

PNRR Riforma Mercato
del Lavoro

Documento di Nota
Metodologica per la selezione dei
Key Performance Indicator



Dicembre 2025

M1C1 – 59 BIS

Implementazione della
gestione strategica delle
risorse umane nella Pubblica
Amministrazione

INDICE

1	Premessa	5
2	Il contesto di riferimento.....	6
2.1	La gestione strategica del capitale umano	8
2.2	La capacità amministrativa e il suo rafforzamento	8
2.3	Analisi fattori macroeconomici legati al mercato del lavoro (trend)	9
3	Metodologia di individuazione dei KPI e la loro misurazione.....	10
3.1	Individuazione KPI.....	10
3.2	Misurazione KPI – I Report (T2 2024).....	14
3.2.1	Campione di riferimento.....	14
3.2.2	Attività di rilevazione dei dati.....	14
3.3	Misurazione KPI – II Report (T4 2024).....	14
3.3.1	Campione di riferimento.....	14
3.3.2	Attività di rilevazione dei dati.....	14
3.4	Misurazione KPI – III Report (T2 2025).....	15
3.4.1	Campione di riferimento.....	15
3.4.2	Attività di rilevazione dei dati.....	15
3.5	Misurazione KPI – IV Report (T4 2025)	15
3.5.1	Campione di riferimento.....	15
3.5.2	Attività di rilevazione dei dati.....	18
4	Valorizzazione e consolidamento del Report KPI.....	19
4.1	Il consolidamento del I Report KPI (T2 2024).....	19
4.2	Il consolidamento del II Report KPI (T4 2024).....	20
4.3	Il consolidamento del III Report KPI (T2 2025)	21
4.4	Il consolidamento del IV Report KPI (T4 2025).....	21
4.4.1	Valutazione di endogeneità IV Report KPI.....	22
5	Metodologia di individuazione dei benchmark	23
5.1	Benchmarking e posizionamento delle PA coinvolte nella quarta rilevazione.....	23
5.2	Strategia di confrontabilità dei dati e andamento degli indicatori	24
5.2.1	Strategia di confrontabilità dei dati.....	24

6	Metodologia di individuazione dei valori target.....	25
7	Risultati e prospettive.....	26
8	Prossimi passi.....	32
9	Annex.....	33

INDICE FIGURE

Figura 1. Individuazione dei KPI a partire dai trend.....	10
Figura 2. Pillar tematici.....	11
Figura 3. Ambiti di indagine per la definizione dei KPI	11
Figura 4. Set dei KPI.....	13
Figura 5. Enti dell'universo di riferimento della rilevazione KPI per comparto dell'amministrazione e progetto	16
Figura 6. Enti dell'universo di riferimento della rilevazione KPI per regione della sede dell'amministrazione	16
Figura 7. Enti coinvolti nella rilevazione, Enti rispondenti, tasso di partecipazione per comparto dell'amministrazione	17
Figura 8. Progetto GRU – Comuni coinvolti nella rilevazione, Comuni rispondenti, tasso di partecipazione per area geografica del Comuni	17
Figura 9. Progetto RIVA - Enti coinvolti nella rilevazione, enti rispondenti, tasso di partecipazione	18
Figura 10. Progetto Diffusione - Enti coinvolti nella rilevazione, enti rispondenti, tasso di partecipazione	18

1 Premessa

L'attuazione degli interventi PNRR si inserisce all'interno di un articolato contesto normativo, sia a livello nazionale che sovranazionale, finalizzato al raggiungimento di alcuni obiettivi di rilevanza europea. Tra questi, la **Milestone M1C1-59, trapiuguardata a dicembre 2023 (T4 2023)**, è volta a promuovere l'adozione di una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane nelle amministrazioni pubbliche italiane, a partire dal ricorso a un modello di gestione del capitale umano omogeneo e basato sulla centralità delle competenze.

La Milestone M1C1-59 rientra tra quelle oggetto delle due revisioni del PNRR approvate dalle istituzioni europee, rispettivamente l'8 dicembre 2023 e il 14 maggio 2024, con le quali sono state introdotte due nuove Milestone – la M1C1-59 bis e la M1C1-59 ter – orientate, tra le altre cose, a monitorare **l'attuazione della gestione strategica delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione**¹.

