nelle rilevazioni.

In occasione della **prima rilevazione**, confluita nel I Report KPI, pubblicato nel giugno 2024, è stato definito un primo **set di 27 indicatori**, costruito sulla base dei sei *pillar* di analisi e testato su un campione iniziale di **103 Amministrazioni**. Questa fase ha rappresentato un momento di impostazione metodologica e di validazione preliminare del modello di monitoraggio.

Con la **seconda rilevazione**, confluita nel II Report KPI, pubblicato nel dicembre 2024, il sistema è stato oggetto di un significativo ampliamento, attraverso l'introduzione di **13 nuovi indicatori**, per un totale di **40 KPI**. Contestualmente, il campione è stato esteso a **194 Amministrazioni**, con l'obiettivo di garantire una maggiore rappresentatività del contesto amministrativo. In questa fase sono state, inoltre, introdotte importanti innovazioni metodologiche, tra cui la somministrazione di un questionario unico standardizzato

e l'avvio delle prime analisi di *benchmarking* volte a supportare l'analisi comparativa dei risultati e, soprattutto, l'integrazione di tutti i nuovi indicatori connessi ai principali *trend* evolutivi del mercato del lavoro. In particolare, sono stati intercettati due ambiti prioritari:

- il *trend* della **gender equality**, volto a monitorare la presenza e la valorizzazione delle donne nei ruoli apicali;
- il *trend* delle **young waves**, finalizzato a misurare la capacità della Pubblica amministrazione di attrarre e valorizzare le nuove generazioni.

La **terza rilevazione**, confluita nel III Report KPI, pubblicato nel giugno 2025, ha segnato un ulteriore consolidamento del sistema, con un ampliamento del panel a **306 Enti**, grazie al coinvolgimento delle Amministrazioni aderenti al progetto di “*Accompagnamento e diffusione del know-how*” gestito da Invitalia. In questa fase, il *set* degli indicatori è stato incrementato di una sola unità, passando da 40 a **41 KPI**, mediante l'introduzione di un nuovo indicatore relativo alla mobilità volontaria. A partire da questo aggiornamento, il *set* è rimasto stabile, con un consolidamento delle logiche di misurazione. Sono state, inoltre, migliorate le modalità di rilevazione, attraverso l'introduzione di condizionalità nei questionari e il potenziamento degli strumenti di rilevazione a supporto alle Amministrazioni. Parallelamente, è stata valorizzata la componente prospettica del sistema, attraverso l'analisi dei *trend* e il loro utilizzo come *driver* per l'individuazione di KPI di *trend* (evolutivi), capaci di anticipare dinamiche emergenti e orientare le azioni di *policy*.

Con la **quarta rilevazione**, confluita nel IV Report KPI, pubblicato nel dicembre 2025, il sistema ha raggiunto un ulteriore livello di maturità, con il coinvolgimento di **313 Amministrazioni**, ampliando il perimetro della rilevazione. In questa fase si è registrato un rafforzamento degli strumenti di raccolta dati, una maggiore standardizzazione delle informazioni e un miglioramento della qualità complessiva delle risposte, anche attraverso l'introduzione di un testo di suggerimento riportante il dettaglio di quanto inserito dall'Amministrazione stessa all'interno della precedente rilevazione.

La **quinta rilevazione**, confluita nel V Report KPI, pubblicato nel giugno 2026, ha interessato complessivamente **317 amministrazioni**, ampliando ulteriormente il perimetro di amministrazioni coinvolte. La rilevazione, inserita in un contesto di piena maturità del sistema di monitoraggio, rappresenta l'ultimo aggiornamento semestrale previsto ai fini del rispetto della scadenza complessiva del PNRR ed è stata orientata alla valorizzazione dei **target intermedi**, nonché alla valutazione dell'impatto complessivo della Riforma, consolidando il passaggio da un modello descrittivo a un sistema di analisi orientato alla *performance* e alle decisioni di *policy*.

Di seguito, si riporta la tabella riepilogativa del *set* complessivo di indicatori classificati per tipologia: significativi, strategici e di *trend* (evolutivi).

Set complessivo di indicatori classificati per tipologia: significativi, strategici e di trend (1/2)



DIMENSIONE	KPI	
D1 RILEVAZIONE E CLASSIFICAZIONE DI PROFESSIONI E COMPETENZE	D1.1 - Percentuale di amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale competency based	KPI STRATEGICO KPI SIGNIFICATIVO
	D1.2 - Percentuale di amministrazioni che hanno adottato una library dei processi	KPI STRATEGICO KPI SIGNIFICATIVO
	D1.3 - Percentuale di amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	KPI STRATEGICO KPI SIGNIFICATIVO
	D1.4 - Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale competency based	
	D1.5 - Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze	
D2 PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE	D2.1 - Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione	
	D2.2 - Percentuale di profili EQ/EP assunti	
	D2.3 - Percentuale di amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze	KPI STRATEGICO KPI SIGNIFICATIVO
	D2.4 - Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	
	D2.5 - Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	KPI SIGNIFICATIVO
D3 RECRUITING	D3.1 - Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	KPI STRATEGICO KPI SIGNIFICATIVO
	D3.2 - Percentuale delle amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding	KPI SIGNIFICATIVO
	D3.3 - Percentuale di amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato	
	D3.4 - Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency based	KPI STRATEGICO
	D3.5 - Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	
	D3.6 - Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	KPI DI TREND KPI SIGNIFICATIVO
D4 SVILUPPO PROFESSIONALE	D4.1 - Percentuale di amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment)	KPI STRATEGICO KPI SIGNIFICATIVO
	D4.2 - Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	
D5 REWARDING E SVILUPPO DI CARRIERA	D5.1 - Percentuale di amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based	KPI STRATEGICO KPI SIGNIFICATIVO
	D5.2 - Percentuale delle amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria	KPI STRATEGICO KPI SIGNIFICATIVO
	D5.3 - Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	



DIMENSIONE	KPI	
D6 CAPACITY BUILDING E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	D6.1 - Semplificazione e/o digitalizzazione processi	KPI STRATEGICO
	D6.2 - Composizione dei lavoratori per genere	KPI SIGNIFICATIVO
	D6.3 - Composizione dei lavoratori per età	
	D6.4 - Tasso di posti vacanti personale non dirigente	
	D6.5 - Tasso di posti vacanti personale dirigente	
	D6.6 - Tasso di turnover complessivo	
	D6.7 - Tasso di progressione nelle aree	
	D6.8 - Tasso di progressione tra le aree	
	D6.9 - Lavoro flessibile	
	D6.10 - Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	KPI STRATEGICO
	D6.11 - Risorse umane in lavoro agile	
	D6.12 - Risorse umane donne in lavoro agile	
	D6.13 - Innovazione tecnologica ambito HR	KPI STRATEGICO
	D6.14 - Rilevazione personale <35 anni	KPI DI TREND
	D6.15 - Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	KPI DI TREND
	D6.16 - Personale in comando OUT	
	D6.17 - Personale in comando IN	
	D6.18 - Donne con ruolo manageriale/dirigenziale	KPI DI TREND KPI SIGNIFICATIVO
	D6.19 - Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	KPI STRATEGICO
	D6.20 - Mobilità volontaria	KPI SIGNIFICATIVO

Sotto il profilo metodologico, la prima fase dell'elaborazione di ciascun Report ha previsto la somministrazione di un questionario di rilevazione alle amministrazioni coinvolte nelle progettualità afferenti alla Riforma. Nel corso del tempo, il questionario è stato perfezionato per migliorare la qualità delle risposte e per integrare nuove domande, utili alla rilevazione dei nuovi KPI aggiunti in fasi successive, fino all'ultima rilevazione, realizzata nell'aprile 2026 e composta da 43 domande.

L'analisi dei valori e dell'andamento dei KPI si è basata su una suddivisione delle Amministrazioni coinvolte in quattro *cluster*, definiti in base alla tipologia e alle dimensioni delle stesse, ovvero:

- Pubbliche amministrazioni centrali;
- Pubbliche amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni (>250.000 abitanti);
- Enti Locali (Comuni tra i 25.000 e i 250.000 abitanti);
- Enti di ricerca e Università.

Per l'elaborazione del Report, la base dati è sottoposta a *quality check* tramite uno strumento automatizzato che permette di calcolare i KPI a livello complessivo e aggregati per *cluster*; il processo di consolidamento della base dati ha previsto anche un controllo di coerenza, volto a verificare che i valori inseriti nei quesiti che risultano tra loro correlati siano effettivamente compatibili.

A conclusione delle attività, ciascun Report KPI e relativa documentazione a corredo (Nota metodologica e documenti di ulteriore analisi), è pubblicato nell'ambito della sezione dedicata al conseguimento delle milestone del PNRR del sito istituzionale del Dipartimento della funzione pubblica, raggiungibile al seguente link: [Milestone e Target](#).

4.2 Una lettura integrata delle attività di monitoraggio: evidenze e traiettorie

Nel rinviare ai singoli Report per la lettura puntuale delle relative risultanze, la restituzione integrata delle principali evidenze emerse al termine del ciclo di monitoraggio può essere organizzata attorno a quattro assi di analisi: 1) l'andamento dei KPI; 2) il posizionamento delle amministrazioni nelle analisi di benchmark, 3) il grado di raggiungimento dei target intermedi, e 4) la relazione tra continuità della partecipazione e qualità dei miglioramenti.

4.2.1 L'andamento dei KPI nel ciclo di monitoraggio: una lettura per dimensioni

L'analisi relativa all'andamento dei KPI appare utile per monitorare l'evoluzione derivanti dalla progressiva applicazione dei principi e degli strumenti della Riforma, realizzati attraverso le attività di sviluppo, sperimentazione e disseminazione del modello proposto.

Il quadro complessivo che emerge al termine del ciclo di monitoraggio – svolto semestralmente nelle annualità 2024-2026, su dati complessivamente afferenti all'arco temporale 2023-2025 – restituisce un avanzamento generale, con intensità e omogeneità variabili a seconda della dimensione di monitoraggio considerata (o *Pillar*)¹⁵.

La **Dimensione D1 — Rilevazione e classificazione di professioni e competenze** — registra i miglioramenti più diffusi e coerenti. Quasi tutti gli indicatori mostrano una traiettoria positiva nell'arco del biennio, con la sola eccezione del KPI 1.3, relativo alla quota di Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze, che rimane sostanzialmente stabile. Questo dato merita una riflessione: l'adozione del sistema professionale e della mappatura delle professioni procede con buona velocità, mentre la costruzione e l'aggiornamento del dizionario, che richiede un investimento organizzativo più strutturato, non ha ancora raggiunto la stessa diffusione. È il segnale di una maturazione in corso, ma ancora non compiuta, degli strumenti *competency-based* nelle Amministrazioni coinvolte.

La **Dimensione D2 — Programmazione del fabbisogno del personale** — presenta una crescita generale, con una punta particolarmente significativa nel KPI 2.3 relativo alla quota di Amministrazioni che hanno

¹⁵ Per l'analisi approfondita si rimanda al V Report KPI, pubblicato al seguente link: [Milestone e Target](#)

effettuato un *assessment* delle competenze. Si tratta di un dato rilevante perché l'*assessment* rappresenta un passaggio qualitativo nella logica della Riforma: in una logica basata sulle competenze, l'efficace perseguimento degli obiettivi di Valore pubblico non passa esclusivamente attraverso la rilevazione del fabbisogno numerico di personale, ma presuppone la misurazione dei gap di competenze per orientare le politiche di reclutamento e sviluppo in modo mirato. Il quadro generalmente positivo della Dimensione D2 è confermato anche dalla lettura dell'andamento dei dati relativi alle assunzioni determinate dal turnover, che possono essere letti come un importante segnale di transizione: le Amministrazioni stanno progressivamente spostando la leva del reclutamento dal mero reintegro dei posti vacanti verso una programmazione più selettiva e coerente con i fabbisogni effettivi.

La **Dimensione D3 — Recruiting** — evidenzia un andamento complessivamente positivo, con progressi particolarmente significativi sul KPI 3.1, relativo all'accertamento delle competenze trasversali nelle procedure concorsuali. Si tratta di un risultato che conferma il progressivo consolidamento dell'approccio *competency-based* nei processi di selezione del personale pubblico. Parallelamente, si registra un incremento significativo del numero di concorsi che prevedono la valutazione e l'aggiornamento delle competenze trasversali nelle amministrazioni dotate di un dizionario delle competenze, nonché una crescita delle amministrazioni che hanno introdotto percorsi strutturati di *onboarding* per il personale neoassunto, come rilevato dal KPI 3.3.

La **Dimensione D4 — Sviluppo professionale** — è quella che presenta un andamento più eterogeneo rispetto alle altre dimensioni. Se da un lato si registra una flessione del KPI 4.2, relativo al numero di percorsi formativi dedicati alle competenze trasversali, dall'altro emerge una crescita significativa del KPI 4.1, che misura la percentuale di amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi basati sulla misurazione dei *gap* di competenza. Quest'ultimo dato rappresenta un segnale particolarmente positivo, poiché evidenzia la crescente diffusione di approcci più strutturati e mirati alla programmazione della formazione. Le amministrazioni mostrano infatti una maggiore capacità di individuare le competenze da sviluppare e di orientare gli investimenti formativi sulla base delle effettive esigenze organizzative, rafforzando così il legame tra formazione e sviluppo professionale.

La **Dimensione D5 — Rewarding e sviluppo di carriera** — mostra miglioramenti diffusi su quasi tutti gli indicatori, con la sola eccezione del KPI 5.1, relativo alla quota di Amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance e il sistema professionale *competency-based*, che rimane stabile nel tempo. Tale andamento appare coerente con il livello di maturazione richiesto da questo indicatore. L'integrazione tra sistema professionale e sistema di valutazione della performance rappresenta infatti uno degli approdi finali del percorso di transizione verso un modello di gestione delle risorse umane basato sulle competenze. Prima di poter realizzare un collegamento strutturato tra competenze, performance e sviluppo di carriera, le amministrazioni devono infatti consolidare una serie di presupposti organizzativi e gestionali, quali la definizione dei profili professionali, l'adozione dei dizionari delle competenze e l'integrazione delle logiche *competency-based* nei processi di reclutamento e sviluppo. In questa prospettiva, la stabilità del KPI non segnala necessariamente una criticità, ma riflette la natura

più avanzata e complessa di una trasformazione che, verosimilmente, sarà tra le ultime a manifestarsi in modo diffuso e sistematico.

La **Dimensione D6 — Capacity building e performance organizzativa** — presenta le dinamiche più variabili dell'intero ciclo, anche in considerazione del fatto che ricomprende il maggior numero di KPI oggetto di monitoraggio. Da un lato, infatti, si registra una crescita positiva nel tasso di progressione in/tra le aree funzionali (KPI 6.7 e 6.8) mentre, dall'altro, emergono tendenze eterogenee su altri fronti, tra cui il lavoro agile che mostra una diminuzione del ricorso al modello organizzativo (KPI 6.10), e, contestualmente, un aumento nella consistenza di personale che vi accede (KPI 6.11 e 6.12). Questi dati suggeriscono che la *capacity building* organizzativa — intesa come capacità di innovare i modelli di lavoro, adottare strumenti digitali e gestire la mobilità del personale — rimane un'area di miglioramento.

4.2.2 Il posizionamento delle Amministrazioni: l'analisi di benchmark

L'analisi di *benchmark*, introdotta a partire dal II Report (dicembre 2024), consente di leggere i dati non solo in termini assoluti ma in chiave relazionale, contestualizzando le performance osservate all'interno dei *cluster* di riferimento, nonché verificando come si sia modificato il posizionamento delle Amministrazioni coinvolte nella rilevazione durante il ciclo di monitoraggio.

Ai fini dell'analisi di *benchmark*, le Amministrazioni sono state anonimamente classificate in base ai risultati raggiunti all'interno del proprio *cluster* di riferimento, secondo un sistema che prevede tre categorie: **"verde"**, Amministrazioni che ottengono i migliori risultati; **"gialla"**, Amministrazioni con valori attestabili intorno alla media; **"rossa"**, Amministrazioni che presentano maggiori difficoltà.

Le soglie di delimitazione delle categorie sono state individuate a partire dai dati del II Report (dicembre 2024) e mantenute invariate in tutti i Report successivi. Questa stabilità metodologica ha consentito di misurare il miglioramento reale delle Amministrazioni, senza che le soglie si adattassero ai risultati, rendendo meno visibili i progressi compiuti.

A partire dal III Report KPI (giugno 2025), analogamente a quanto previsto per l'analisi dei KPI, è stata introdotta anche l'analisi dell'andamento del *benchmark*, che consente di rilevare, per ciascun KPI, la variazione del numero di Amministrazioni collocate nelle tre fasce di posizionamento tra i due Report messi a confronto.

Il quadro aggregato al termine del ciclo evidenzia un miglioramento generalizzato del posizionamento delle Amministrazioni, con una riduzione della quota di Enti in fascia rossa che attraversa pressoché tutte le dimensioni e tutti i cluster. **La riduzione delle situazioni critiche è forse il segnale più significativo dell'intero ciclo: non indica che le Amministrazioni eccellenti siano diventate ancora più eccellenti, ma che il divario tra le *best performer* (fascia verde) e le *underperformer* (fascia rossa) si è ridotto grazie al progressivo miglioramento di queste ultime.**

Guardando alle singole dimensioni, la **D1 – Rilevazione e classificazione di professioni e competenze** — mostra sia un aumento degli Enti in fascia verde che una riduzione significativa di quelli in fascia rossa, il miglioramento più equilibrato e completo dell'intero sistema.

Anche la dimensione **D2 - Programmazione del fabbisogno del personale** – presenta un andamento complessivamente positivo, con alcune eccezioni nel cluster degli Enti Locali, dove la programmazione del fabbisogno sconta una minore capacità amministrativa e strutturale.

La dimensione **D3 – Recruiting** - è caratterizzata da un andamento articolato: i KPI semestrali mostrano miglioramenti significativi in fascia verde, mentre i KPI annuali presentano un profilo opposto, con un recupero più marcato delle situazioni critiche (fascia rossa), piuttosto che un incremento delle posizioni di eccellenza.

La dimensione **D4 — Sviluppo professionale** mostra una dinamica tendenzialmente stabile, con la sola eccezione del cluster degli Enti locali, in cui il *gap* tra *best-performer* e *underperformer* si riduce su tutti i KPI monitorati.

La dimensione **D5 — Rewarding e sviluppo di carriera** — non evidenzia un *trend* consolidato, con dinamiche eterogenee tra KPI e cluster che suggeriscono una transizione ancora in corso verso sistemi di rewarding più maturi.

La dimensione **D6 - Capacity building e performance organizzativa**, infine, mostra due pattern distinti: gli Enti di ricerca e le Università registrano un generale ampliamento della fascia verde, mentre, per le altre tipologie di Amministrazioni, il miglioramento si manifesta prevalentemente come riduzione della fascia rossa.

4.2.3 Lo stato di avanzamento rispetto ai target intermedi

A partire dal III Report, pubblicato nel giugno 2025, il sistema di monitoraggio è stato arricchito da un framework strutturato di **target** – distinti in target intermedi (previsti a dicembre 2025) e finali (previsti a dicembre 2027), finalizzato ad orientare l'analisi verso obiettivi futuri inerenti al percorso di miglioramento ispirato dalla Riforma. La rilevazione alla base del V Report KPI (giugno 2026) ha consentito di effettuare una prima valutazione del grado di raggiungimento del target intermedio, quale punto di verifica parziale, ma, comunque, significativo dell'efficacia complessiva dell'azione di Riforma.