In particolare, nel presente documento si fa riferimento alla **Milestone M1C1-59 bis, trapiuguardata a giugno 2024 (T2 2024)**, che ha previsto la pubblicazione, di un **I report semestrale sugli indicatori chiave di monitoraggio**² dell'azione di riforma correlati alla gestione strategica delle risorse umane, disponibile sulla pagina delle notizie sul sito istituzionale del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri (d'ora in avanti Dipartimento), unitamente alla relativa Nota metodologica³.

La stessa Milestone prevede altresì che il *report* KPI sia **aggiornato semestralmente fino alla scadenza del PNRR**, prevista quest'ultima al 30 giugno 2026 (T2 2026). Tale previsione trova conferma nell'ambito del Decreto del Capo Dipartimento del 6 novembre 2024, emanato al fine di disciplinare l'attività di predisposizione e pubblicazione dei *report* KPI previsti dalla Milestone M1C1-59 bis⁴.

Secondo quanto stabilito dalla precedente Decisione di esecuzione del Consiglio dell'Unione Europea adottata il 18 novembre 2024, e aggiornata il 25 novembre 2025, inoltre, le risultanze dei diversi *report* semestrali sugli indicatori chiave di monitoraggio saranno prese in considerazione come elementi valutativi per informare e indirizzare le azioni di *follow-up* che verranno intraprese dal Ministro della Pubblica Amministrazione nell'ambito dell'azione di monitoraggio dei PIAO prevista dalla Milestone M1C1-59 ter⁵.

Al riguardo, si rammenta che il perseguimento della Milestone M1C1-59 bis si basa sulle sinergie operative delle sub-misure ad essa correlate, ossia la **M1C1 R 2.3.1. "Riforma del mercato del lavoro della PA"** e la **M1C1 I 2.3.2. "Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro"**.

¹ In particolare, si fa riferimento alla *"Decisione del Consiglio dell'Unione europea di approvazione della revisione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza dell'8 dicembre 2023"* ([pdf](#)) e alla *"Decisione del Consiglio dell'Unione europea di approvazione della revisione tecnica del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza del 14 maggio 2024"* ([pdf](#)).

² Key Performance Indicators - c.d. KPI

³ Nota metodologica I Report ([pdf](#)).

⁴ Il Decreto in oggetto è consultabile al seguente link: [Decreto Capo Dipartimento report KPI semestrali](#).

⁵ Si fa riferimento alla *"Decisione del Consiglio dell'Unione europea di approvazione della revisione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza del 18 novembre 2024"* ([pdf](#)) e successiva modifica del 25 novembre 2025 ([pdf](#)).

Per l'attuazione delle due sub-misure, il Dipartimento si avvale del supporto dell'ente *in house* Formez PA, nel ruolo di soggetto attuatore, per la realizzazione dei progetti *"La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico"* (RiVa), nell'ambito della sub-misura M1C1 R. 2.3.1, e *"Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane"* (GRU), nell'ambito della sub-misura M1C1 I. 2.3.2; il Dipartimento si avvale altresì del supporto dell' Agenzia Nazionale per l'attrazione degli Investimenti (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'"*, sempre nell'ambito della sub-misura M1C1 R.2.3.1.

Attraverso le attività realizzate dal Dipartimento e dai soggetti attuatori, nell'ambito della *governance* e della realizzazione di tali iniziative, si è giunti ad oggi all'identificazione del set di KPI, il cui monitoraggio permette di fornire un **quadro dell'attuazione della Riforma e delle azioni di rafforzamento della capacità amministrativa della PA e di indirizzare lo sviluppo delle iniziative in relazione agli obiettivi da raggiungere.**

Occorre ricordare infine, che il *report* KPI, e i relativi aggiornamenti previsti dai *monitoring step* della Milestone M1C1-59 *bis*, costituiscono uno strumento essenziale per il Dipartimento della funzione pubblica. Questo strumento, infatti sarà utilizzato nell'ambito della *governance* delle attività progettuali menzionate per **monitorare nel tempo i progressi e l'efficacia delle azioni intraprese** nella Riforma del mercato del lavoro pubblico. L'obiettivo è orientare tali attività verso il raggiungimento ottimale degli obiettivi prefissati, promuovendo una gestione strategica basata sulle competenze delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione.

Per garantire una più completa rappresentazione dello stato di attuazione delle sub-misure di interesse e nell'ottica di assicurare un monitoraggio maggiormente rappresentativo dei diversi comparti del settore pubblico, a partire dal III *report* semestrale il Dipartimento ha previsto il coinvolgimento attivo degli enti aderenti al progetto di *"Accompagnamento e disseminazione del know how"* che vede Invitalia S.p.A. quale soggetto attuatore nell'ambito della sub-misura M1C1 R 2.3.1.

L'obiettivo del presente documento redatto, come di consueto, in formato incrementale rispetto alla Nota metodologica a corredo dei precedenti *report*, è quello di fornire informazioni sul contesto di riferimento e sui razionali alla base dell'identificazione dei *KPI*, della metodologia per la definizione dei *benchmark* e del *target*. In particolare, vengono illustrate le logiche sottostanti l'identificazione degli indicatori, la metodologia adottata per stabilire parametri di confronto e obiettivi da raggiungere, nonché le peculiarità della rilevazione corrente, con un'analisi dei *trend* e del posizionamento delle amministrazioni rispetto agli obiettivi definiti.

2 Il contesto di riferimento

Nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) sono state avviate una serie di misure e riforme allo scopo di sostenere la ripresa economica e di aumentare la crescita potenziale e la produttività attraverso **l'innovazione, la digitalizzazione e gli investimenti nel capitale umano**. I progressi connessi all'attuazione di queste iniziative necessitano di essere misurati attraverso l'individuazione, di alcuni

indicatori chiave di monitoraggio (KPI) che consentano, attraverso un'indagine periodica, di analizzare l'impatto della riforma e le eventuali azioni correttive da adottare *in itinere*.

In questo quadro, l'indirizzo dato dal PNRR per lo sviluppo e l'innovazione del sistema pubblico italiano trova sintesi e formalizzazione in un approccio inedito declinato in tre assi principali di intervento: **accesso, buona amministrazione e capitale umano**.

Tra questi, l'asse di intervento relativo al **capitale umano** racchiude in sé una varietà di concetti, tra cui spiccano la **valorizzazione delle persone, la formazione, l'implementazione di tecnologie, la creazione di nuovi modelli organizzativi, l'adozione di modalità innovative di lavoro** e la **riqualificazione di tutte le leve di gestione del capitale umano** al fine di riformare realmente il mercato del lavoro pubblico.

La Riforma del mercato del lavoro della PA, pertanto, diventa l'opportunità per mettere in pratica all'interno delle amministrazioni quella **cultura del cambiamento** che ad oggi è presente ma ancora non pienamente espressa: riformare il mercato del lavoro della Pubblica Amministrazione significa, infatti, intraprendere azioni e iniziative che vadano ad **impattare sulle modalità di gestione delle risorse umane**, in un'ottica strategica, e sul **rafforzamento della capacità amministrativa**, tramite la definizione di modelli organizzativi e lo sviluppo di specifiche competenze nell'organico della PA.

Primariamente grazie al sostegno delle due misure PNRR riguardanti la "*Riforma del mercato del lavoro per la PA*" (R 2.3.1.) e lo "*Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro*" (I 2.3.2.), ed in particolare alle iniziative intraprese con i *panel* di amministrazioni coinvolte nelle attività progettuali messe in campo nell'ambito di tali misure, si intende definire linee guida, modelli e strumenti tecnologici per supportare l'attuazione, l'accompagnamento e il monitoraggio della Riforma.

Tali **strumenti e modelli**, unitamente ai risultati del percorso di disseminazione delle amministrazioni che partecipano alle iniziative progettuali – il cui andamento viene monitorato periodicamente attraverso l'aggiornamento del *report* semestrale – saranno messi a disposizione di tutti gli enti e istituzioni che compongono il settore pubblico italiano, **consentendo una diffusione più efficace** delle azioni di riforma verso la Pubblica Amministrazione intesa nel suo complesso, con benefici che potranno essere evidenti a partire dalla conclusione dei progetti che insistono sul PNRR, prevista per il 30 giugno 2026.

Alla data attuale, grazie anche al contributo fornito dalle amministrazioni aderenti ai diversi progetti coordinati dal Dipartimento della funzione pubblica e realizzati da Formez PA ed Invitalia, in qualità di soggetti attuatori delle iniziative sopra richiamate, sono stati predisposti i primi tre *report* semestrali (Giugno 2024; Dicembre 2024 e Giugno 2025), a cui si aggiunge il presente.

Tanto premesso, nei paragrafi a seguire si fornisce una panoramica relativa ai suddetti interventi progettuali introdotti dal Dipartimento della funzione pubblica nell'ambito del PNRR per contribuire alla piena implementazione della gestione strategica del capitale umano e al potenziamento della capacità amministrativa nella Pubblica Amministrazione. Tali interventi rappresentano il campo di indagine funzionale alla costruzione e alla progressiva implementazione ed aggiornamento del *report* KPI semestrale previsto dalla Milestone M1C1-59 *bis*.