Tanto premesso, l'impianto metodologico si colloca in coerenza con la definizione dei due orizzonti temporali sopra delineati, prevedendo un **sistema di monitoraggio progressivo e strutturato**, finalizzato a cogliere sia l'avanzamento delle azioni nel breve periodo, sia la loro efficacia complessiva nel lungo termine.

In primo luogo, si è provveduto a individuare **14 KPI significativi** tra i 41 complessivi che compongono il Report, selezionati in quanto maggiormente rappresentativi delle dimensioni monitorate e più direttamente correlati alle iniziative di Riforma. Tali KPI sono stati associati a target finali, determinati a

partire da target "teorici" (intesi come limiti superiori) opportunamente calibrati su un parametro di rischio specifico per ciascun cluster, tenendo conto di parametri quali la capacità amministrativa, il contesto macroeconomico e le condizioni di partenza. Il target finale è stato quindi calcolato come riduzione del target teorico in misura proporzionale al rischio: una riduzione contenuta ($\leq 5\%$) per i contesti più maturi e con buona capacità amministrativa, una riduzione significativa ($\geq 25\%$) per i contesti più sfidanti. Il target intermedio è stato poi ricavato distribuendo linearmente il delta complessivo tra la misurazione iniziale e il target finale.

Questo approccio ha consentito di definire **target intermedi differenziati per ciascun cluster**, coerenti con le diverse condizioni di partenza e con i livelli di maturità delle Amministrazioni, al fine di valorizzare le peculiarità dei gruppi omogenei e individuare dinamiche ricorrenti di *performance*. Per quanto riguarda il target finale, invece, è stato individuato, per la maggior parte dei KPI, un valore unico, ipotizzando che le Amministrazioni, nonostante le loro specificità, nel lungo periodo convergano verso livelli target simili.

Il risultato complessivo, anche se non uniforme, mostra un andamento in linea con gli obiettivi.

Per la dimensione **D1 – Rilevazione e classificazione di professioni e competenze**, i dati mostrano un andamento migliorativo nell'adozione degli strumenti *competency-based*, con risultati particolarmente positivi sul sistema professionale e sul dizionario delle competenze, mentre permangono margini di miglioramento sulla diffusione della *library* dei processi.

Per la dimensione **D2 – Programmazione del fabbisogno del personale**, le assunzioni effettive rispetto a quelle programmate si collocano su livelli prossimi o superiori ai target intermedi in diversi cluster — un segnale di miglioramento della qualità della pianificazione — mentre le attività di *assessment* necessitano di consolidamento.

Per la dimensione **D3 – Recruiting**, le azioni di *on-boarding* e l'attrazione di personale *under 35* mostrano buoni risultati, pur essendo presenti margini di possibile crescita nell'accertamento delle competenze trasversali nei concorsi.

Per la dimensione **D4 – Sviluppo professionale**, la diffusione degli strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi collegati ai *gap* di competenza rimane eterogenea e ancora parziale, confermando le risultanze già emerse nell'analisi degli andamenti dei singoli KPI.

Per la dimensione **D5 – Rewarding e sviluppo di carriera**, si registrano progressi gradualmente nell'integrazione tra sistemi di *performance* e modelli *competency-based*, nonché nell'adozione di sistemi di incentivazione non monetaria.

Per la dimensione **D6 – Capacity building e performance organizzativa**, il dato più netto riguarda l'equilibrio di genere nella presenza femminile nei ruoli manageriali: tutti i cluster si collocano in linea o al di sopra delle soglie previste, un risultato che merita di essere sottolineato come uno degli esiti più solidi e trasversali dell'intero ciclo.

4.2.4 La partecipazione continuativa come fattore abilitante: l'analisi di confrontabilità trasversale

Al fine di individuare eventuali pattern di evoluzione delle performance associati alla progressiva adesione da parte delle Amministrazioni al sistema di rilevazione dei KPI, è stata condotta un'analisi trasversale sull'intero periodo di monitoraggio, basata sul confronto dei dati rilevati dal II al V Report KPI.

L'analisi — focalizzata sulla relazione tra i posizionamenti nelle tre fasce identificate (verde, gialla e rossa) e il grado di continuità nella partecipazione alle rilevazioni durante l'intero ciclo di monitoraggio — rappresenta forse il contributo strategicamente più rilevante dell'intero ciclo. Non si tratta, infatti, di una misurazione dei risultati in senso stretto, ma di un tentativo di isolare un fattore causale, indagando se la partecipazione attiva e continuativa alle rilevazioni, che presuppone un *engagement* maggiore verso l'adesione al modello, produca o meno effetti misurabili sulle performance delle Amministrazioni coinvolte.

Sotto il profilo metodologico (Cfr. Allegato 4), è stata anzitutto costruita una base dati unica, contenente i risultati dei 41 KPI indagati negli ultimi quattro Report (II, III, IV, V) considerando tutte le Amministrazioni che hanno partecipato ad almeno uno di essi, riportando per ciascuna i risultati distinti per singola rilevazione.

Successivamente, sono stati definiti tre cluster di analisi che rispecchiano tre livelli di continuità:

- Cluster ALL, composto da 121 Enti che hanno partecipato a tutti i Report considerati (II-V);
- Cluster MID, composto da 81 Enti con tre partecipazioni non necessariamente consecutive;
- Cluster LOW, composto da 33 Enti con sole due partecipazioni, di cui almeno una corrispondente al IV o al V Report.

Il confronto è effettuato tra i valori rilevati al primo e all'ultimo Report di partecipazione di ciascun Ente, costruendo così un arco di osservazione individuale, non standardizzato sulla stessa finestra temporale ma comparabile nella logica del punto di partenza e di arrivo.

Il Cluster ALL registra il maggior numero di miglioramenti complessivi, il più alto numero di miglioramenti sostanziali e il tasso di miglioramento medio più elevato in assoluto. Ancora più significativo è che questi miglioramenti sono distribuiti in modo trasversale su tutte le dimensioni — ad eccezione di D6, che presenta dinamiche eterogenee anche per questo Cluster —, segnalando una crescita organica e sistemica, non circoscritta ad aree specifiche.

Il Cluster MID mostra un avanzamento più contenuto, sia per quanto riguarda i miglioramenti complessivi e sostanziali, che per il tasso di miglioramento medio. La distribuzione dei miglioramenti è più disomogenea, in quanto se la dimensione D1 non evidenzia alcun miglioramento sostanziale, i miglioramenti di rilievo si concentrano nelle dimensioni D4 e D5.

Il Cluster LOW, pur registrando un numero di miglioramenti complessivi in linea con gli altri Cluster, presenta un numero contenuto di miglioramenti sostanziali e una configurazione meno equilibrata, con D1 e D3 che non evidenziano alcun progresso sostanziale.

La lettura per dimensione arricchisce ulteriormente il quadro. In D1 emerge un miglioramento contenuto, con il Cluster ALL nettamente in testa rispetto agli altri. In D3 il dato è eloquente: a fronte di un progresso medio complessivamente elevato, il Cluster ALL evidenzia una crescita nettamente superiore, mentre il Cluster LOW registra un avanzamento molto contenuto. In D5 si conferma un andamento analogo, con il Cluster ALL che mantiene un vantaggio significativo rispetto al LOW, a testimonianza di un pattern ricorrente. Solo in D2 e D4 il Cluster LOW sovraperforma gli altri.

In D2 e D4, la sovraperformance del Cluster LOW potrebbe riflettere un effetto di convergenza tardiva: le Amministrazioni entrate nel sistema di monitoraggio più tardi partono da livelli iniziali più bassi, e quindi il miglioramento percentuale è naturalmente amplificato. Questo non smentisce il vantaggio complessivo del Cluster ALL, ma suggerisce che il potenziale di miglioramento non è ancora esaurito per chi ha iniziato più tardi e che il sistema di monitoraggio conserva un effetto abilitante anche per i nuovi entranti.

Il dato più rilevante sul piano interpretativo, tuttavia, riguarda il confronto tra miglioramenti sostanziali e miglioramenti complessivi. Il Cluster ALL, infatti, non solo migliora di più in termini assoluti, ma lo fa in modo più profondo e trasversale. Il fatto che una quota più elevata dei miglioramenti complessivi sia classificata come sostanziale rispetto ai Cluster MID e LOW, indica che la continuità della partecipazione non produce un effetto soltanto incrementale ma anche trasformativo: le Amministrazioni del Cluster ALL non si limitano a fare un piccolo passo avanti su molti fronti, ma raggiungono soglie di cambiamento significativo su un numero maggiore di indicatori.

4.3 Considerazioni generali sul ciclo di monitoraggio

Alla luce delle evidenze emerse nei paragrafi precedenti, appare opportuno formulare alcune considerazioni di sintesi che, pur muovendo dai risultati della rilevazione, assumono una valenza più ampia ai fini della definizione delle successive azioni di accompagnamento e consolidamento previste nell'ambito della milestone M1C1-59 ter e illustrate nei paragrafi che seguono. Tali considerazioni trovano fondamento nell'elevato grado di rappresentatività del panel di Amministrazioni coinvolte nelle attività di monitoraggio, costituito dagli enti partecipanti alle progettualità attivate nell'ambito della Riforma e, pertanto, idoneo a restituire un quadro significativo delle dinamiche evolutive in atto nel sistema pubblico.

Una prima evidenza riguarda il progressivo consolidamento del percorso di attuazione della Riforma. L'analisi complessiva del ciclo di monitoraggio conferma infatti la presenza di una traiettoria evolutiva coerente con gli obiettivi perseguiti, caratterizzata da un rafforzamento diffuso delle pratiche di gestione strategica delle risorse umane e da una crescente integrazione dell'approccio *competency-based* nei principali processi organizzativi. Pur permanendo margini di sviluppo in alcune aree particolarmente

sfidanti, il quadro generale restituisce l'immagine di un sistema amministrativo che ha avviato un percorso di cambiamento concreto e progressivamente sempre più strutturato.

Le dinamiche osservate evidenziano, inoltre, come i diversi livelli di avanzamento registrati tra le dimensioni analizzate riflettano la naturale complessità del processo di trasformazione in corso. Le aree che presentano i maggiori spazi di crescita sono infatti quelle che richiedono interventi più profondi sul piano organizzativo, culturale e manageriale e che, proprio per tale ragione, necessitano di tempi di consolidamento più lunghi. Ciò suggerisce l'opportunità di orientare la fase successiva dell'azione di Riforma verso attività sempre più mirate di accompagnamento, supporto e *capacity building*, finalizzate a rafforzare le condizioni abilitanti necessarie per la piena diffusione del nuovo modello di gestione del capitale umano.

Un ulteriore elemento di rilievo riguarda l'eterogeneità dei percorsi di sviluppo osservati tra i diversi cluster di amministrazioni. Le differenze rilevate appaiono coerenti con la pluralità di contesti istituzionali, organizzativi e dimensionali che caratterizza il settore pubblico italiano e costituiscono, pertanto, un elemento fisiologico di un processo di cambiamento che interessa realtà profondamente diverse tra loro. In tale prospettiva, la valorizzazione delle specificità dei singoli contesti e la capacità di modulare gli strumenti di supporto in funzione delle differenti esigenze rappresentano fattori essenziali per favorire una progressiva convergenza verso standard comuni di qualità e maturità organizzativa.

Significativa appare, inoltre, l'evidenza relativa alle amministrazioni che hanno partecipato con maggiore continuità alle attività di monitoraggio e accompagnamento. Pur senza attribuire a tale fenomeno un rapporto di causalità diretta, l'analisi mostra come i contesti maggiormente coinvolti nel percorso di rilevazione tendano a evidenziare livelli di avanzamento più diffusi e omogenei. Tale risultato suggerisce che il monitoraggio, oltre ad essere uno strumento di osservazione dei fenomeni, può contribuire esso stesso a rafforzare la consapevolezza organizzativa, la capacità di autovalutazione e l'orientamento al miglioramento continuo, configurandosi come una leva di supporto ai processi di cambiamento.

Infine, occorre evidenziare come il ciclo di monitoraggio 2024-2026 abbia consentito di costruire una base conoscitiva solida e articolata sullo stato di attuazione della Riforma, fornendo elementi informativi preziosi per orientarne le successive evoluzioni. Al contempo, la natura stessa della trasformazione in atto suggerisce di collocare la valutazione del suo impatto complessivo in una prospettiva di medio-lungo periodo. Solo il progressivo radicamento del framework *competency-based* nei processi ordinari di gestione delle risorse umane, insieme alla piena valorizzazione degli strumenti metodologici e tecnologici sviluppati a supporto della Riforma, consentirà infatti di cogliere appieno gli effetti sistemici dell'intervento e il contributo che esso potrà offrire al rafforzamento della capacità amministrativa delle istituzioni pubbliche.

5 Analisi del contenuto dei Piani Integrati di Attività e Organizzazione (PIAO) di 202 amministrazioni pubbliche

La *milestone* M1C1-59ter del PNRR, connessa al più ampio percorso della Riforma del mercato del lavoro pubblico attraverso l'implementazione di una gestione strategica delle risorse umane *competency based* nella PA italiana, punta a superare una concezione burocratico-formale della gestione del personale, fondata su categorie statiche, per orientare le Amministrazioni verso un modello dinamico, basato su competenze, fabbisogni, formazione, performance, sviluppo professionale e capacità organizzativa.

In questo quadro, il PIAO diventa una fonte particolarmente significativa: attraverso le sue sezioni, e, in particolare, quelle dedicate alla programmazione del fabbisogno di personale, alla formazione, alla performance e all'organizzazione, il documento consente di verificare se e quanto le Pubbliche amministrazioni abbiano saputo tradurre gli indirizzi della Riforma in informazioni pubblicate non in quanto adempimento formale, ma in quanto strumento effettivo di accountability, chiaro, fruibile, omogeneo e comparabile.

Il Dipartimento della funzione pubblica ha quindi intrapreso una complessa attività di analisi comparativa dei Piani integrati di attività ed organizzazione (PIAO) delle pubbliche amministrazioni coinvolte nelle attività progettuali, finalizzato ad indagare la rilevabilità e la misurazione dei 41 KPI. Ciò allo scopo, da un lato, di verificare il grado di recepimento dell'approccio di Riforma nell'ambito della programmazione triennale delle PA e, dall'altro, di impostare un sistema di monitoraggio permanente alimentato dai documenti programmatici delle pubbliche amministrazioni che si estenda oltre il termine del PNRR.

Tale attività è stata condotta su un campione di oltre 200 Amministrazioni di cui sono stati analizzati i PIAO pubblicati per i trienni 2024-26 e 2026-28, in coerenza con la dimensione temporale di riferimento per il monitoraggio effettuato attraverso i Report KPI. L'analisi è basata esclusivamente su dati pubblici disponibili sulla piattaforma PIAO del Dipartimento della funzione pubblica, in modo da garantire trasparenza, oggettività e replicabilità dei risultati, ed è stata focalizzata prevalentemente sulla sezione 3.3.1 del PIAO dedicata alla Programmazione triennale del fabbisogno di personale (Cfr. Allegato 5).

Attraverso la ricerca e la verifica dei dati funzionali alla valorizzazione dei KPI utilizzati per la milestone M1C1-59 bis, l'analisi intende verificare in che misura le azioni di Riforma siano state fatte proprie dalle Amministrazioni, individuando nei Piani integrati non solo la presenza di dati e informazioni, ma anche la coerenza del loro contenuto rispetto alle prescrizioni della Riforma.

5.1 Metodologia

5.1.1 Il campione delle Amministrazioni analizzate

L'analisi è stata condotta su un campione di 202 Amministrazioni Pubbliche, individuate all'interno del *panel* delle Amministrazioni aderenti alle attività progettuali, selezionando quelle che, alla data del 31 marzo 2026, avevano adottato e pubblicato il PIAO 2026–2028.

Tale campione mantiene le caratteristiche di rappresentatività dell'universo di riferimento, includendo in modo ampio ed equilibrato le diverse tipologie istituzionali e dimensionali, e la sua eterogeneità costituisce uno degli elementi di maggior pregio dell'analisi, poiché consente di osservare come la Riforma e il nuovo modello di gestione strategica delle risorse umane vengano recepiti in contesti amministrativi profondamente differenti.

La distribuzione delle amministrazioni per cluster di riferimento è riportata nella Tabella 1:

Composizione del campione per tipologia di Ente



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

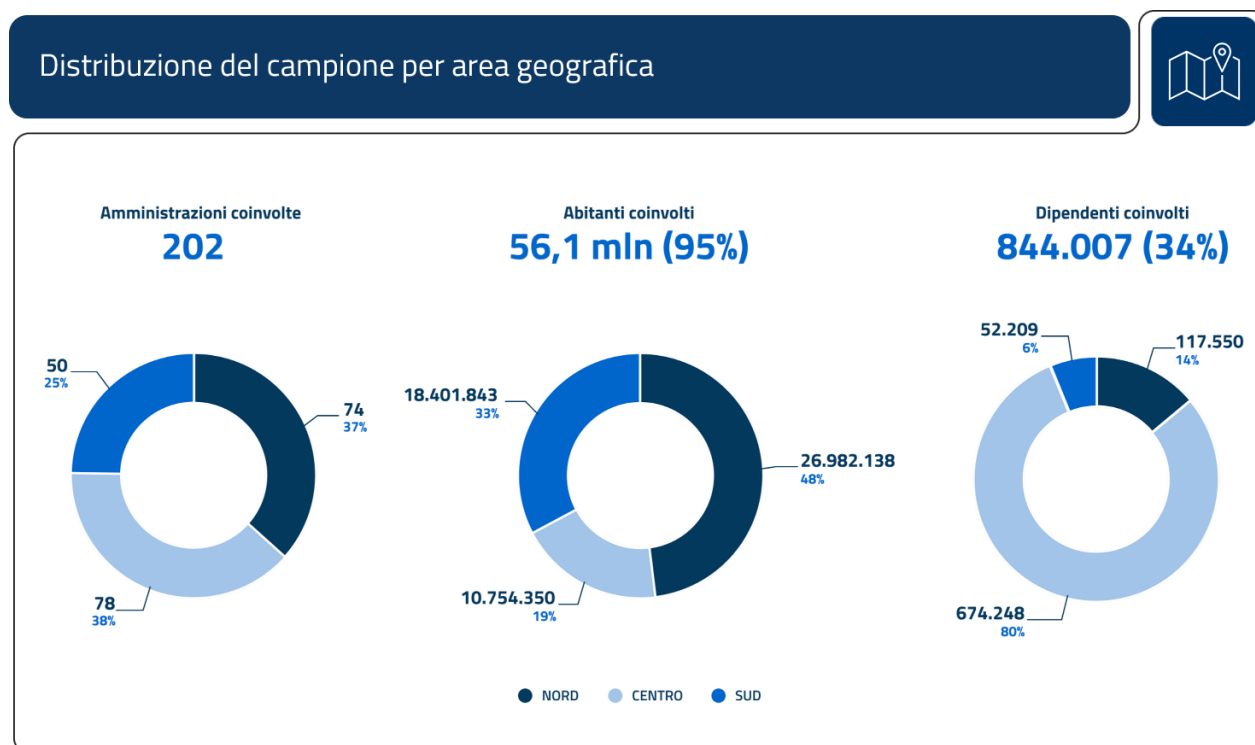
Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

I dati evidenziano come il campione analizzato presenti un elevato livello di rappresentatività sotto il profilo istituzionale, territoriale e dimensionale. La presenza equilibrata delle diverse tipologie di amministrazioni e la distribuzione geografica che interessa l'intero territorio nazionale consentono infatti di osservare il grado di attuazione della Riforma in contesti organizzativi profondamente differenti, rafforzando la solidità delle evidenze emerse dall'analisi.