2.1 La gestione strategica del capitale umano

La gestione del capitale umano è un concetto ampio che abbraccia vari aspetti del *management* delle risorse umane nei diversi comparti del pubblico impiego: dalla tassonomia univoca dei profili e la tipizzazione delle competenze al reclutamento, passando per i piani di formazione del personale e la determinazione di modalità di *rewarding* per un preciso e definito percorso di avanzamento professionale, fino ad arrivare alle regole di pianificazione del fabbisogno dell'amministrazione.

L'evoluzione delle forme e dei contenuti del lavoro pubblico ha reso sempre più impellente la necessità di superare la tradizionale classificazione fondata sulla definizione dei profili sulla base dei compiti e delle mansioni svolti dai dipendenti pubblici, in quanto tale classificazione non risulta pienamente in grado di intercettare l'intera gamma di "mestieri" richiesti nella PA. Queste trasformazioni richiedono l'adozione di un modello di gestione delle risorse umane innovativo, che ponga al centro le competenze, e che sia in grado di favorire un efficace radicamento della Riforma nelle attività gestionali delle amministrazioni.

La PA non è certamente immune ai processi trasformativi del mondo del lavoro, ed è proprio in questo contesto che si inserisce la **Riforma 2.3 "Competenze e carriere"** e, più nel dettaglio, la **Sub-riforma 2.3.1.** la quale intende contribuire al **cambio di paradigma di gestione del capitale umano all'interno della PA**, anche attraverso un confronto con le esperienze nazionali ed internazionali più significative.

L'obiettivo generale della Sub-riforma 2.3.1., infatti, è la definizione di una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane che ha lo scopo di orientare i sistemi organizzativi verso un nuovo modello di gestione delle risorse umane, condiviso tra tutte le amministrazioni e basato sulla **"centralità delle competenze"** per mezzo della costruzione di un *Framework* basato sulle competenze (*competency based*), valido per tutte le Pubbliche Amministrazioni e customizzato rispetto ai diversi comparti, anche attraverso il supporto di una banca dati integrata.

La piena ed efficace attuazione della riforma prevede, infatti, un'azione implementativa sinergica che vede il coinvolgimento dei suddetti soggetti attuatori individuati dal Dipartimento della funzione pubblica, tra i quali si annoverano il **Formez PA**, ente *in house* del Dipartimento stesso, che attraverso l'attuazione del Progetto *"La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico"* (RiVa), sostiene e supporta la realizzazione della Riforma e **Invitalia S.p.A.**, che attraverso l'implementazione del Progetto *"La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico 'Accompagnamento e diffusione del know how'"* volto a promuovere azioni di disseminazione, contribuisce alla diffusione di strumenti e di modelli a disposizione di ciascun Responsabile delle risorse umane in grado di sostenere il processo di adozione di un modello di gestione del capitale umano incentrato sulle competenze.

2.2 La capacità amministrativa e il suo rafforzamento

Uno dei principali obiettivi della Riforma risiede nel rafforzamento della capacità amministrativa (***capacity building***) della Pubblica Amministrazione. Tale obiettivo trova una sua declinazione pratica non solo nel rafforzamento dei processi di semplificazione delle procedure amministrative, ma anche nelle iniziative a

supporto dello sviluppo di competenze (trasversali o verticali) del personale che si ritengono in grado di riversare i propri effetti positivi anche sulla capacità amministrativa dell'ente.

In questo contesto, l'**Investimento 2.3 "Competenze e capacità amministrativa"** e, più nello specifico, il **Sub-investimento 2.3.2. "Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro"** persegue l'obiettivo di sviluppare le capacità di pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro nel settore pubblico, per accompagnare la trasformazione amministrativa (semplificazione e reingegnerizzazione dei processi), organizzativa (fabbisogni di personale, reclutamento, formazione e sviluppo del capitale umano, nuovi modelli di organizzazione e di lavoro) e digitale in corso.

Il **Sub-investimento 2.3.2.**, è volto, tra le altre cose, a sviluppare, in una selezione di amministrazioni territoriali – comuni con popolazione tra 25.000 e 250.000 – un **modello di rafforzamento della capacità amministrativa** con particolare riferimento alla gestione delle risorse umane. Questi enti sono stati scelti poiché, per via delle caratteristiche insite nella propria natura e dimensione organizzativa, soprattutto con specifico riferimento al numero di risorse umane impiegate, si presentano come i soggetti maggiormente indicati per la definizione di modelli di sviluppo delle capacità di pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro.