Particolarmente significativa è la consistenza del campione in termini di personale coinvolto. Le amministrazioni considerate impiegano complessivamente oltre 840.000 dipendenti pubblici, una quota estremamente rilevante del lavoro pubblico italiano, che comprende gran parte delle amministrazioni centrali dello Stato e un ampio numero di amministrazioni territoriali, Enti di ricerca e università. Tale elemento conferisce alle risultanze dell'analisi un elevato valore interpretativo, poiché le dinamiche osservate interessano una porzione significativa della capacità amministrativa complessiva del Paese.

La forte incidenza delle amministrazioni localizzate nell'area centrale riflette principalmente il peso delle Amministrazioni Centrali dello Stato, la cui presenza determina una concentrazione particolarmente elevata di personale. Tale caratteristica non costituisce un elemento di squilibrio del campione, bensì una rappresentazione coerente della distribuzione effettiva della forza lavoro pubblica nazionale e del ruolo strategico che le amministrazioni centrali rivestono nell'attuazione delle politiche pubbliche.

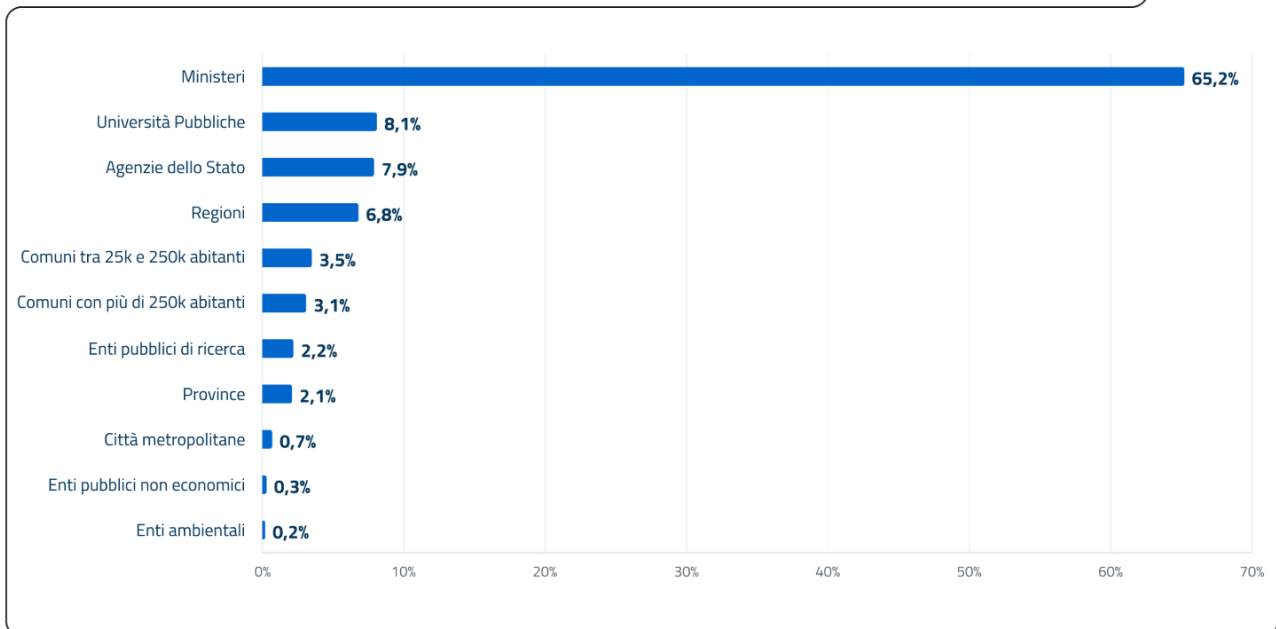
Sotto un diverso profilo, la composizione del campione assume rilievo anche in termini di popolazione potenzialmente interessata dall'azione amministrativa degli enti coinvolti. Le amministrazioni analizzate operano infatti su territori e ambiti di competenza che interessano una quota molto ampia della popolazione italiana, includendo amministrazioni centrali con competenza sull'intero territorio nazionale, amministrazioni regionali e locali, città metropolitane, università ed Enti di ricerca. Ne consegue che le evidenze emerse dal monitoraggio non riguardano esclusivamente gli assetti organizzativi interni delle amministrazioni coinvolte, ma assumono una valenza più generale rispetto alla capacità del settore pubblico di rispondere ai bisogni di cittadini, imprese e territori.



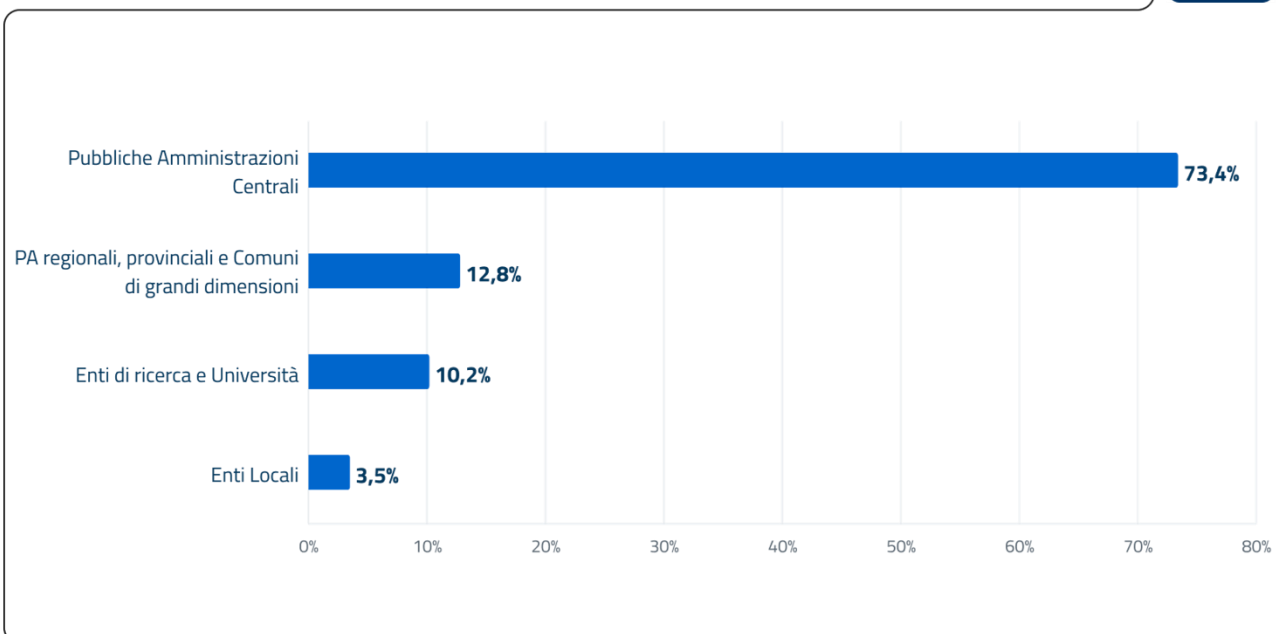
Fonte: Rielaborazione su dati ISTAT e Conto Annuale del MEF

Nel loro complesso, tali elementi confermano come il campione esaminato rappresenti un osservatorio qualificato per valutare l'attuazione della Riforma traendo indicazioni utili a orientare le successive azioni di consolidamento e sviluppo della gestione strategica delle risorse umane nell'intero sistema pubblico.

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



Ripartizione dei dipendenti coinvolti per Cluster di PA (n., %)



5.1.2 Il framework dei KPI: 41 indicatori per 6 dimensioni

Per ciascuna delle 202 Amministrazioni sono stati analizzati i PIAO relativi al triennio 2024–2026 e al triennio 2026–2028, insieme agli allegati eventualmente collegati. I documenti sono stati reperiti attraverso il Portale PIAO del Dipartimento della funzione pubblica o, ove necessario, nelle sezioni di Amministrazione Trasparente e negli Albi Pretori delle singole Amministrazioni.

Il framework di monitoraggio adottato si compone di 41 indicatori chiave di performance (KPI), definiti secondo il già descritto impianto metodologico unitario che ne disciplina finalità, oggetto di osservazione, periodo di riferimento, frequenza di monitoraggio e criteri di misurazione.

Come illustrato, gli indicatori sono organizzati in sei Dimensioni strategiche, individuate quali componenti essenziali del modello di gestione strategica delle risorse umane promosso dalla Riforma e funzionali a restituire una rappresentazione complessiva del livello di attuazione e maturazione delle amministrazioni coinvolte.

- **Dimensione 1 – Rilevazione e classificazione di professioni e competenze (5 KPI);**
- **Dimensione 2 – Programmazione del fabbisogno di personale (7 KPI);**
- **Dimensione 3 – Recruiting (6 KPI);**
- **Dimensione 4 – Sviluppo professionale (2 KPI);**
- **Dimensione 5 – Rewarding e sviluppo di carriera (3 KPI);**
- **Dimensione 6 – Capacity building e performance organizzativa (18 KPI).**

Per ciascun KPI è stata adottata una procedura di analisi omogenea, ispirata alla metodologia prevista dalle Linee guida per il questionario di rilevazione della Milestone M1C1-59bis, con le necessarie *proxy* metodologiche nei casi in cui l'indicatore non fosse direttamente ricostruibile dalla sola analisi documentale.



DIMENSIONE	ID	KPI	TIPOLOGIA
D1. Rilevazione e classificazione di professioni e competenze	D1.1	Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale competency based	Qualitativo, significativo e strategico
	D1.2	Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato una library dei processi	Qualitativo, significativo e strategico
	D1.3	Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	Qualitativo, significativo e strategico
	D1.4	Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale competency based	Quantitativo
	D1.5	Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze	Quantitativo
D2. Programmazione del fabbisogno di personale	D2.1	Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna Amministrazione	Quantitativo
	D2.2	Percentuale di profili EQ/EP assunti	Quantitativo
	D2.3	Percentuale di Amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze	Qualitativo, significativo e strategico
	D2.4	Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	Quantitativo
	D2.5	Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	Quantitativo e significativo
D3. Recruiting	D3.1	Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	Quantitativo, significativo e strategico
	D3.2	Percentuale delle Amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding	Qualitativo e significativo
	D3.3	Percentuale di Amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato	Qualitativo
	D3.4	Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency based	Qualitativo e strategico
	D3.5	Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	Qualitativo
	D3.6	Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	Quantitativo, significativo e di trend
D4. Sviluppo professionale	D4.1	Percentuale di Amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment)	Qualitativo, significativo e strategico
	D4.2	Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	Quantitativo



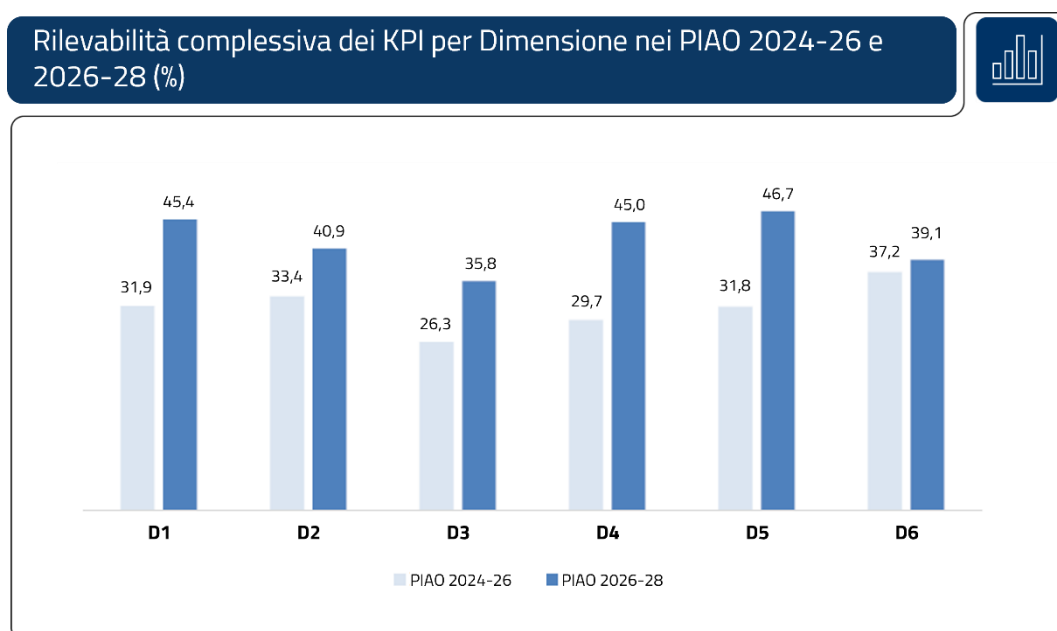
DIMENSIONE	ID	KPI	TIPOLOGIA
D5. Rewarding e sviluppo di carriera	D5.1	Percentuale di Amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based	Qualitativo, significativo e strategico
	D5.2	Percentuale delle Amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria	Qualitativo, significativo e strategico
	D5.3	Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	Quantitativo
	D6.1	Semplificazione e/o digitalizzazione processi	Quantitativo e strategico
	D6.2	Composizione dei lavoratori per genere (rif. donne)	Quantitativo e significativo
	D6.3	Composizione dei lavoratori per età	Quantitativo
	D6.4	Tasso di posti vacanti personale non dirigente	Quantitativo
	D6.5	Tasso di posti vacanti personale dirigente	Quantitativo
	D6.6	Tasso di turnover complessivo	Quantitativo
D6. Capacity building e performance organizzativa	D6.7	Tasso di progressione nelle aree	Quantitativo
	D6.8	Tasso di progressione tra le aree	Quantitativo
	D6.9	Lavoro flessibile	Quantitativo
	D6.10	Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	Quantitativo e strategico
	D6.11	Risorse umane in lavoro agile	Quantitativo
	D6.12	Risorse umane donne in lavoro agile	Quantitativo
	D6.13	Innovazione tecnologica ambito HR	Quantitativo e strategico
	D6.14	Rilevazione personale <35 anni	Quantitativo e di trend
	D6.15	Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	Quantitativo e di trend
	D6.16	Personale in Comando (OUT)	Quantitativo
	D6.17	Personale in Comando (IN)	Quantitativo
	D6.18	Donne con ruolo manageriale/dirigenziale	Quantitativo, significativo e di trend
	D6.19	Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	Quantitativo e strategico
	D6.20	Mobilità volontaria	Quantitativo e significativo

5.2 Risultati: la rilevabilità dei KPI nei PIAO

Prima ancora di valutare la performance degli Enti, è necessario comprendere se e in che misura i PIAO consentano effettivamente di misurare i fenomeni collegati alla Riforma. La rilevabilità misura il grado di trasparenza e completezza dei Piani integrati: un indicatore rilevabile segnala non soltanto la presenza di informazioni, ma anche la capacità dell'Amministrazione di rendere esplicite, documentate e confrontabili le proprie scelte in materia di organizzazione, personale, competenze, formazione e performance.

5.2.1 Rilevabilità per Dimensione dei KPI (*pillar*)

L'analisi per Dimensione restituisce un primo quadro d'insieme, funzionale a far emergere i diversi livelli di copertura a seconda dell'ambito tematico esaminato. Dal confronto tra i due trienni emerge un dato netto: la percentuale di indicatori rilevabili cresce, in misura più o meno marcata, in tutte le sei Dimensioni.



Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Nell'analisi dei PIAO 2024–2026, la percentuale complessiva di indicatori rilevati varia da un minimo del 26,3% per la Dimensione 3 (*Recruiting*) a un massimo del 37,2% per la Dimensione 6 (*Capacity building e performance organizzativa*). Per il triennio 2026–2028, i livelli minimo e massimo crescono sensibilmente, passando rispettivamente al 35,8% e al 46,7%.

La Dimensione che registra la percentuale più bassa di rilevabilità in entrambi i trienni è la terza, ciò che è riconducibile principalmente all'indicatore relativo alla percentuale di concorsi che prevedono la valutazione delle competenze trasversali: nessun Ente riporta tale informazione nel primo triennio e soltanto uno nel secondo.

Il miglioramento più significativo nel passaggio tra i due periodi riguarda la Dimensione 5, relativa ai sistemi di rewarding e sviluppo di carriera, un segnale particolarmente positivo per la sua elevata complessità.

5.2.2 Rilevabilità per cluster di PA

L'analisi per Cluster consente di osservare le specificità delle diverse tipologie di Enti in relazione a ciascuna Dimensione e per ciascun triennio. Il quadro che emerge è sintetizzato nella tabella seguente

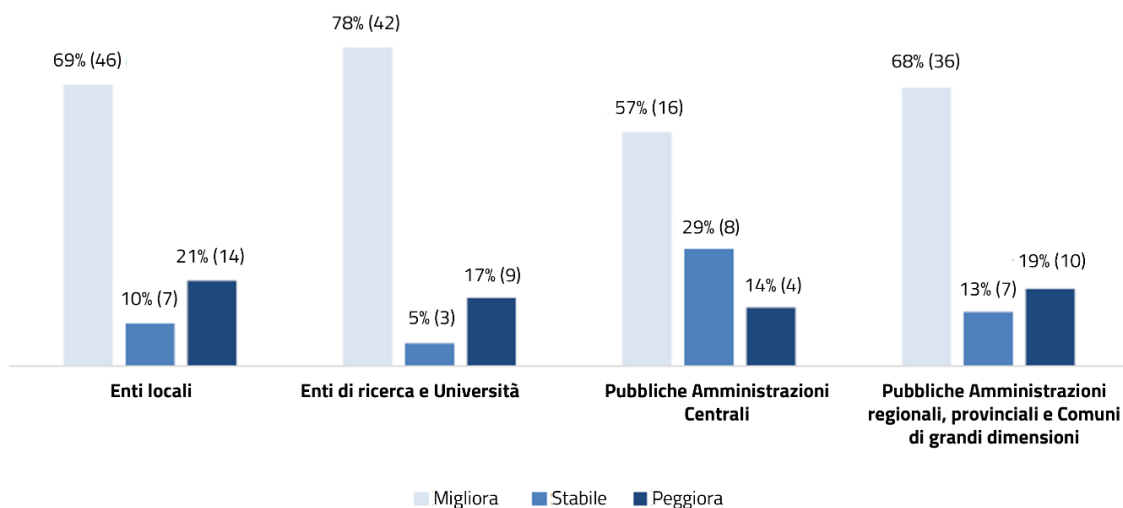
Rilevabilità per Cluster di PA e tipologia di KPI tra i due trienni PIAO

CLUSTER	TIPOLOGIA DI KPI	PIAO 2024-2026 (% RILEVATA)	PIAO 2026-2028 (% RILEVATA)
Enti locali	Qualitativi	34,7	49,7
	Quantitativi	36,5	39,1
	Significativi	36,7	45,7
	Strategici	26,1	36,5
	Trend	34,0	34,0
Enti di ricerca e Università	Qualitativi	27,4	43,4
	Quantitativi	20,7	26,1
	Significativi	27,8	36,5
	Strategici	20,2	34,3
	Trend	15,3	13,4
Pubbliche Amministrazioni Centrali	Qualitativi	36,4	49,4
	Quantitativi	38,5	40,7
	Significativi	36,0	41,3
	Strategici	29,4	38,7
	Trend	17,0	16,1
Pubbliche Amministrazioni regionali, provinciali e Comuni di grandi dimensioni	Qualitativi	37,7	53,3
	Quantitativi	40,9	44,7
	Significativi	37,9	48,7
	Strategici	27,9	38,6
	Trend	29,2	34,0

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Per gli Enti locali la Dimensione 1 (Rilevazione e classificazione di professioni e competenze) registra la percentuale di rilevabilità più alta nel secondo triennio, superando il 51%, mentre per gli Enti di ricerca e Università la Dimensione 5 risulta la più rilevabile (30,2% nel primo triennio). Le Pubbliche amministrazioni centrali si distinguono per la maggiore rilevabilità della Dimensione 2 (Programmazione del fabbisogno). Le Pubbliche amministrazioni regionali, provinciali e i Comuni di grandi dimensioni, invece, confermano il trend generale, con i valori più alti nella Dimensione 6 nel primo triennio (44,7%) e nella Dimensione 5 nel secondo (56,6%).

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



Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Il miglioramento più significativo in termini assoluti si registra negli Enti locali (46 Enti migliorano la propria rilevabilità), mentre, in termini percentuali, il progresso più marcato riguarda le Università.

5.2.3 Rilevabilità per sotto-cluster di PA

Scendendo a un ulteriore livello di dettaglio, l'analisi per sotto-cluster consente di cogliere dinamiche meno visibili a livello aggregato. Il miglioramento della rilevabilità è diffuso ma non uniforme: le Province e le Città metropolitane registrano le percentuali più alte di Enti in miglioramento (rispettivamente il 90,9% e il 90%), mentre il sotto-cluster dei Comuni con più di 250.000 abitanti mostra l'unico andamento in controtendenza, ancorché questo dato vada letto considerando la ridotta numerosità del gruppo (5 Enti).

Occorre specificare che l'analisi aggregata permette una valutazione generale di quanto le amministrazioni riescano a rendere visibili, attraverso i documenti, le informazioni sulla gestione delle risorse umane. Tuttavia, questa visione non coglie le differenze qualitative tra i diversi approcci adottati.

Per una comprensione maggiore risulta infatti necessario considerare anche la capacità delle amministrazioni di migliorare, nel tempo, il livello di completezza della documentazione; tali elementi aiutano a valutare sia l'evoluzione dei processi di rendicontazione che il grado di maturità organizzativa.

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



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

Fonte: Rielaborazione su dati rilevati dai PIAO

Dall'analisi emerge che le amministrazioni presentano livelli diversi di qualità documentale, legati non solo al rispetto degli obblighi formali, ma anche al grado di integrazione dei processi interni. Le amministrazioni più avanzate, in particolare, si distinguono perché descrivono in modo chiaro le strategie e le attività legate alla gestione del personale, utilizzando la documentazione come strumento di pianificazione e non solo di adempimento, anche attraverso la presenza di collegamenti chiari tra obiettivi e strumenti di programmazione e l'adozione di formati standard che facilitano la lettura e il confronto dei dati.

5.3 Risultati: la performance delle PA rispetto agli obiettivi della Riforma

Una volta delineato il quadro della rilevabilità degli indicatori, l'analisi può concentrarsi sulla seconda dimensione di osservazione, relativa ai risultati effettivamente conseguiti dalle amministrazioni e alla loro evoluzione nel tempo. L'attenzione si sposta quindi dai presupposti informativi che rendono possibile la misurazione delle performance ai valori assunti dagli indicatori e alle dinamiche di cambiamento registrate nel corso dei diversi cicli di monitoraggio.

Rilevabilità e performance costituiscono infatti due prospettive analitiche distinte ma strettamente complementari. La prima attiene alla capacità delle amministrazioni di rappresentare e documentare in modo adeguato le informazioni rilevanti ai fini del monitoraggio; la seconda riguarda, invece, il livello di avanzamento effettivamente raggiunto rispetto agli obiettivi perseguiti dalla Riforma. Una corretta interpretazione dei risultati richiede, pertanto, di considerare congiuntamente entrambe le dimensioni, poiché la disponibilità di informazioni complete e strutturate non coincide necessariamente con il conseguimento di performance più elevate, così come risultati positivi possono non essere sempre accompagnati da un analogo livello di rappresentazione documentale.

L'integrazione di queste due prospettive consente di sviluppare una lettura più completa e affidabile dello stato di attuazione della Riforma, permettendo di cogliere sia il grado di maturazione dei sistemi di programmazione e rendicontazione, che i progressi effettivamente realizzati nell'adozione delle pratiche di gestione strategica delle risorse umane promosse dall'intervento riformatore.

5.3.1 Performance dei KPI qualitativi

Per i KPI qualitativi l'analisi osserva la presenza o meno di strumenti, pratiche e modelli organizzativi coerenti con le prescrizioni della Riforma. Il quadro complessivo è sintetizzato nella tabella seguente.

Performance dei KPI qualitativi		
KPI	TRIENNIO	DATO RILEVATO (%)
D1.1 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale competency based	2024-26	32,7
	2026-28	58,4
D1.2 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato una library dei processi	2024-26	32,2
	2026-28	50
D1.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	35,1
	2026-28	51
D2.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze	2024-26	33,2
	2026-28	48,5
D3.2 Percentuale delle Amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding	2024-26	78,7
	2026-28	86,1
D3.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato	2024-26	16,3
	2026-28	18,3
D3.4 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency based	2024-26	24,8
	2026-28	52
D3.5 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	28,2
	2026-28	45
D4.1 Percentuale di Amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment)	2024-26	31,2
	2026-28	48,5
D5.1 Percentuale di Amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based	2024-26	10,4
	2026-28	22,8
D5.2 Percentuale delle Amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria	2024-26	30,7
	2026-28	44,6

I segnali più positivi emergono nell'adozione del sistema professionale *competency-based* (D1.1), che passa da una presenza del 32,7% nel primo triennio al 58,4% nel secondo, e nell'attivazione di azioni di on-

boarding (D3.2), che raggiunge l'86,1% nel 2026–2028. Anche l'assessment delle competenze (D2.3) registra un avanzamento significativo, passando dal 33,2% al 48,5%.

5.3.2 KPI qualitativi per Cluster di PA

Nell'analisi per Cluster, il Cluster Enti locali mostra un miglioramento particolarmente significativo: l'adozione del sistema *competency-based* (D1.1) passa dal 35,8% al 64,2%, testimoniando lo sforzo dei Comuni di piccole e medie dimensioni nell'adottare in modo esplicito i nuovi framework di gestione delle competenze. Anche il KPI relativo ai concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un sistema *competency-based* (D3.4) registra un balzo notevole, dal 29,9% al 61,2%.

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



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

Per gli Enti di ricerca e le Università il miglioramento è diffuso soprattutto sugli indicatori qualitativi e strategici, mentre permangono criticità legate alla specificità del comparto. L'indicatore relativo all'integrazione tra sistema di valutazione della performance e sistema *competency-based* (D5.1) registra tuttavia un trend positivo (dal 9,3% al 16,7%), sebbene ancora inferiore al target previsto.

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



KPI	TRIENNIO	DATO RILEVATO (%)
D1.1 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale competency based	2024-26	16,7
	2026-28	50
D1.2 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato una library dei processi	2024-26	33,3
	2026-28	57,4
D1.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	22,2
	2026-28	42,6
D2.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze	2024-26	29,6
	2026-28	46,3
D3.2 Percentuale delle Amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding	2024-26	90,7
	2026-28	94,4
D3.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato	2024-26	1,9
	2026-28	5,6
D3.4 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency based	2024-26	3,7
	2026-28	33,3
D3.5 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	7,4
	2026-28	31,5
D4.1 Percentuale di Amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment)	2024-26	25,9
	2026-28	46,3
D5.1 Percentuale di Amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based	2024-26	0
	2026-28	16,7
D5.2 Percentuale delle Amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria	2024-26	25,9
	2026-28	48,1

Le Pubbliche amministrazioni centrali presentano valori generalmente più elevati, in ragione della maggiore strutturazione dei Piani e della disponibilità di format standardizzati. L'adozione del sistema *competency-based* (D1.1) raggiunge il 56,5% nel secondo triennio, con un'accelerazione significativa rispetto al 23,1% del primo. Particolarmente virtuosi, in questo Cluster, gli indicatori legati all'assessment delle competenze e agli strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi.

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



KPI	TRIENNIO	DATO RILEVATO (%)
D1.1 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale competency based	2024-26	46,4
	2026-28	60,7
D1.2 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato una library dei processi	2024-26	39,3
	2026-28	46,4
D1.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	28,6
	2026-28	42,9
D2.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze	2024-26	32,1
	2026-28	50
D3.2 Percentuale delle Amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding	2024-26	75
	2026-28	82,1
D3.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato	2024-26	10,7
	2026-28	0
D3.4 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency based	2024-26	39,3
	2026-28	60,7
D3.5 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	25
	2026-28	42,9
D4.1 Percentuale di Amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment)	2024-26	32,1
	2026-28	50
D5.1 Percentuale di Amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based	2024-26	21,4
	2026-28	28,6
D5.2 Percentuale delle Amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria	2024-26	32,1
	2026-28	39,3

Nel secondo triennio, le Pubbliche amministrazioni regionali, provinciali e i Comuni di grandi dimensioni mostrano valori più alti per numerosi indicatori qualitativi, confermando la capacità di questa tipologia di Enti di rappresentare nei PIAO informazioni strutturate e ben documentate, anche grazie alla frequente presenza di allegati, mappature di processi e piani formativi.

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



KPI	TRIENNIO	DATO RILEVATO (%)
D1.1 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un Sistema Professionale competency based	2024-26	37,7
	2026-28	58,5
D1.2 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato una library dei processi	2024-26	35,8
	2026-28	50,9
D1.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	39,6
	2026-28	54,7
D2.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un assessment delle competenze	2024-26	35,8
	2026-28	56,6
D3.2 Percentuale delle Amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding	2024-26	79,2
	2026-28	83
D3.3 Percentuale di Amministrazioni che hanno fatto ricorso ai contratti di apprendistato	2024-26	30,2
	2026-28	35,8
D3.4 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale competency based	2024-26	32,1
	2026-28	54,7
D3.5 Percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da Amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze	2024-26	34
	2026-28	47,2
D4.1 Percentuale di Amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment)	2024-26	35,8
	2026-28	56,6
D5.1 Percentuale di Amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based	2024-26	9,4
	2026-28	24,5
D5.2 Percentuale delle Amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria	2024-26	39,6
	2026-28	52,8

5.3.3 Performance dei KPI quantitativi

Per i KPI quantitativi la valutazione si basa sul confronto tra i valori medi rilevati nei due trienni, tenendo conto che non per tutti gli indicatori l'aumento del valore segnala un miglioramento: per alcuni (cfr. tasso di posti vacanti, dipendenza dal turnover) è la diminuzione a rappresentare un esito positivo. La Tabella seguente restituisce i valori medi per l'intero campione.

Valori medi dei KPI quantitativi nei due trienni di PIAO



KPI	PIAO 2024-26	PIAO 2026-28
D1.4 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale competency-based	25,71 (n.)	24,42 (n.)
D1.5 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze	27,00 (n.)	24,54 (n.)
D2.1 Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna Amministrazione	41,33%	49,19%
D2.2 Percentuale di profili EQ/EP assunti	39,50%	40,06%
D2.4 Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	72,29%	64,13%
D2.5 Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	64,05%	79,22%
D3.1 Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	-	25,00%
D3.6 Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	48,00%	62,50%
D4.2 Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	24,02%	27,34%
D5.3 Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	3,11 (n.)	3,72 (n.)
D6.1 Semplificazione e/o digitalizzazione processi	57,89%	53,09%
D6.2 Composizione dei lavoratori per genere (donne)	53,31%	53,66%
D6.3 Composizione dei lavoratori per età	50,75 (anni)	50,80 (anni)
D6.4 Tasso di posti vacanti personale non dirigente	24,64%	20,21%
D6.5 Tasso di posti vacanti personale dirigente	29,06%	25,98%
D6.6 Tasso di turnover complessivo	16,05%	14,57%
D6.7 Tasso di progressione nelle aree	17,14%	9,55%
D6.8 Tasso di progressione tra le aree	6,00%	3,63%
D6.9 Lavoro flessibile	7,60%	6,74%
D6.10 Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	21,01%	25,01%
D6.11 Risorse umane in lavoro agile	36,73%	43,11%
D6.12 Risorse umane donne in lavoro agile	32,10%	43,65%
D6.13 Innovazione tecnologica ambito HR	42,70%	35,60%
D6.14 Rilevazione personale <35 anni	12,96%	14,21%
D6.15 Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	4,09%	6,05%
D6.16 Personale in Comando (OUT)	1,91%	2,17%
D6.17 Personale in Comando (IN)	2,42%	2,40%
D6.18 Donne con ruolo manageriale/dirigenziale	39,72%	39,48%
D6.19 Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	3,00 (n.)	3,21 (n.)
D6.20 Mobilità volontaria	20,41%	23,91%

Tra i segnali più rilevanti, si evidenzia la riduzione del tasso di posti vacanti sia per il personale non dirigente (D6.4: dal 24,6% al 20,2%) che per la dirigenza (D6.5: dal 29,1% al 26,0%), indicativa di una migliore capacità delle Amministrazioni di coprire il fabbisogno organizzativo. In crescita anche le risorse umane in lavoro agile (D6.11: dal 36,7% al 43,1%) e la quota di donne in lavoro agile (D6.12: dal 32,1% al 43,7%). In lieve miglioramento anche la mobilità volontaria (D6.20: dal 20,4% al 23,9%).

5.3.4 KPI quantitativi per Cluster di PA

Il cluster degli Enti locali presenta un profilo complessivamente incoraggiante, con segnali positivi concentrati soprattutto sulle politiche assunzionali e sul lavoro agile. Il dato più significativo è la crescita della percentuale di assunzioni totali rispetto a quelle programmate (D2.5: dal 55,4% al 96,9%), che segnala un sensibile avanzamento nella capacità di tradurre le previsioni di fabbisogno in effettive coperture dei posti.

In parallelo, aumenta la quota di personale under 35 assunto (D3.6: dal 37,7% al 75,0%), indicatore di un rinnovamento generazionale coerente con le politiche di ricambio promosse a livello nazionale.

Si amplia, inoltre, il ricorso a convenzioni con enti di alta formazione (D5.3: da 2,83 a 4,06), a testimonianza di un maggiore orientamento verso lo sviluppo professionale strutturato.

La riduzione del tasso di posti vacanti per il personale non dirigente (D6.4: dal 13,3% all'11,1%) conferma una migliore capacità di copertura organizzativa, mentre il turnover complessivo diminuisce in misura apprezzabile (D6.6: dal 17,7% al 14,6%).

Positivi anche i dati sul lavoro agile: le risorse umane coinvolte crescono dal 18,6% al 23,5% (D6.11), con un incremento più marcato per la componente femminile (D6.12: dal 17,7% al 26,2%).

Alcuni indicatori invitano a una lettura contestualizzata.

La riduzione del tasso di progressione nelle aree (D6.7: dal 29,6% all'11,0%) va interpretata anche alla luce della transizione verso il nuovo ordinamento professionale, rispetto al quale i percorsi di carriera interna si trovano in una fase di ridefinizione che potrebbe provvisoriamente comprimere i valori rilevati.

La sostanziale stabilità della mobilità volontaria (D6.20: dal 23,5% al 23,2%) indica un margine di sviluppo ancora aperto sul versante del passaggio tra amministrazioni del personale.

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



KPI	PIAO 2024-26	PIAO 2026-28
D1.4 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale competency-based	22,43 (n.)	24,28 (n.)
D1.5 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze	27,17 (n.)	24,43 (n.)
D2.1 Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna Amministrazione	44,31%	47,62%
D2.2 Percentuale di profili EQ/EP assunti	32,59%	36,88%
D2.4 Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	-	67,75%
D2.5 Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	55,35%	96,89%
D3.1 Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	-	25,00%
D3.6 Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	37,67%	75,00%
D4.2 Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	30,24%	31,44%
D5.3 Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	2,83 (n.)	4,06 (n.)
D6.1 Semplificazione e/o digitalizzazione processi	46,93%	44,94%
D6.2 Composizione dei lavoratori per genere (donne)	58,06%	57,28%
D6.3 Composizione dei lavoratori per età	50,46 (anni)	50,51 (anni)
D6.4 Tasso di posti vacanti personale non dirigente	13,33%	11,07%
D6.5 Tasso di posti vacanti personale dirigente	22,86%	22,91%
D6.6 Tasso di turnover complessivo	17,70%	14,61%
D6.7 Tasso di progressione nelle aree	29,57%	11,01%
D6.8 Tasso di progressione tra le aree	5,63%	2,65%
D6.9 Lavoro flessibile	5,06%	4,80%
D6.10 Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	5,28%	11,57%
D6.11 Risorse umane in lavoro agile	18,58%	23,46%
D6.12 Risorse umane donne in lavoro agile	17,72%	26,15%
D6.13 Innovazione tecnologica ambito HR	64,29%	41,67%
D6.14 Rilevazione personale <35 anni	15,58%	14,79%
D6.15 Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	4,05%	6,52%
D6.16 Personale in Comando (OUT)	0,82%	2,25%
D6.17 Personale in Comando (IN)	1,71%	1,56%
D6.18 Donne con ruolo manageriale/dirigenziale	39,10%	40,34%
D6.19 Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	2,90 (n.)	3,27 (n.)
D6.20 Mobilità volontaria	23,45%	23,16%

Il cluster degli **Enti di ricerca e Università** mostra un quadro in evoluzione, con miglioramenti apprezzabili nelle dimensioni di genere e sviluppo delle competenze, da leggersi in un contesto strutturale che presenta caratteristiche proprie rispetto agli altri comparti della pubblica amministrazione.

Sul fronte positivo, la componente femminile nella composizione del personale cresce (D6.2: dal 48,9% al 52,7%) e, soprattutto, la quota di donne in lavoro agile registra un incremento molto marcato (D6.12: dal 45,8% al 59,4%), il valore più elevato tra tutti i cluster.

Aumenta anche la percentuale di formazione destinata alle competenze trasversali (D4.2: dal 14,7% al 23,2%), segnale di una maggiore attenzione allo sviluppo professionale integrato, e si amplia la quota di personale EQ-EP under 35 rilevato (D6.15: dallo 0,05% al 2,9%), pur in un contesto di partenza che lasciava poco spazio al confronto.

Alcuni dati riflettono le specificità strutturali di questo comparto più che criticità in senso proprio. L'aumento del tasso di posti vacanti — sia per il personale non dirigente (D6.4: dal 24,4% al 27,7%) sia per il personale dirigente (D6.5: dal 24,8% al 31,9%) — va letto alla luce dei regimi speciali di reclutamento che caratterizzano Università ed Enti di ricerca.

La contrazione della mobilità volontaria (D6.20: dal 14,3% al 6,0%) è, invece, un elemento che merita attenzione nel tempo, nella misura in cui una maggiore permeabilità del comparto verso il transito del personale tra enti potrebbe costituire una leva di arricchimento professionale e di contaminazione positiva con altri segmenti della PA.