Il pieno ed efficace perseguimento di questo obiettivo vede il coinvolgimento di alcuni soggetti attuatori individuati dal Dipartimento della funzione pubblica, tra i quali – anche in questo caso – si annovera il Formez PA, ente *in house* del Dipartimento stesso, che attraverso l'attuazione del Progetto "*Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane*" (GRU), sostiene e supporta l'implementazione della Riforma.

2.3 Analisi fattori macroeconomici legati al mercato del lavoro (*trend*)

Trasversalmente agli obiettivi degli interventi di cui ai precedenti paragrafi, il campo di indagine funzionale alla costruzione del *report* è stato ampliato dal Dipartimento della funzione pubblica attraverso l'analisi di specifici *trend* del mercato del lavoro orientati ad individuare ulteriori **KPI "evolutivi"** che potessero arricchire ed integrare, a tendere, gli indicatori specifici relativi alle misure della Riforma e dell'Investimento sopra citati, tenendo conto anche del contesto globale.

Guardando al futuro, è infatti opportuno affrontare l'analisi anche da punti di vista differenti, affinché le tendenze e le previsioni diventino un *driver* per identificare indicatori interessanti e utili ad anticipare fenomeni che, se non monitorati nel tempo, rischierebbero di essere affrontati in logica emergenziale.

In un contesto economico in continua evoluzione, infatti, le Pubbliche Amministrazioni hanno necessità di **adattarsi rapidamente ai cambiamenti per rimanere competitive**, rispetto al mondo del lavoro, **e garantire la crescita organizzativa**, con particolare attenzione a tematiche inerenti alla digitalizzazione e all'evoluzione del mercato del lavoro.

L'analisi di questi *trend*, come meglio dettagliata nei paragrafi a seguire, ha consentito di evidenziare bisogni reali e problemi in essere o in divenire, che potrebbero essere alla base non solo di future misurazioni, ma anche di azioni specifiche da attuare (Fig. 1).



Figura 1. Individuazione dei KPI a partire dai trend

La scelta di valutare l'inserimento di questa tipologia di KPI all'interno del *report* risponde alla necessità di non fermarsi ad una misurazione esclusiva di fenomeni già esistenti o desumibili dai sistemi di controllo di gestione interni, bensì di considerare le **tendenze in atto nel mercato globale e nel mercato del lavoro** per delineare bisogni attuali e futuri che sono alla base del miglioramento delle prestazioni della Pubblica Amministrazione nel breve e nel medio periodo.

3 Metodologia di individuazione dei KPI e la loro misurazione

3.1 Individuazione KPI

I KPI, su cui si basa il monitoraggio, sono stati identificati attraverso un confronto tra il Dipartimento, il Formez PA e le amministrazioni coinvolte nella prima fase, con il supporto scientifico dell'Unità operativa centrale istituita per la Riforma. La loro identificazione poggia, in prima battuta, sull'identificazione di **6 pillar tematici** alla base della gestione strategica delle risorse umane e del rafforzamento della capacità amministrativa, ossia di 6 macro ambiti di analisi ciascuno dei quali intercetta una fase del "ciclo di vita" del dipendente all'interno dell'Amministrazione Pubblica.

In particolare, i 6 *pillar* tematici oggetto d'indagine sono i seguenti:

- **D1** – RILEVAZIONE E CLASSIFICAZIONE DI PROFESSIONI E COMPETENZE;
- **D2** – PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE;
- **D3** – RECRUITING;
- **D4** – SVILUPPO PROFESSIONALE;
- **D5** – REWARDING E SVILUPPO DI CARRIERA;

- **D6** – CAPACITY BUILDING E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ognuna delle dimensioni identificate costituisce un tassello fondamentale del complesso mosaico della gestione strategica delle risorse umane e del rafforzamento della capacità amministrativa.



Figura 2. Pillar tematici

Per ogni *pillar* tematico, la definizione dei relativi KPI è stata condotta attraverso l'esame di **4 ambiti d'indagine (o input)**: banche dati, fonti normative e linee di indirizzo, primi *panel* di amministrazioni coinvolte, *trend* evolutivi di mercato.