KPI	PIAO 2024-26	PIAO 2026-28
D1.4 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale competency-based	18,86 (n.)	20,92 (n.)
D1.5 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze	19,00 (n.)	17,10 (n.)
D2.1 Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna Amministrazione	56,72%	51,29%
D2.2 Percentuale di profili EQ/EP assunti	32,26%	27,21%
D2.4 Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	82,50%	44,67%
D2.5 Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	-	71,21%
D3.1 Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	-	-
D3.6 Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	58,33%	50,00%
D4.2 Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	14,67%	23,20%
D5.3 Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	3,71 (n.)	4,02 (n.)
D6.1 Semplificazione e/o digitalizzazione processi	48,27%	41,75%
D6.2 Composizione dei lavoratori per genere (donne)	48,93%	52,67%
D6.3 Composizione dei lavoratori per età	51,25 (anni)	51,11 (anni)
D6.4 Tasso di posti vacanti personale non dirigente	24,43%	27,70%
D6.5 Tasso di posti vacanti personale dirigente	24,80%	31,86%
D6.6 Tasso di turnover complessivo	14,17%	13,85%
D6.7 Tasso di progressione nelle aree	4,17%	5,69%
D6.8 Tasso di progressione tra le aree	5,55%	4,99%
D6.9 Lavoro flessibile	13,40%	11,20%
D6.10 Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	24,74%	21,73%
D6.11 Risorse umane in lavoro agile	47,13%	50,08%
D6.12 Risorse umane donne in lavoro agile	45,83%	59,37%
D6.13 Innovazione tecnologica ambito HR	-	-
D6.14 Rilevazione personale <35 anni	9,58%	11,98%
D6.15 Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	0,05%	2,92%
D6.16 Personale in Comando (OUT)	0,82%	0,58%
D6.17 Personale in Comando (IN)	0,13%	0,33%
D6.18 Donne con ruolo manageriale/dirigenziale	38,94%	37,39%
D6.19 Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	2,96 (n.)	2,58 (n.)
D6.20 Mobilità volontaria	14,27%	6,02%

Le **amministrazioni centrali** presentano il profilo di miglioramento più robusto e coerente tra tutti i cluster, con avanzamenti significativi e convergenti su più dimensioni, il che rende questo raggruppamento il più allineato alle finalità della riforma nella fase di osservazione considerata.

Il dato più rilevante riguarda la riduzione del tasso di posti vacanti, particolarmente pronunciata: per il personale non dirigente il tasso scende dal 41,9% al 30,2% (D6.4), e per il personale dirigente dal 49,7% al 36,5% (D6.5), con un recupero di circa undici punti percentuali in entrambi i casi.

La percentuale di assunzioni totali rispetto a quelle programmate raggiunge il 100% (D2.5), indicando una piena realizzazione dei piani di fabbisogno.

Il lavoro agile conosce la sua espansione più accentuata in termini assoluti, con le risorse coinvolte che passano dal 62,3% al 68,6% (D6.11) e la quota di donne in lavoro agile, che balza dal 42,0% al 74,8% (D6.12), il progresso più netto registrato a livello di cluster in tutta l'analisi.

Crescono anche le convenzioni con Università e centri di alta formazione (D5.3: da 2,44 a 4,48) e la mobilità volontaria (D6.20: dal 14,8% al 28,1%).

Nel quadro complessivamente positivo, meritano una lettura attenta alcuni andamenti. La riduzione della progressione tra le aree (D6.8: dal 5,2% al 2,6%) è un fenomeno trasversale a tutti i cluster e rispecchia plausibilmente le dinamiche transitorie connesse alle misure straordinarie previste nell'attuale contrattazione collettiva.

Valori medi dei KPI quantitativi nei due trienni PIAO – Pubbliche Amministrazioni Centrali



KPI	PIAO 2024-26	PIAO 2026-28
D1.4 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale competency-based	15,71 (n.)	17,50 (n.)
D1.5 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze	18,25 (n.)	20,00 (n.)
D2.1 Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna Amministrazione	30,90%	44,59%
D2.2 Percentuale di profili EQ/EP assunti	57,40%	52,93
D2.4 Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	66,43%	30,94%
D2.5 Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	49,40%	100%
D3.1 Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	-	-
D3.6 Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	-	-
D4.2 Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	24,88%	22,63%
D5.3 Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	2,44 (n.)	4,48 (n.)
D6.1 Semplificazione e/o digitalizzazione processi	74,01%	78,33
D6.2 Composizione dei lavoratori per genere (donne)	55,95%	52,69%
D6.3 Composizione dei lavoratori per età	53,37 (anni)	52,06 (anni)
D6.4 Tasso di posti vacanti personale non dirigente	41,88%	30,24%
D6.5 Tasso di posti vacanti personale dirigente	49,71%	36,53%
D6.6 Tasso di turnover complessivo	15,14%	29,28%
D6.7 Tasso di progressione nelle aree	-	-
D6.8 Tasso di progressione tra le aree	5,18%	2,55%
D6.9 Lavoro flessibile	10,71%	14,41%
D6.10 Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	30,15%	37,46%
D6.11 Risorse umane in lavoro agile	62,27%	68,59%
D6.12 Risorse umane donne in lavoro agile	42,00%	74,80%
D6.13 Innovazione tecnologica ambito HR	20,00%	25,36%
D6.14 Rilevazione personale <35 anni	4,12%	5,84%
D6.15 Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	0,74%	0,66%
D6.16 Personale in Comando (OUT)	3,48%	3,43%
D6.17 Personale in Comando (IN)	5,62%	4,33%
D6.18 Donne con ruolo manageriale/dirigenziale	38,24%	38,53%
D6.19 Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	3,06 (n.)	4,10 (n.)
D6.20 Mobilità volontaria	14,76%	28,11%

Le amministrazioni regionali, provinciali e i comuni di grandi dimensioni mostrano un andamento complessivamente positivo, con avanzamenti apprezzabili su digitalizzazione, lavoro agile e copertura delle vacanze, e con almeno un dato di accelerazione tecnologica che si distingue per intensità nell'intero campione.

Sul versante della copertura organizzativa, il tasso di posti vacanti si riduce sia per il personale non dirigente (D6.4: dal 23,7% al 20,5%) che per quello dirigenziale (D6.5: dal 19,1% al 18,1%), con una contestuale diminuzione del turnover complessivo (D6.6: dal 15,1% al 13,0%), segnali convergenti di una maggiore stabilità degli organici. La crescita dell'innovazione tecnologica in ambito HR (D6.13: dal 22,2% al 50,0%) rappresenta il progresso più marcato tra i KPI di questo cluster, indicativo di una trasformazione digitale in accelerazione nella gestione del personale. Il lavoro agile mostra una crescita consistente — dal 38,1% al 44,6% (D6.11) — con la componente femminile che sale dal 45,0% al 52,1% (D6.12), e la mobilità volontaria in crescita dal 21,3% al 25,0% (D6.20).

La riduzione dei percorsi di progressione interna, sia nelle aree (D6.7: dal 17,7% al 15,3%) sia tra le aree (D6.8: dal 7,1% al 4,2%), è un elemento comune all'intero campione e va interpretato, anche in questo cluster, come riflesso della fase di transizione legate alle dinamiche contrattuali.

La contrazione del numero medio di profili professionali associati al sistema *competency-based* (D1.4: da 37,38 a 29,50) è un dato che potrebbe riflettere un processo di razionalizzazione e ridefinizione degli inquadramenti ancora in corso, per la cui lettura compiuta sarà necessario attendere il consolidamento del nuovo ordinamento all'interno dei singoli enti. Si tratta, in definitiva, di dinamiche che il monitoraggio longitudinale attraverso i prossimi cicli PIAO permetterà di valutare con maggiore precisione.



KPI	PIAO 2024-26	PIAO 2026-28
D1.4 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del sistema professionale competency based	37,38 (n.)	29,50 (n.)
D1.5 Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze	31,44 (n.)	30,11 (n.)
D2.1 Percentuale assunzioni determinate dal turnover per ciascuna amministrazione	41,15%	52,86%
D2.2 Percentuale di profili EQ/EP assunti	41,27%	44,39%
D2.4 Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	70,88%	78,65%
D2.5 Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate	78,64%	69,34%
D3.1 Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	-	-
D3.6 Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni	-	-
D4.2 Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali	25,95%	28,69%
D5.3 Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni	3,03 (n.)	2,90 (n.)
D6.1 Semplificazione e/o digitalizzazione processi	66,96%	71,82%
D6.2 Composizione dei lavoratori per genere	49,19%	49,50%
D6.3 Composizione dei lavoratori per età	50,30 (anni)	50,76 (anni)
D6.4 Tasso di posti vacanti personale non dirigente	23,71%	20,53%
D6.5 Tasso di posti vacanti personale dirigente	19,09%	18,13%
D6.6 Tasso di turnover complessivo	15,05%	13,01%
D6.7 Tasso di progressione nelle aree	17,68%	15,29%
D6.8 Tasso di progressione tra le aree	7,05%	4,16%
D6.9 Lavoro flessibile	3,92%	2,72%
D6.10 Lavoro agile e ottimizzazione organizzativa	25,70%	27,45%
D6.11 Risorse umane in lavoro agile	38,11%	44,57%
D6.12 Risorse umane donne in lavoro agile	44,96%	52,08%
D6.13 Innovazione tecnologica ambito HR	22,22%	50,00%
D6.14 Rilevazione personale <35 anni	11,79%	15,37%
D6.15 Rilevazione personale EQ-EP <35 anni	5,69%	7,30%
D6.16 Personale in Comando (OUT)	1,73%	1,67%
D6.17 Personale in Comando (IN)	1,81%	2,27%
D6.18 Donne con ruolo manageriale/dirigenziale	41,90%	39,87%
D6.19 Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento	3,14 (n.)	3,47 (n.)
D6.20 Mobilità volontaria	21,33%	24,97%

5.4 Conclusioni: le evidenze dell'analisi e le implicazioni per il consolidamento della Riforma

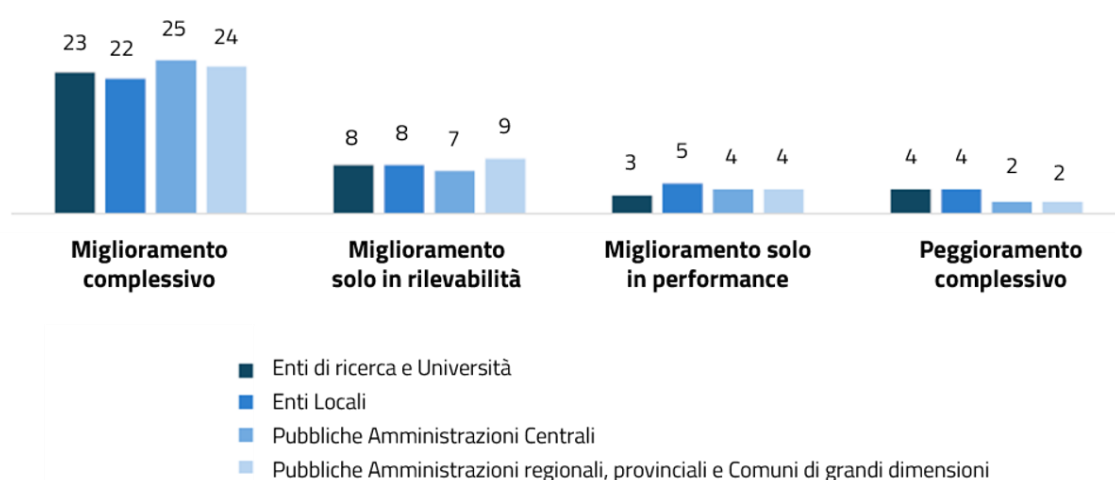
La rilevazione dei KPI dai PIAO si è dimostrata uno strumento di conoscenza idoneo non soltanto a misurare l'avanzamento della Riforma, ma a restituire un quadro articolato del grado di adesione delle Amministrazioni ai suoi indirizzi, evidenziando gli ambiti nei quali il cambiamento si è già consolidato nei documenti programmatori e quelli nei quali permangono margini di ulteriore sviluppo.

L'analisi non si esaurisce, pertanto, in un esercizio di rendicontazione: essa produce una baseline empirica, fondata su dati pubblici, oggettivi e verificabili, che può orientare le scelte di accompagnamento e consolidamento della Riforma nel periodo successivo alla scadenza del PNRR.

Il quadro complessivo che emerge è sostanzialmente positivo: il processo di recepimento della Riforma trova riscontro crescente nei Piani integrati delle Amministrazioni, e i PIAO 2026–2028 restituiscono un livello di maturità programmatica più elevato rispetto al triennio precedente, con una maggiore capacità di rendere visibili, strutturate e confrontabili le informazioni relative alla gestione del capitale umano.

I risultati conseguiti consentono, infatti, di individuare le traiettorie di sviluppo maggiormente consolidate, gli ambiti nei quali il cambiamento organizzativo appare ormai avviato e quelli che richiedono ulteriori interventi di accompagnamento e rafforzamento. In tale prospettiva, il monitoraggio si configura come uno strumento di orientamento delle politiche pubbliche e di supporto alla definizione delle successive azioni di follow-up previste dal quadro attuativo della Riforma.

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



5.4.1 Il quadro complessivo: avanzamento diffuso con intensità differenziate

Nel complesso, l'analisi evidenzia una dinamica di avanzamento ampiamente diffusa nelle diverse dimensioni considerate. I PIAO più recenti mostrano una crescente capacità delle amministrazioni di rappresentare in modo strutturato le proprie politiche di gestione del capitale umano e di incorporare nei documenti programmatori gli strumenti e le logiche introdotte dalla Riforma.

I miglioramenti osservati riguardano sia la qualità delle informazioni rese disponibili che la progressiva diffusione di pratiche organizzative coerenti con il modello di gestione strategico delle risorse umane basato sulle competenze. Tale evoluzione appare trasversale alle diverse tipologie di amministrazioni e testimonia il consolidamento di un percorso di cambiamento che, pur sviluppandosi con intensità differenti in relazione ai diversi contesti organizzativi, si muove nel complesso nella direzione attesa.

Le differenze riscontrate tra i diversi cluster amministrativi devono essere interpretate alla luce della pluralità di missioni istituzionali, assetti organizzativi, dimensioni e modelli gestionali che caratterizzano il settore pubblico italiano. Più che rappresentare elementi di disallineamento, esse costituiscono l'espressione di percorsi di attuazione differenziati che richiedono strumenti di accompagnamento calibrati sulle specificità dei singoli contesti e coerenti con i rispettivi livelli di maturità organizzativa.

5.4.2 Ambiti consolidati e ambiti di sviluppo: le indicazioni per l'azione

L'analisi consente di individuare con sufficiente chiarezza alcuni ambiti nei quali la Riforma appare ormai stabilmente recepita all'interno dei processi di programmazione delle amministrazioni. In particolare, si osserva una crescente diffusione degli strumenti che costituiscono l'ossatura del nuovo sistema professionale basato sulle competenze, nonché un rafforzamento delle pratiche connesse alla mappatura dei processi, alla definizione dei profili professionali, all'assessment delle competenze e alla programmazione dello sviluppo professionale.

Analogamente, emergono segnali positivi con riferimento all'introduzione di strumenti volti a favorire l'accoglienza e l'integrazione del personale neoassunto, alla diffusione di modelli di valorizzazione professionale e all'adozione di pratiche organizzative innovative orientate alla flessibilità e alla modernizzazione del lavoro pubblico. Tali evidenze confermano come il paradigma della gestione strategica del capitale umano stia progressivamente trovando attuazione nelle amministrazioni coinvolte.

Accanto a questi elementi di consolidamento, l'analisi individua alcuni ambiti che presentano ancora significativi margini di sviluppo e che assumono pertanto una particolare rilevanza ai fini della definizione delle future azioni di accompagnamento. Tra questi assume un ruolo centrale il rafforzamento dell'integrazione tra i sistemi professionali *competency-based* e i meccanismi di valutazione della performance. Tale passaggio rappresenta infatti uno degli approdi più avanzati del percorso di trasformazione avviato dalla Riforma e richiede il consolidamento preliminare di una pluralità di strumenti e processi organizzativi. La piena connessione tra competenze, performance, sviluppo professionale e

percorsi di carriera costituisce, infatti, il presupposto per una gestione realmente integrata del capitale umano.

Ulteriori spazi di sviluppo riguardano il rafforzamento della dimensione delle competenze trasversali nei processi di reclutamento, la crescente integrazione tra programmazione dei fabbisogni, competenze e obiettivi strategici delle amministrazioni, nonché il consolidamento delle politiche di valorizzazione del personale e di sviluppo delle opportunità professionali. Si tratta di ambiti che richiedono interventi non soltanto di natura metodologica o procedurale, ma anche un progressivo rafforzamento delle capacità organizzative e manageriali delle amministrazioni.

Le evidenze emerse suggeriscono inoltre l'opportunità di proseguire nel rafforzamento della qualità della programmazione e della rappresentazione documentale delle politiche di gestione delle risorse umane, al fine di favorire una maggiore comparabilità delle informazioni e una più efficace capacità di monitoraggio dei risultati conseguiti.

5.4.3 Dalla misurazione al consolidamento: le implicazioni sistemiche

I risultati dell'analisi assumono un valore che va oltre la semplice descrizione dello stato di avanzamento della Riforma. In coerenza con quanto previsto dalla governance europea del PNRR, le evidenze emerse dai cicli di monitoraggio costituiscono, infatti, il principale riferimento per l'individuazione delle azioni di follow-up finalizzate a consolidare e rendere strutturali i cambiamenti introdotti.

La lettura congiunta dei punti di forza e degli ambiti di ulteriore sviluppo evidenzia come la fase successiva della Riforma debba essere orientata, non tanto all'introduzione di nuovi strumenti, quanto al consolidamento e all'integrazione di quelli già sviluppati. In particolare, l'attenzione dovrà concentrarsi sul rafforzamento delle condizioni organizzative che consentono alle amministrazioni di utilizzare in modo sempre più sistematico il patrimonio informativo e metodologico costruito nel corso dell'attuazione del PNRR.

In tale prospettiva, gli strumenti di assessment, i sistemi professionali *competency-based*, le piattaforme digitali interoperabili e i meccanismi di programmazione integrata delle risorse umane rappresentano non soltanto i principali risultati conseguiti dalla Riforma, ma anche le leve attraverso cui sostenere la successiva fase di consolidamento.

Questa prospettiva assume una rilevanza ancora maggiore alla luce delle profonde trasformazioni che stanno interessando il lavoro pubblico. L'evoluzione tecnologica, la crescente diffusione dell'intelligenza artificiale, i nuovi modelli organizzativi e la rapida trasformazione delle competenze richieste alle amministrazioni rendono infatti sempre più centrale la capacità di programmare, sviluppare e valorizzare il capitale umano in una logica strategica e anticipatoria.

La gestione strategica delle risorse umane si configura, pertanto, come una componente strutturale della capacità amministrativa e come una condizione essenziale per assicurare la sostenibilità dei processi di

innovazione e la produzione di Valore pubblico nel lungo periodo. In questo quadro, le azioni di follow-up illustrate nei paragrafi successivi si pongono in continuità con il percorso già avviato e sono finalizzate a consolidare i risultati conseguiti, accompagnando le amministrazioni verso una piena integrazione del paradigma di un sistema professionale basato sulle competenze nei propri processi ordinari di gestione.

6 Le prospettive evolutive per la PA

Il quadro evolutivo delineato dalla Missione 1 – Componente 1 del PNRR configura la trasformazione della Pubblica Amministrazione come un processo integrato fondato su digitalizzazione, semplificazione e rafforzamento del capitale umano.

In tale contesto, con l'attuazione della Sub-riforma 2.3.1 *“Riforma del mercato del lavoro della PA”*, il Dipartimento ha inteso promuovere il radicamento di un modello di gestione strategica delle risorse umane che superi la tradizionale impostazione amministrativa, orientandosi verso un approccio basato su competenze, pianificazione e integrazione con gli obiettivi organizzativi, che trovi nell'attuazione del Sub-investimento 2.3.2 *“Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro”* la leva operativa abilitante di tale trasformazione, in quanto finalizzata allo sviluppo delle capacità delle amministrazioni nella pianificazione, organizzazione e gestione strategica della forza lavoro, in coerenza con i fabbisogni evolutivi del settore pubblico.

Come già visto, la traiettoria della riforma si è articolata in modo progressivo attraverso le milestone M1C1-59, 59bis e 59ter, che ne scandiscono le principali fasi di implementazione: dall'introduzione del modello di gestione strategica delle risorse umane e relativa integrazione nei PIAO (*milestone* M1C1-59), all'attivazione di un sistema strutturato di monitoraggio basato su KPI e reporting periodico (*milestone* M1C1-59bis e relativi *monitoring step*), fino alla piena operatività degli strumenti digitali a supporto della gestione delle risorse umane e loro interoperabilità (*milestone* M1C1-59ter).

In particolare, la milestone M1C1-59ter rappresenta il punto di convergenza tra dimensione normativa, organizzativa e tecnologica della riforma, prevedendo, da un lato, la piena operatività della piattaforma MINERVA e la sua integrazione con le principali piattaforme abilitanti (inPA, Syllabus, PIAO) e, dall'altro, una prima analisi di impatto della Riforma attraverso l'esame del contenuto della programmazione triennale del fabbisogno di personale inserita nei PIAO per un campione di almeno 200 amministrazioni coinvolte nelle attività progettuali.

Il modello a cui tendere è, quindi, quello di un sistema di gestione del capitale umano sempre più integrato e data-informed, in cui la pianificazione dei fabbisogni, lo sviluppo delle competenze e il monitoraggio della performance sono supportati da strumenti digitali interoperabili e da logiche di governo unitarie.

In tale prospettiva, la gestione strategica delle risorse umane non rappresenta solo una funzione di supporto, ma come leva strutturale per il rafforzamento della capacità amministrativa e per il miglioramento della qualità dei servizi pubblici. Su questa base, l'evoluzione del contesto amministrativo italiano si inserisce in un più ampio quadro di trasformazione, in cui le dinamiche tecnologiche e organizzative, incluse quelle legate all'introduzione di soluzioni avanzate di automazione e analisi dei dati, agiscono come fattori di accelerazione di una traiettoria già delineata dalla riforma.

6.1 Il futuro della Riforma tra nuovi scenari e trend globali

La trasformazione digitale della PA si configura sempre più come un processo integrato che richiede un allineamento strutturale tra sistemi, processi e risorse umane, che superi approcci frammentati e logiche di intervento settoriali e che ponga al centro il rafforzamento del capitale umano, nella misura in cui la progressiva digitalizzazione dei processi amministrativi e l'introduzione di strumenti avanzati di gestione richiedono competenze adeguate per governare la complessità organizzativa e tecnologica.

L'evoluzione in atto è orientata verso un modello in cui la gestione delle risorse umane è pienamente integrata con i sistemi di pianificazione e con i processi operativi delle amministrazioni, in coerenza con gli obiettivi strategici definiti nei Piani Integrati di Attività e Organizzazione (PIAO).

In prospettiva, nel periodo 2026–2030, la PA italiana è destinata a consolidare tale modello attraverso una crescente integrazione tra infrastrutture digitali interoperabili e piattaforme abilitanti (tra cui inPA, Syllabus, PIAO e MINERVA), che consentono la gestione unitaria e condivisa delle informazioni relative al capitale umano; modelli organizzativi più flessibili e orientati alla gestione per obiettivi, in grado di adattarsi a contesti operativi in evoluzione; strumenti e metodologie di pianificazione e gestione delle risorse umane basati su competenze, che permettono una più efficace allocazione e sviluppo del personale; e sistemi di pianificazione e misurazione delle performance orientati agli impatti di Valore pubblico, finalizzati alla valutazione degli effetti delle politiche e dei servizi sulla collettività.

Tale integrazione abilita una gestione del capitale umano lungo l'intero ciclo di vita del dipendente, dalla rilevazione dei fabbisogni alla valorizzazione delle competenze, fino al monitoraggio della performance organizzativa, favorendo coerenza e continuità tra le diverse dimensioni della gestione HR.

Il progressivo sviluppo di ecosistemi digitali interoperabili consente inoltre di superare la frammentazione informativa, rendendo disponibili dati strutturati e aggiornati a supporto dei processi decisionali e della pianificazione strategica.

In questo quadro, la gestione delle risorse umane evolve da funzione prevalentemente amministrativa a sistema integrato di governo, in grado di connettere pianificazione, organizzazione, reclutamento, sviluppo delle competenze e performance secondo un'unica logica strategica e operativa.

Il rafforzamento di tale modello non rappresenta una opzione discrezionale, ma una necessità strutturale per garantire la sostenibilità delle amministrazioni nel medio-lungo periodo, in un contesto caratterizzato da crescente complessità, pressione sui servizi e trasformazioni tecnologiche continue.

6.2 Trend globali e fattori di accelerazione

La trasformazione della PA si sviluppa all'interno di un contesto globale caratterizzato da pressioni crescenti sulla qualità dei servizi e da un'accelerazione senza precedenti dell'innovazione tecnologica. In questo scenario, l'implementazione della Riforma si intreccia con trend internazionali che ridefiniscono priorità, modelli organizzativi e modalità di lavoro e di cui sarà necessario tenere conto.

6.2.1 Pressioni globali e priorità emergenti

A livello internazionale¹⁶, le amministrazioni pubbliche si trovano ad affrontare una duplice esigenza: da un lato, migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese; dall'altro, rafforzare la produttività interna, la qualità dei servizi amministrativi e la capacità di risposta dell'organizzazione pubblica. Tale dinamica conferma che la trasformazione della PA non può essere interpretata esclusivamente come digitalizzazione dei canali di accesso ai servizi, ma richiede un intervento più ampio sui processi, sulle competenze e sui modelli di funzionamento interno.

La trasformazione digitale assume quindi una funzione duplice: migliorare l'esperienza esterna del cittadino e, al tempo stesso, rafforzare le condizioni organizzative interne che rendono possibile tale miglioramento. Questo rende centrale, per il percorso di Riforma, il collegamento tra politiche di servizio e gestione strategica del capitale umano, da cui dipendono pianificazione dei fabbisogni, allocazione delle competenze, ridisegno dei processi e valorizzazione delle persone.

Le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni mostrano come crescita, prodotti e servizi, capitale umano e tecnologia non possano essere più considerati come ambiti separati, ma dimensioni connesse di una stessa agenda di trasformazione. Nel contesto pubblico, questa interdipendenza si traduce nella necessità di considerare la gestione delle risorse umane non come leva accessoria, ma come condizione abilitante per migliorare produttività, qualità dei servizi e capacità di adattamento dell'amministrazione.

Ne deriva una traiettoria evolutiva in cui la PA è chiamata a rafforzare simultaneamente tre dimensioni strettamente interconnesse, ovvero: la qualità dell'esperienza offerta a cittadini e imprese; l'efficacia e l'efficienza dei processi interni; e la capacità organizzativa e professionale delle persone che operano nell'amministrazione.

Quest'ultima dimensione assume un ruolo particolarmente strategico, poiché passa attraverso una piena valorizzazione della gestione per competenze, l'interoperabilità dei dati e una pianificazione dei fabbisogni sempre più integrata e orientata al futuro. È, infatti, dalla capacità di sviluppare, attrarre e impiegare al meglio il capitale umano che dipende la possibilità di sostenere nel tempo il miglioramento dei servizi e l'innovazione dell'azione amministrativa.

6.2.2 Fattori di accelerazione: tecnologia, dati e intelligenza artificiale

Le dinamiche globali evidenziano l'ingresso in una nuova fase della trasformazione digitale, che evolve da un modello centrato sulla digitalizzazione dei processi ad un modello guidato da intelligenza artificiale, dati

¹⁶ Gartner (2026). 2026 Gartner CIO and Technology Executive Survey: Da recenti studi di settore emerge che tra le priorità assegnate ai CIO e ai technology executives rispetto ai sistemi rivolti all'esterno, il 73% dei government executives indica il miglioramento dell'esperienza dei cittadini, il 65% il miglioramento della qualità dei prodotti e servizi per cittadini e utenti, e il 59% il miglioramento della qualità o quantità dei canali di relazione con cittadini e utenti. Questi dati evidenziano una forte pressione verso amministrazioni più accessibili, orientate al servizio e capaci di progettare interazioni più semplici, efficaci e coerenti con le aspettative dell'utenza. Parallelamente, le priorità sui sistemi interni mostrano una pressione altrettanto rilevante sul funzionamento dell'amministrazione: il 67% dei government executives individua come obiettivo l'aumento della produttività dei dipendenti, il 62% il miglioramento della qualità dei servizi interni e il 53% la mitigazione dei rischi operativi e strategici.

e sistemi adattivi, configurando un vero e proprio "*intelligence technology supercycle*"¹⁷, in cui il valore dipende dall'integrazione tra tecnologie, automazione e capacità decisionali.

Questa accelerazione evidenzia la crescente centralità di tecnologie quali cybersecurity, intelligenza artificiale, GenAI, *cloud* e *data analytics*, ormai riconosciute come leve fondamentali per l'innovazione e il miglioramento dell'azione pubblica¹⁸. In tale contesto, l'intelligenza artificiale emerge come leva trasversale capace di automatizzare, ottimizzare e trasformare attività, incidendo su lavoro, processi e decisioni.

In questo scenario, la disponibilità tecnologica non è tuttavia sufficiente: l'adozione dell'intelligenza artificiale, che si configura come una leva trasversale in grado di intervenire sulle modalità di lavoro, sui processi e sui meccanismi decisionali, richiede infatti un'evoluzione integrata di processi, competenze, governance e responsabilità.

Il modello evolutivo proposto dagli esperti di settore¹⁹ distingue tre configurazioni di interazione:

- una prima fase di *User experience*, in cui gli esseri umani completano direttamente i task con il supporto di interfacce digitali;
- una fase di *Hybrid Experience*, in cui persone e AI collaborano, con agenti che gestiscono attività operative entro parametri definiti;
- una fase di *Agent Experience*, in cui gli agenti diventano attori primari nell'esecuzione di task, mentre l'intervento umano si concentra su eccezioni, supervisione e governo.

Si tratta, quindi, di modelli che possono coesistere in funzione delle attività, del rischio e del livello di presidio umano e ne consegue che il nodo centrale non è l'introduzione dell'AI in sé, ma la capacità delle amministrazioni di ridisegnare il lavoro pubblico attorno a nuove forme di collaborazione tra persone, dati e sistemi intelligenti.

Il valore degli investimenti dipende quindi dalla qualità dei modelli operativi, dalla governance dei dati, dalla chiarezza dei ruoli e dall'uso consapevole delle tecnologie. Per la PA, ciò rafforza la necessità di un approccio integrato, in cui AI, dati e automazione possono diventare leve di capacità amministrativa solo se inserite in un sistema coerente di competenze, processi e responsabilità, con un ruolo centrale della gestione strategica del capitale umano nel renderne l'adozione sostenibile e orientata al Valore pubblico.

¹⁷ Gartner (2025). *New Rules Enterprises Face in the AI Intelligence Super Cycle*

¹⁸ Gartner (2026). 2026 Gartner CIO and Technology Executive Survey. Secondo studi di settore, nonostante le pressioni di bilancio, i governi stanno aumentando in modo significativo gli investimenti in tecnologie considerate critiche per la missione pubblica: cybersecurity, intelligenza artificiale, GenAI, cloud platforms e business intelligence/data analytics. In particolare, l'80% dei rispondenti dichiara un aumento del funding per l'intelligenza artificiale e l'80% per la GenAI, con variazioni medie rispettivamente pari a +39% e +38% tra 2025 e 2026; il 75% aumenta gli investimenti in business intelligence/data analytics e il 76% in cloud platforms.

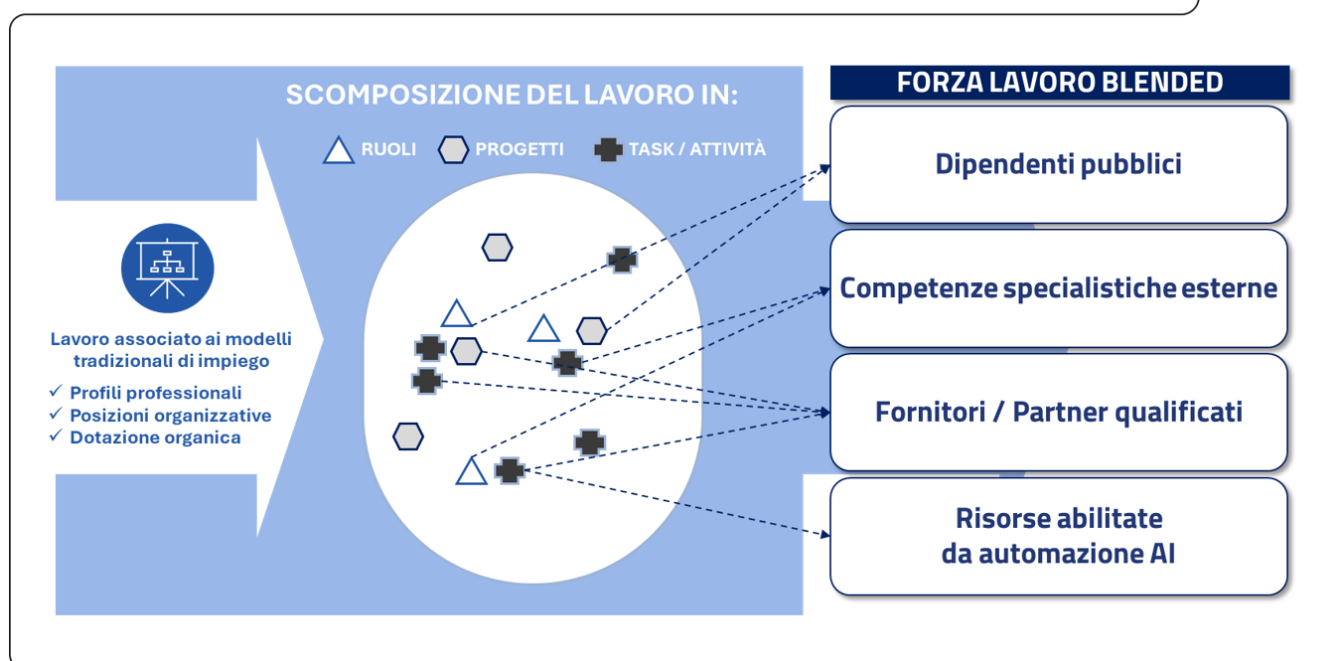
¹⁹ Gartner (2025). *AI Agents Will Be Your Top Users — Here's How to Prepare for Them*

6.2.3 Impatti sull'organizzazione e sul lavoro pubblico

Le pressioni esterne sui servizi e l'accelerazione tecnologica stanno ridefinendo le modalità di organizzazione del lavoro pubblico, intervenendo non solo sulle tecnologie ma sulla configurazione di attività, ruoli e responsabilità all'interno delle amministrazioni. In tale prospettiva, l'impatto di AI e automazione si traduce prevalentemente in una trasformazione del contenuto del lavoro, più che in una sostituzione delle persone.

Questa evoluzione comporta il passaggio da una gestione del lavoro basata su posizioni e organici a una logica orientata alla gestione dinamica delle capacità, in cui il valore organizzativo dipende dalla capacità di combinare persone, competenze, dati e tecnologie in funzione degli obiettivi da conseguire. In questo scenario, si passa da una concezione del lavoro associata prevalentemente a posizioni e modelli di impiego tradizionali a una logica di scomposizione in ruoli, progetti e *task*, fino alla sua ricomposizione in modelli di forza lavoro "ibrida", che integrano risorse interne, competenze esterne e soluzioni abilitate da automazione e intelligenza artificiale.

Dalla scomposizione del lavoro alla forza lavoro blended nella Pubblica Amministrazione



Per la PA, ciò richiede di rafforzare la capacità di governo del lavoro pubblico, distinguendo tra attività da presidiare direttamente, da supportare digitalmente o da automatizzare progressivamente, nel rispetto di trasparenza, sicurezza, accountability e tutela dei diritti. Allo stesso tempo, diventa necessario superare una visione delle competenze limitata alla loro mappatura: le evidenze OCSE²⁰ sottolineano infatti che

²⁰ OECD (2026), *How Workers Use, or Don't Use, their Skills in the Workplace*, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/Oe7c6dc9-en>.

sviluppare competenze è necessario ma non sufficiente, poiché il valore dipende dal loro effettivo utilizzo nei processi da cui derivano impatti su produttività, innovazione, qualità del lavoro e ritorno degli investimenti formativi.

In questa prospettiva, la gestione del capitale umano deve evolvere verso modelli capaci non solo di rilevare i fabbisogni, ma anche di creare le condizioni organizzative per l'attivazione delle competenze disponibili. Ciò implica una maggiore attenzione al disegno dei ruoli, alla distribuzione dei task, alla mobilità interna, alla qualità della dirigenza e alla capacità di collegare sviluppo professionale e processi reali di lavoro.

Il ruolo dei dirigenti assume quindi un rilievo specifico, non solo in quanto destinatario di percorsi di riqualificazione, ma come snodo operativo per tradurre tecnologie, competenze e indirizzi strategici in pratiche organizzative sostenibili. Studi di settore evidenziano che il 60% dei dipendenti indica il proprio responsabile diretto come la figura su cui fa maggiore affidamento nei processi di cambiamento²¹, mentre – al contempo – solo un responsabile su due si sente adeguatamente preparato a guidare il proprio team nell'adozione dei cambiamenti al ritmo richiesto dall'organizzazione²².

Ne deriva la necessità di modelli organizzativi sempre più orientati all'adattamento continuo (Cfr. Allegato 6), nei quali la pianificazione dei fabbisogni, lo sviluppo delle competenze, il ridisegno dei ruoli, l'utilizzo dei dati e la governance dei processi siano parte di un'unica capacità amministrativa, e in cui il rafforzamento del capitale umano diventi condizione essenziale per trasformare l'innovazione tecnologica in effettivo Valore pubblico, evitando che strumenti e competenze restino disponibili ma non pienamente utilizzati.

6.3 Implicazioni per il capitale umano e leve di sviluppo

In questo scenario evolutivo, il Dipartimento ha inteso rafforzare il proprio ruolo di indirizzo e coordinamento della Riforma del lavoro pubblico, accompagnando le amministrazioni nel processo di trasformazione organizzativa e nello sviluppo delle capacità necessarie ad affrontare i nuovi modelli operativi, e promuovendo l'attrattività della Pubblica Amministrazione attraverso la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze lungo l'intero ciclo di gestione delle persone, in coerenza con i pillar della Riforma e con le traiettorie evolutive delineate a livello europeo e internazionale.

Un ruolo centrale in questo percorso riguarda l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei contesti pubblici di cui occorre favorire un utilizzo responsabile e orientato al Valore pubblico, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei processi, ridurre i tempi di risposta e garantire trasparenza, tracciabilità e affidabilità dei servizi. Ciò attraverso una sempre maggiore attenzione alla qualità dei dati, alla robustezza e interoperabilità dei sistemi e allo sviluppo delle competenze del personale, non solo per l'utilizzo degli

²¹ Gartner (2025). 2025 Change Leadership Employee Survey

²² Gartner (2025). 2025 Change Leadership Business Leader Survey

strumenti, ma anche per la capacità di interagire consapevolmente con essi, comprenderne il funzionamento e contribuire al loro miglioramento nel rispetto dei principi etici e regolatori.

In una fase in cui l'AI si integra progressivamente nei processi decisionali, l'etica digitale deve evolvere da insieme di regole a una capacità organizzativa continua, fondata sulla definizione di principi e sulla valutazione dei casi d'uso, sul monitoraggio degli impatti e sulla responsabilità rispetto agli effetti, traducendo i principi in pratiche operative verificabili lungo l'intero ciclo di vita delle soluzioni AI²³.

6.3.1 Dalla rilevazione delle competenze al loro effettivo utilizzo nei processi di lavoro

Preso atto dell'evoluzione verso modelli di lavoro più dinamici e supportati da tecnologie intelligenti, la gestione delle competenze non può limitarsi alla mappatura dei profili o alla classificazione dei fabbisogni, ma deve collegare le competenze disponibili al loro effettivo impiego nei processi di lavoro, nella mobilità, nella programmazione dei fabbisogni e nella progettazione dei ruoli.

In questa prospettiva, le *"Linee di indirizzo per l'individuazione dei fabbisogni professionali da parte delle Amministrazioni Pubbliche"* del 2022, prima, e la Riforma, poi, promuovono il superamento di una logica basata sulle mansioni a favore di un approccio *competency-based*, fondato su conoscenze, capacità tecniche e comportamentali. L'indirizzo evolutivo consiste quindi nel trasformare le competenze da patrimonio informativo a leva di attivazione organizzativa, utilizzando strumenti come MINERVA, Syllabus, inPA e PIAO per supportare decisioni operative su allocazione delle risorse, sviluppo professionale e copertura dei fabbisogni.

L'attivazione delle competenze implica inoltre la capacità di utilizzare l'intelligenza artificiale in modo consapevole e responsabile, integrando competenze tecniche, critiche e comportamentali legate alla comprensione dei limiti degli output, alla capacità di valutazione e validazione dei dati e alla gestione dei rischi. Le evidenze OCSE²⁴ confermano che il valore delle competenze dipende non solo dal loro possesso o sviluppo ma anche dal loro effettivo utilizzo nei luoghi di lavoro: quando restano sottoutilizzate, si riducono produttività, innovazione e ritorno degli investimenti formativi. Per la PA, ciò richiede di orientare la gestione strategica del capitale umano non solo alla disponibilità di competenze, ma alla loro concreta attivazione nei processi che generano Valore pubblico.

6.3.2 Dall'apprendimento episodico alla capacità permanente di adattamento

La trasformazione dei modelli di lavoro rende necessario rafforzare la capacità delle amministrazioni di apprendere e adattarsi in modo continuativo. In un contesto caratterizzato da rapida evoluzione tecnologica, crescente automazione e progressiva ridefinizione dei ruoli, la formazione non può essere considerata come intervento episodico o separato dal lavoro, ma deve integrarsi stabilmente nei processi

²³ Gartner (2025). *How to Operationalize Digital Ethics in the Era of Responsible AI* (ID G00843346)

²⁴ OECD (2026), *How Workers Use, or Don't Use, their Skills in the Workplace, Getting Skills Right*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0e7c6dc9-en>

operativi e nei percorsi di sviluppo professionale, anche attraverso l'utilizzo dei dati sui profili e sull'evoluzione della *mission* istituzionale.

Le evidenze mostrano, inoltre, come le competenze, soprattutto nelle aree emergenti come la GenAI, tendano a indebolirsi rapidamente se non applicate. Ne deriva la necessità di modelli di apprendimento continuo, in cui la formazione sia accompagnata da opportunità concrete di applicazione, verifica e aggiornamento, assicurandone il consolidamento nel tempo.

6.3.3 Il rafforzamento della dirigenza come leva di attuazione

Le Linee di indirizzo del 2022 richiamano espressamente il ruolo della dirigenza e della visione manageriale nel guidare l'evoluzione della PA e nel sostenere il passaggio verso modelli più orientati alle competenze, ai risultati e alla trasformazione organizzativa, contribuendo ad evidenziare come la trasformazione del lavoro pubblico richieda un rafforzamento della capacità manageriale, con dirigenti chiamati non solo ad aggiornarsi, ma a tradurre indirizzi strategici, dati, tecnologie e competenze in pratiche operative, decisioni organizzative e comportamenti quotidiani.

In questa prospettiva, la riqualificazione della dirigenza rappresenta una leva strutturale della Riforma, rafforzata anche dai più recenti interventi normativi orientati a superare logiche di valutazione burocratica e a valorizzare il merito, la crescita professionale e nel complesso l'attrattività della PA verso le nuove generazioni che rispetto al passato puntano non più soltanto alla stabilità del posto di lavoro, ma anche alla prospettiva di crescere professionalmente e personalmente.

Il ruolo manageriale diventa così il punto di raccordo tra modello di gestione strategica delle risorse umane, fabbisogni operativi e capacità di adattamento dell'amministrazione, richiedendo percorsi di sviluppo focalizzati non solo sugli strumenti, ma sulla capacità di guidare persone, processi e decisioni in contesti di trasformazione.

6.3.4 Accompagnamento culturale e governo sostenibile del cambiamento

Le trasformazioni delineate richiedono infine un presidio esplicito della dimensione culturale e comportamentale. L'introduzione di modelli basati su competenze, strumenti digitali interoperabili, AI e automazione produce effetti sulle modalità di lavoro, sulle identità professionali, sulle responsabilità e sulle aspettative delle persone. Per questo motivo, la sostenibilità della trasformazione dipende anche dalla capacità delle amministrazioni di accompagnare il cambiamento in modo trasparente, partecipato e coerente.

In quest'ottica, occorre rafforzare azioni di change management che rendano chiari finalità, impatti e benefici della trasformazione, evitando che l'innovazione venga percepita come mero adempimento o come mera sostituzione dei modelli esistenti. Il cambiamento, infatti, deve essere sostenuto attraverso una comunicazione chiara, il coinvolgimento dei dipendenti, la valorizzazione delle esperienze, il supporto alla dirigenza e il riconoscimento dei comportamenti coerenti con i nuovi modelli operativi.

Questa dimensione assume particolare rilievo nell'adozione dell'AI. Recenti studi evidenziano che la risposta emotiva all'AI può essere molto ampia, includendo reazioni negative (es. timore, rabbia o fastidio) ma anche reazioni positive (come soddisfazione, sicurezza e gioia).

La capacità di governare tali percezioni diventa quindi parte integrante della trasformazione organizzativa, soprattutto in contesti pubblici nei quali fiducia, responsabilità e qualità del servizio sono elementi essenziali.

7 Le azioni di follow-up: indirizzi e orientamenti per il consolidamento delle azioni di Riforma

L'obiettivo di introdurre, diffondere e rafforzare un approccio strategico alla gestione delle risorse umane rappresenta il punto di raccordo tra i principi ispiratori della Riforma della pubblica amministrazione, gli scenari evolutivi in ambito tecnologico e i nuovi modelli di lavoro a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa in ambito pubblico; con l'avvio del percorso riformatore, infatti, si è innescato un processo di trasformazione del contesto amministrativo italiano che inciderà, in maniera significativa, sui modelli organizzativi, sulle logiche e gli strumenti operativi per la gestione del capitale umano.

Tuttavia, per favorire l'affermazione e il radicamento di un nuovo paradigma nella gestione delle risorse umane, basato sulle competenze ed orientato al Valore pubblico, è necessario che ogni Ente sviluppi in modo progressivo la propria capacità di utilizzare i nuovi strumenti e i nuovi modelli per orientare decisioni, attivare competenze, rafforzare il management, governare in modo responsabile l'adozione dell'AI e generare Valore pubblico.

A tale riguardo, nell'approdare alla fase conclusiva del Piano nazionale di Ripresa e Resilienza, è necessario prolungare la traiettoria del percorso intrapreso, superando i confini della dimensione straordinaria e temporanea del PNRR e governando il necessario passaggio da una "logica di progetto" a una "logica di sistema".

Circoscrivere le innovazioni introdotte alla sfera di eccezionalità che è propria del PNRR, infatti, comporterebbe un concreto rischio di discontinuità, nonché un considerevole rallentamento del processo di cambiamento culturale già in atto. Per questa ragione, la sfida prioritaria del Dipartimento risiede nel ricondurre i modelli e gli strumenti sviluppati entro il quadro ordinario dell'azione e del funzionamento della PA italiana, trasformandoli in un vero e proprio patrimonio strutturale e permanente per una gestione delle risorse umane fondata sulle competenze.

In questa prospettiva, e in coerenza con le previsioni della milestone M1C1-59ter, è necessario prevedere un insieme coordinato di azioni di follow-up, volte a consolidare i risultati già conseguiti nell'attuazione della Riforma, ampliandone la portata e gli impatti, e a sostenere la piena maturazione e istituzionalizzazione dei modelli e degli strumenti digitali sviluppati, assicurandone l'adozione generalizzata e sistemica da parte delle amministrazioni.

Si tratta di un percorso che il Dipartimento della funzione pubblica ha già avviato, contestualmente alla fase attuativa della riforma, grazie ad **un insieme di azioni contestuali e sinergiche** per il buon esito della stessa, tra cui si richiamano:

- l'aggiornamento e la successiva adozione, con Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 30 ottobre 2025, delle nuove Linee guida PIAO e dei relativi Manuali operativi (cfr. paragrafo 3.6), con funzione integrata di indirizzo e supporto operativo, orientati a rafforzare

l'accompagnamento delle amministrazioni nella corretta predisposizione del Piano integrato di attività e organizzazione. Il medesimo Decreto dà atto, nelle proprie premesse, dell'inserimento dell'intervento nell'ambito della scheda progetto relativa al Sub-investimento 2.3.2 "Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro", riconoscendo l'unitarietà dell'azione riformatrice rispetto 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", volta a promuovere, diffondere e valorizzare la piattaforma HRM Toolkit – MINERVA, alla Sub-linea 3.2 "Disseminazione e accompagnamento per l'adozione delle Linee guida PIAO", e alla Sub-linea 4.2 "Interoperabilità tra applicativi per la gestione del capitale umano della PA", funzionale a garantire l'interoperabilità tra la piattaforma MINERVA e gli ulteriori sistemi applicativi per la gestione del capitale umano (inPA, Syllabus e Portale PIAO). Tale impostazione conferma, sul piano della fonte normativa, la stretta complementarità tra l'adozione delle Linee guida PIAO e la piena operatività della piattaforma MINERVA, entrambe ricondotte ad **un disegno riformatore unitario**, orientato all'integrazione degli strumenti digitali a supporto della gestione strategica del capitale umano. In tale disegno, assume, altresì, un ruolo centrale l'integrazione del paradigma *competency-based*, esplicitamente recepito dalle Linee guida, che individua nelle competenze l'asse portante della programmazione qualitativa del fabbisogno di personale, funzionale a garantire l'allineamento tra fabbisogni, obiettivi strategici e capacità operative dell'ente. Tale impostazione rappresenta la condizione essenziale per l'attivazione di un ciclo virtuoso tra salute organizzativa e salute professionale: le competenze, infatti, operano come elemento di raccordo trasversale, contribuendo simultaneamente al miglioramento delle performance organizzative e alla valorizzazione e allo sviluppo del capitale umano;

- l'emanazione dei due Avvisi pubblici, volti, da un lato, all'erogazione di un contributo funzionale alla realizzazione degli interventi necessari per l'adeguamento dei sistemi gestionali delle risorse umane, già in uso presso le amministrazioni dei territori, per la loro interoperabilità con la piattaforma MINERVA (cfr. paragrafo 3.5.1.) e, dall'altro, a supportare e accompagnare le amministrazioni comunali in un percorso di rinnovamento e modernizzazione, contribuendo all'acquisto di beni e servizi funzionali alla valorizzazione del capitale umano, alla riqualificazione degli spazi e degli strumenti di lavoro e allo sviluppo di soluzioni tecnologiche, in modo da favorire un miglioramento in termini di capacità amministrativa, efficienza e attrattività (cfr. paragrafo 3.5.2). In termini concettuali, i precipitati attuativi dei due Avvisi, in coerenza con le finalità perseguite dal Dipartimento, mirano a produrre un duplice effetto: da un lato, **consentire un più ampio accesso alla piattaforma MINERVA**, con conseguente incremento della platea di amministrazioni utilizzatrici, dall'altro, **favorire un progressivo avvicinamento al paradigma *competency-based***, sostenendo in concreto la capacità di programmazione e gestione del personale;

- l'avvio, nell'ambito della collaborazione istituzionale tra il Dipartimento della funzione pubblica e l'Università di Ferrara – Centro di ricerca sul valore pubblico (CERVAP), in sinergia con l'Università di Roma Tor Vergata e il Politecnico di Milano, del **Progetto di ricerca e terza missione "PIAO-Lab"** (cfr. paragrafo 3.6.1). Il percorso, distribuito nell'arco temporale aprile-novembre 2026, si articola in due macro-fasi, di disseminazione e di accompagnamento, a loro volta declinate in otto micro-fasi:
 - la macro-fase di disseminazione, rivolta alla generalità delle amministrazioni pubbliche italiane interessate, prevede un evento di apertura del progetto, due eventi dedicati alla presentazione delle Linee Guida e dei Manuali Operativi, un evento intermedio di restituzione degli esiti dell'analisi sulla qualità dei PIAO e un evento conclusivo di presentazione dei risultati complessivi;
 - la macro-fase di accompagnamento, riservata alle amministrazioni selezionate e ripartite in quattro cluster – Funzioni Centrali, Regioni e Province autonome, Province ordinarie, Città metropolitane e Comuni di maggiori dimensioni –, prevede un'analisi della qualità dei PIAO 2026-2028 condotta dall'Osservatorio sulla qualità dei PIAO del CERVAP sulla base dei sette principi guida individuati dalle Linee guida e dai Manuali operativi, un ciclo di Innovation-Lab finalizzati ad accompagnare, in modalità laboratoriale, la predisposizione guidata delle singole Sezioni e Sotto Sezioni del PIAO 2027-2029, nonché una survey volta a far emergere ulteriori aree di miglioramento del Piano.

I materiali prodotti nel corso delle diverse fasi del progetto vengono messi a disposizione dell'intero sistema delle pubbliche amministrazioni italiane, anche a beneficio delle amministrazioni non direttamente coinvolte nel percorso.

Muovendo da queste basi già consolidate, e tenendo in considerazione i risultati dei Report semestrali pubblicati in attuazione della *milestone* M1C1-59bis, il Dipartimento ha identificato alcune linee strategiche di intervento volte a sostenere, nel medio periodo, la transizione dell'intero contesto amministrativo verso una piena stabilizzazione delle innovazioni introdotte. Tali linee di intervento, rappresentate nei paragrafi che seguono, potranno essere oggetto di nuovi indirizzi applicativi da parte del Dipartimento della funzione pubblica (direttive, linee guida, pareri, manuali d'uso, etc.).

7.1 Il monitoraggio evolutivo delle competenze come leva di gestione strategica

Il presupposto abilitante dell'intero modello di gestione strategica del capitale umano delineato dalla Riforma risiede nella capacità delle amministrazioni di sviluppare una rappresentazione strutturata, condivisa e aggiornabile di profili professionali, competenze e processi organizzativi, superando in modo progressivo, ma inesorabile, approcci fondati in prevalenza su categorie giuridiche, mansioni e classificazioni amministrative.

Tale dimensione assume valenza strategica in un contesto evolutivo, caratterizzato da modelli di lavoro più dinamici, task-based e supportati da tecnologie avanzate, che richiedono una conoscenza più granulare delle competenze, delle responsabilità e delle attività associate ai ruoli, nonché della loro evoluzione rispetto ai fabbisogni organizzativi.

Al riguardo, **l'assessment delle competenze** è il processo strutturato attraverso cui le organizzazioni rilevano, misurano e analizzano le competenze possedute dal personale, in modo da assumere decisioni strategiche in materia di reclutamento, sviluppo e gestione delle carriere, nonché per migliorare la performance organizzativa complessiva, e – in questo senso – lo svolgimento di *assessment* periodici assume una valenza strategica nella misura in cui le competenze vengono considerate quali variabili dinamiche, soggette a evoluzione in funzione dei cambiamenti organizzativi, tecnologici e di contesto.

L'assessment dovrebbe quindi essere strutturato non come attività occasionale, ma come processo ciclico e continuativo, integrato nei meccanismi ordinari di HR management, in modo tale da trasformare la mappatura delle competenze dell'amministrazione da fotografia statica a cruscotto evolutivo del capitale umano, diventando, in questo senso, uno strumento fondamentale di produzione di dati strutturati sulle competenze, in grado di contribuire alla riduzione della discrezionalità e al rafforzamento di consapevolezza, trasparenza, equità e *accountability* nei processi di gestione del personale.

Il rafforzamento dell'assessment continuo si configura, inoltre, come leva essenziale per sostenere politiche di *upskilling* e *reskilling*, consentendo di individuare tempestivamente i fabbisogni di sviluppo e orientare la formazione in modo mirato. Analogamente, l'integrazione dell'assessment nei processi di reclutamento permette di allineare le assunzioni ai fabbisogni strategici, migliorando il matching tra persone, ruoli e obiettivi organizzativi.

In sintesi, il rafforzamento dell'assessment contribuisce a promuovere l'adozione effettiva di un Sistema Professionale basato sulle competenze, orientato a rendere maggiormente coerenti e integrati i processi di pianificazione, reclutamento, sviluppo e valorizzazione del personale pubblico, rafforzando la capacità delle amministrazioni di adottare modelli di gestione del personale più dinamici, integrati e orientati alla valorizzazione del capitale umano.

Per agevolare le amministrazioni nello svolgimento dell'assessment periodico, il Dipartimento, attraverso lo sviluppo della piattaforma MINERVA, ha messo a disposizione una funzionalità specifica di mappatura delle competenze del personale, che consente di rilevare in modo sistematico i profili e le competenze disponibili. Tale funzionalità è progettata in coerenza con il modello di gestione strategica promosso dalla Riforma, rispondendo, in tal modo, all'esigenza di garantire standardizzazione linguistica e comparabilità delle informazioni, elementi essenziali per sistemi complessi e multilivello, quale il contesto amministrativo italiano. In tale ottica, la sistematizzazione delle rilevazioni nel tempo consente di superare una logica di gestione frammentata, contribuendo alla costruzione progressiva di una base dati strutturata sul capitale umano pubblico, funzionale ad analisi comparative, *benchmarking* e definizione di politiche *evidence-based* su scala nazionale.

Inoltre, l'interoperabilità tra la piattaforma MINERVA, il portale inPA, il portale Syllabus e la piattaforma digitale PIAO all'interno di un ecosistema digitale e integrato per la gestione del capitale umano permette a ciascuna amministrazione di governare in modo organico l'intero ciclo di vita del proprio personale. L'utilizzo coordinato di tali applicativi, infatti, consente di valorizzare i dati sulle competenze come patrimonio informativo strutturato, a supporto non solo dei processi decisionali interni, ma anche della definizione di politiche pubbliche più efficaci e aderenti ai fabbisogni reali del sistema amministrativo, in coerenza con l'evoluzione del contesto socio-economico nazionale ed europeo.

7.2 La centralità delle competenze trasversali nei processi di reclutamento e sviluppo professionale

In un contesto lavorativo caratterizzato da costanti trasformazioni, diviene sempre più necessario riconoscere e valorizzare le competenze trasversali come fattore abilitante per lo svolgimento efficace dei ruoli. Tali competenze assumono una funzione centrale in quanto rappresentano la dimensione attraverso cui il "saper essere" integra e completa il "sapere" e il "saper fare" e si configurano come un insieme articolato di atteggiamenti, valori e modalità relazionali che esprimono capacità e attitudini individuali rilevanti per ottenere performance efficaci.

Di conseguenza, i requisiti di ruolo non possono più limitarsi alle sole conoscenze tecnico-specialistiche necessarie per l'esecuzione di specifici compiti lavorativi, ma devono includere anche le dimensioni comportamentali che consentono di rendere esplicite e valutabili le attese organizzative rispetto all'interpretazione del ruolo, alla capacità di affrontare situazioni complesse e alla gestione delle relazioni interpersonali²⁵, come peraltro confermato dai più recenti indirizzi del Dipartimento, che riconoscono nelle competenze trasversali una componente strutturale dei modelli di valutazione, sviluppo e valorizzazione del capitale umano.

Per tale ragione, appare necessario promuovere un rafforzamento sistemico e continuativo delle competenze trasversali all'interno delle amministrazioni, sia tramite l'integrazione delle stesse nell'ambito dei processi di reclutamento, sia attraverso l'attivazione di interventi formativi mirati orientati alla promozione e acquisizione delle competenze trasversali da parte dei dipendenti.

Sul versante del reclutamento, il Dipartimento può svolgere un ruolo cruciale di sostegno al percorso di rafforzamento della qualità dei processi di selezione nella PA. La leva strategica risiede nell'incentivare l'integrazione sistematica delle competenze trasversali nei concorsi pubblici, assicurandone la coerenza con i profili professionali ricercati e con i fabbisogni organizzativi delle amministrazioni. Tale integrazione non rappresenta un mero ampliamento degli ambiti di valutazione, ma una trasformazione del paradigma di selezione: da un modello centrato prevalentemente sulle conoscenze a un approccio che considera anche le modalità con cui tali conoscenze vengono mobilitate nei contesti operativi.

²⁵ Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 giugno 2023 di approvazione del "Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni" ([DM competenze trasversali pers non dirigenziale.pdf](#)).

Un primo ambito di intervento riguarda **l'esplicito inserimento delle competenze trasversali nei bandi di concorso e nella definizione dei profili ricercati**. In questa prospettiva, i bandi non devono limitarsi ad elencare requisiti tecnici, bensì includere anche le competenze comportamentali attese, declinate in coerenza con le funzioni da svolgere. **Tale processo è efficacemente supportato dall'interoperabilità tra la piattaforma MINERVA e il portale inPA**: in fase di redazione del bando, ogni amministrazione può infatti attingere a un repertorio strutturato di competenze, utilizzando il framework sviluppato nella fase di attuazione della Riforma e disponibile in MINERVA. Ciò consente di rendere l'individuazione e l'inserimento delle competenze trasversali più uniformi, coerenti e allineati ai modelli di competenza adottati a livello centrale, contribuendo al contempo a ridurre le disomogeneità applicative tra le amministrazioni.

Un'ulteriore linea di intervento riguarda l'affiancamento alle tradizionali modalità di progettazione delle prove concorsuali che svolgono le pubbliche amministrazioni di meccanismi di selezione finalizzate a valutare, oltre alle conoscenze, anche le competenze trasversali dei candidati. La finalità è quella di evolvere il disegno complessivo delle prove, superando una impostazione prevalentemente nozionistica a favore di modelli valutativi più orientati ai comportamenti e alle situazioni operative. In termini applicativi, ciò implica l'integrazione, nelle diverse fasi di selezione, di strumenti capaci di rilevare in modo più diretto ed efficace le competenze trasversali, quali, a titolo esemplificativo, prove situazionali (*situational judgement test*), basate su scenari realistici che richiedono al candidato di assumere decisioni o motivare comportamenti; colloqui strutturati, finalizzati a far emergere esperienze e modalità di azione in contesti concreti; nonché assessment individuali o di gruppo, utili a osservare dinamiche di interazione, capacità decisionali e gestione dei problemi.

Sul versante della formazione, un ruolo strategico è svolto dai percorsi formativi offerti dalla piattaforma Syllabus e dalle ulteriori iniziative promosse dal Dipartimento, realizzate in modalità *blended* o in presenza. L'assessment periodico delle competenze riveste un ruolo cruciale anche nei processi di pianificazione del ciclo formativo dei dipendenti, in quanto consente di disporre di un quadro costantemente aggiornato dei fabbisogni, funzionale ad effettuare valutazioni *ex ante* sui livelli di competenza e individuare i gap prioritari, nell'ottica di programmare dei percorsi formativi mirati e articolati secondo logiche differenziate. A ciò si affianca il monitoraggio *ex post*, che, anche attraverso l'impiego di strumenti di intelligenza artificiale, consente di valutare in maniera sistematica l'impatto e l'efficacia degli interventi formativi realizzati, non solo in termini di tasso di partecipazione ma soprattutto con riferimento alle competenze effettivamente acquisite e al contributo al miglioramento delle performance organizzative, permettendo di verificare la coerenza tra fabbisogni rilevati, interventi programmati e risultati conseguiti.

In questo quadro, l'utilizzo integrato della piattaforma MINERVA, del portale Syllabus e della piattaforma digitale PIAO, consente di mettere a sistema dati relativi a fabbisogni, percorsi formativi e obiettivi dell'amministrazione, abilitando un approccio multidimensionale e data driven in cui le decisioni strategiche in materia di formazione si fondano su evidenze oggettive e aggiornate e favoriscono un progressivo miglioramento della qualità degli interventi, in termini di effettiva rispondenza ai fabbisogni e di maggiore omogeneità degli investimenti formativi a livello nazionale.

Tale impostazione consente alle amministrazioni di declinare operativamente gli indirizzi e i principi della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, che qualifica la formazione come leva strategica per lo sviluppo del capitale umano e richiama la necessità di un utilizzo consapevole delle informazioni e degli strumenti a supporto delle politiche formative. In particolare, la Direttiva sottolinea la centralità della valorizzazione delle persone e la dimensione “valoriale” della formazione, evidenziando come lo sviluppo delle competenze debba produrre valore per tre livelli distinti ma interconnessi: per i dipendenti, sotto il profilo di crescita professionale, motivazione ed *engagement*; per le amministrazioni, in termini di maggiore capacità di perseguire efficacemente i propri obiettivi organizzativi; e per gli utenti della PA, in relazione al miglioramento della qualità dei servizi e rafforzamento della fiducia di cittadini e imprese nei confronti delle istituzioni.

7.3 Il potenziamento della programmazione qualitativa dei fabbisogni del personale

Ciò che emerge con chiarezza dall’attuazione della Riforma è la necessità per le amministrazioni di rivedere le modalità di programmazione dei propri fabbisogni di personale, orientando progressivamente la pianificazione delle risorse verso una dimensione qualitativa: in una logica strategica, basata sulle competenze, non risulta sufficiente definire il numero di risorse necessarie, ma diventa essenziale indirizzare le scelte delle amministrazioni verso le competenze realmente funzionali al perseguimento degli obiettivi istituzionali e all’evoluzione organizzativa.

Ciò implica il superamento della logica di mera sostituzione delle persone legata al *turnover*, a favore di una conoscenza più approfondita del capitale umano disponibile e di scelte allocative coerenti con il Valore pubblico e i principali trend economici, sociali e tecnologici. In questa prospettiva, la programmazione triennale dei fabbisogni assume un ruolo essenziale, consentendo di guardare oltre le esigenze contingenti e di raccordare le decisioni in materia di personale con le più ampie politiche di sviluppo organizzativo, come la transizione digitale, l’introduzione di nuove tecnologie, incluse quelle legate all’intelligenza artificiale e l’emergere di nuovi bisogni.

In tale cornice, la disponibilità di strumenti digitali interoperabili come le piattaforme MINERVA e PIAO si configura come un concreto supporto operativo per le amministrazioni nelle attività di pianificazione dei fabbisogni di personale, migliorando la qualità della programmazione e semplificando e rendendo più sostenibile nel tempo l’adempimento degli obblighi previsti dalla normativa; il tutto grazie a procedure guidate in grado di alleggerire il carico operativo del responsabile HR dell’amministrazione e, al contempo, di favorire una maggiore coerenza dei processi di predisposizione dei documenti programmatori.

Il tool di Programmazione del fabbisogno presente nella piattaforma MINERVA supporta infatti l’attività di pianificazione qualitativa e quantitativa del personale poiché strettamente interrelato, da un lato, agli esiti dell’assessment – nella misura in cui i gap rilevati alimentano direttamente il processo di programmazione, consentendo di stimare il fabbisogno di personale non solo in termini di unità da assumere, ma anche di competenze da sviluppare o da acquisire attraverso la mobilità interna – e, dall’altro, alla piattaforma digitale PIAO. In particolare, una volta completata la procedura guidata di

redazione del Piano triennale dei fabbisogni di personale nell'ambito di MINERVA, i dati vengono consolidati e trasmessi automaticamente alla piattaforma PIAO, alimentando in modo strutturato la sezione 3.3.1 dedicata al fabbisogno di personale: questo flusso integrato elimina la duplicazione delle informazioni, assicura l'allineamento tra pianificazione operativa e documento strategico e consente un aggiornamento bidirezionale degli stati: a seguito dell'approvazione del PIAO da parte dell'amministrazione, infatti, infatti, la piattaforma MINERVA recepisce automaticamente l'esito, riportando nel modulo PTFA lo stato "approvato" e abilitando così l'attuazione delle azioni pianificate in termini di reclutamento e sviluppo del personale.

Una pianificazione efficace del fabbisogno di personale richiede inoltre la valorizzazione delle risorse già presenti all'interno delle amministrazioni, trasformando il fabbisogno da esercizio compensativo delle uscite e vera e propria leva di governo delle competenze, capace di mettere in relazione, in modo più consapevole, i bisogni organizzativi con le professionalità effettivamente disponibili.

In questa direzione si collocano anche le disposizioni introdotte dal decreto-legge n.25/2025²⁶ che promuovono una razionalizzazione complessiva delle modalità di impiego del personale, riservando una particolare attenzione al rapporto tra istituti temporanei – come il comando – e strumenti più strutturati, quali la mobilità. In particolare, la destinazione del 15% delle facoltà assunzionali alle procedure di mobilità, con priorità per il personale in comando da almeno 12 mesi con valutazione positiva, intende, da un lato, favorire la stabilizzazione dei percorsi professionali, promuovendo l'inquadramento definitivo del personale già impiegato presso le amministrazioni e sostenendo percorsi di sviluppo e crescita e, dall'altro, ridurre i tempi e i costi associati al reclutamento esterno, garantendo continuità e coerenza nell'azione amministrativa, rispondendo con maggiore rapidità ai fabbisogni emergenti e favorendo un più efficace impiego del patrimonio professionale esistente.

Tale orientamento favorisce il progressivo superamento dell'uso sistematico del comando, spesso associato a effetti di discontinuità e precarietà organizzativa, e contribuisce a valorizzare la mobilità come strumento ordinario e strategico di gestione del capitale umano.

7.4 La trasformazione della dirigenza pubblica tra competenze manageriali, dati e innovazione

Anche la figura del dirigente pubblico si trova oggi al centro di un profondo processo di trasformazione che riflette le evoluzioni normative, organizzative e tecnologiche che stanno attraversando la Pubblica amministrazione. In questo contesto, il ruolo dirigenziale si sta gradualmente ridefinendo, passando da una funzione prevalentemente amministrativa a una funzione pienamente manageriale e trasformativa,

²⁶ Decreto-legge 14 marzo 2025, n. 25, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 maggio 2025, n. 69 recante "*Disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle pubbliche amministrazioni*" ([LEGGE 9 maggio 2025, n. 69 - Normattiva](#)).

orientata alla produzione di Valore pubblico, alla capacità di tradurre indirizzi strategici in risultati concreti e alla gestione strategica delle risorse.

Il rafforzamento della capacità manageriale della dirigenza costituisce una condizione abilitante per il successo delle riforme. Le *"Linee di indirizzo in materia di fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche"* evidenziano la necessità di sviluppare le competenze manageriali dei dirigenti pubblici lungo alcune direttrici fondamentali, quali la capacità di lettura e utilizzo dei dati a supporto della programmazione, la gestione e lo sviluppo delle competenze dei team, l'accompagnamento dei processi di cambiamento e il governo dell'interazione tra persone, tecnologie e processi.

Il dirigente non è più soltanto destinatario di percorsi di aggiornamento, ma rappresenta il principale snodo attraverso cui le politiche pubbliche, gli strumenti digitali e i modelli organizzativi vengono tradotti in pratiche operative.

La transizione verso modelli organizzativi più dinamici, in cui il lavoro è sempre meno definito da mansioni e ruoli rigidi e sempre più strutturato per attività, competenze e risultati, si intreccia in modo diretto con la diffusione delle tecnologie digitali e con l'introduzione dell'intelligenza artificiale e di approcci data-driven nei processi decisionali pubblici. I trend internazionali segnalano come le amministrazioni stiano progressivamente integrando, nell'operatività quotidiana, strumenti in grado di elaborare grandi volumi di dati, supportare i processi di pianificazione e rafforzare l'efficacia delle politiche pubbliche, la qualità dei servizi e l'efficienza complessiva dell'azione amministrativa.

In questo scenario, emerge la necessità di adottare un nuovo modello di gestione, definito *augmented management*, nel quale le attività manageriali non strettamente dipendenti da capacità umane possono essere automatizzate, mentre le decisioni dei dirigenti sono supportate da insight, analisi predittive e raccomandazioni basate sulle evidenze. Per la dirigenza pubblica ciò si traduce, ad esempio, nella possibilità di utilizzare strumenti avanzati per la pianificazione dei fabbisogni di personale e competenze, per il monitoraggio dei carichi di lavoro, per la valutazione degli impatti delle politiche, per la gestione dei rischi e per la prioritizzazione degli interventi, rafforzando l'efficacia e la consapevolezza delle decisioni. L'introduzione di tali strumenti non riduce, quindi, la centralità del ruolo della dirigenza ma, al contrario, ne richiede una ridefinizione delle responsabilità.

In parallelo, le politiche di sviluppo delle risorse umane attribuiscono un ruolo crescente alla formazione e alla valorizzazione del capitale umano, riconosciute come leve strategiche per il rafforzamento della capacità amministrativa. Le più recenti direttive in materia evidenziano come la formazione debba essere integrata nei processi di pianificazione e valutazione, diventando un obiettivo di performance e uno strumento per sostenere le transizioni digitale, ecologica e organizzativa in atto. In questo ambito, il dirigente assume una responsabilità diretta nella definizione dei fabbisogni formativi e nella creazione di condizioni organizzative in grado di favorire l'apprendimento continuo, la motivazione e la crescita professionale delle persone.

In tale contesto, l'assessment delle competenze diventa, per il dirigente, la preconditione essenziale per collegare in modo sistematico le risorse interne all'organizzazione al loro effettivo impiego nei processi di lavoro, nei percorsi di mobilità e nella progettazione organizzativa.

Il rafforzamento del ruolo dirigenziale si colloca, inoltre, all'interno di un più ampio processo di riforma del sistema di valutazione della performance e di sviluppo della carriera, tratteggiato dal disegno di legge, attualmente in corso di esame al Senato, promosso dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, recante *"Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni"*. L'intervento normativo mira, tra le altre cose, a superare approcci valutativi standardizzati e meramente formali, introducendo sistemi maggiormente orientati ai risultati e alla differenziazione delle performance, nonché a rafforzare il collegamento tra valutazione, sviluppo professionale e progressione di carriera.

In questo quadro, il dirigente pubblico dovrà assumere un ruolo determinante nella costruzione di percorsi di crescita del personale: alla dirigenza sarà, infatti, attribuita la responsabilità di leggere in modo consapevole le competenze, individuare il potenziale delle risorse, promuovere percorsi di sviluppo coerenti e valorizzare i talenti in funzione degli obiettivi organizzativi. La piena espressione della leadership si tradurrà, quindi, nella capacità di attivare dinamiche concrete di sviluppo, accompagnando le persone lungo traiettorie di crescita professionale e contribuendo a rendere la carriera un esito coerente e misurabile dei risultati raggiunti. In tale prospettiva si configura una vera e propria *"rivoluzione del merito"*, che affida ai dirigenti, quali gestori delle persone, la responsabilità di governare in modo attivo e consapevole i processi di valorizzazione del capitale umano, assicurando che le opportunità di sviluppo e progressione siano effettivamente basate su competenze, risultati e contributo all'azione amministrativa.

7.5 L'ecosistema digitale interoperabile come leva di attuazione

Ciò che emerge, in prospettiva, è che la piena attuazione delle azioni di follow up individuate trova un fattore abilitante decisivo nell'utilizzo integrato delle piattaforme che compongono l'ecosistema interoperabile per la gestione del capitale umano sviluppato nell'ambito della Riforma, a partire dalla piattaforma MINERVA.

La piattaforma MINERVA consente infatti di strutturare e aggiornare in modo sistematico la mappatura delle competenze e dei profili professionali, trasformando l'assessment in un processo continuativo e in una base informativa dinamica a supporto delle decisioni. La sua interoperabilità con il portale inPA permette di tradurre tali informazioni nei processi di reclutamento, favorendo la definizione di bandi e profili coerenti con i fabbisogni strategici e con i modelli di competenza condivisi, nonché l'adozione di modalità selettive più efficaci e orientate ai comportamenti.

Parallelamente, il raccordo con la piattaforma Syllabus consente di collegare i fabbisogni rilevati agli interventi formativi, abilitando una programmazione mirata, supportata da evidenze e rafforzata da sistemi di monitoraggio *ex ante* ed *ex post* sull'efficacia delle iniziative. La piattaforma PIAO, infine,

rappresenta lo snodo di integrazione tra pianificazione strategica, programmazione dei fabbisogni e gestione della performance, permettendo di mettere a sistema dati su competenze, obiettivi e risorse e di garantire coerenza tra le diverse dimensioni della gestione del capitale umano.

Nell'ecosistema digitale interoperabile, i dati sulle competenze assumono la natura di patrimonio informativo strutturale, condiviso e progressivamente consolidato, che consente alle amministrazioni di superare logiche frammentate e di adottare un approccio data-driven ai processi di reclutamento, sviluppo, formazione e mobilità. In questo modo, gli applicativi non si configurano come strumenti meramente operativi, ma come vere e proprie infrastrutture abilitanti della Riforma, capaci di accompagnare nel tempo il cambiamento organizzativo e di rendere effettiva, su scala sistemica, la transizione verso modelli di gestione del capitale umano più integrati, dinamici e orientati al Valore pubblico.

La dirigenza pubblica è chiamata a svolgere un ruolo determinante nell'utilizzo consapevole e strategico dell'ecosistema interoperabile. Spetta infatti ai dirigenti valorizzare i dati e gli strumenti disponibili, integrandoli nei processi decisionali, di pianificazione e di gestione delle risorse umane, orientando l'azione amministrativa secondo logiche evidence-based. La capacità di utilizzare in modo efficace tali piattaforme, dalla lettura dei fabbisogni alla programmazione delle competenze, fino alla valutazione dei relativi impatti, diventa così una componente essenziale della funzione manageriale, contribuendo a tradurre le innovazioni introdotte dalla Riforma in pratiche operative diffuse e sostenibili nel tempo.

In questo orizzonte, il percorso delineato restituisce l'immagine di una Pubblica Amministrazione che non si limita a reagire al cambiamento, ma sceglie di governarlo, trasformando dati, competenze e innovazione in leve concrete di azione, grazie a una dirigenza capace di dare forma a queste trasformazioni e di tradurle in pratiche operative sempre più diffuse e consolidate.

8 Appendice

Allegato n. 1 Catalogo degli strumenti di disseminazione;

Allegato n. 2 Report Webinar 2025-2026;

Allegato n. 3 Report eventi 2025-2026;

Allegato n. 4 Metodologia analisi confrontabilità trasversale;

Allegato n. 5 Analisi comparativa PIAO 2024-2026, 2026-2028

Allegato n. 6 Modelli evolutivi del lavoro pubblico e trasformazione delle modalità operative nella PA.