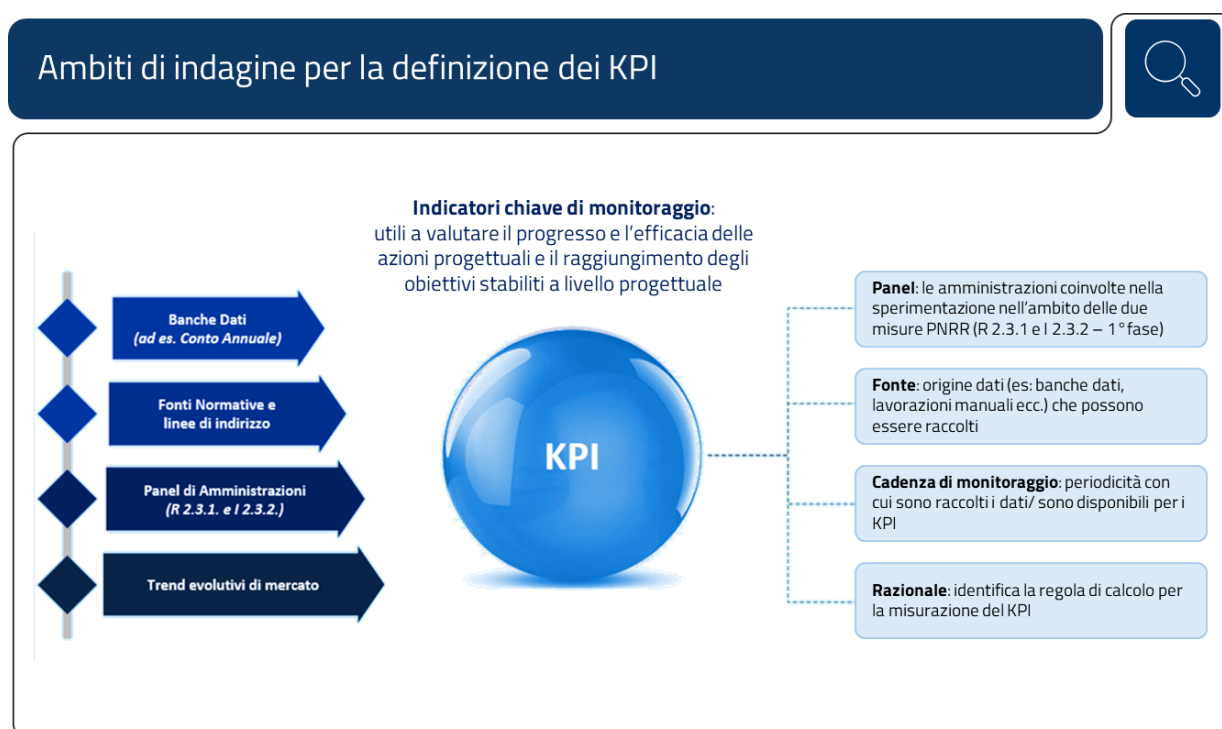


Figura 3. Ambiti di indagine per la definizione dei KPI

Per ulteriori dettagli, si vedano i paragrafi "**3.1.2 Definizione dei KPI, campione di riferimento e attività di rilevazione dei dati**" e "**3.2.2 Definizione dei KPI, campione di riferimento e attività di rilevazione dei dati**" della [Nota metodologica](#) allegata al I report KPI di giugno 2024.

Successivamente, in occasione della rilevazione effettuata per la redazione del II *report* KPI, si è proceduto a implementare il *set* inizialmente proposto di 27 indicatori con ulteriori 13 KPI al fine di disporre di un quadro più chiaro e completo di monitoraggio. Nello specifico, con il coordinamento scientifico dell'Unità operativa centrale si è provveduto ad ampliare, approfondire e dettagliare l'analisi delle dimensioni indagate, individuando, tra l'altro, **nuovi indicatori** strettamente connessi alle **maggiori tendenze nel mercato del lavoro**, di cui si riportano di seguito i due principali trend intercettati:

1. **Gender equality**: Monitorare la parità di genere nella Pubblica Amministrazione è fondamentale. È stato introdotto un indicatore (D.6.18 "*Donne con ruolo manageriale/dirigenziale*") per misurare quanto l'organizzazione favorisca la crescita dei talenti, sia professionalmente che nello sviluppo delle carriere.
2. **Young waves**: Le nuove generazioni (Millennials, Gen Z) hanno caratteristiche uniche. Sono stati individuati tre indicatori (D.3.6, D.6.14, D.6.15⁶) per misurare quanto la Pubblica Amministrazione sia in grado di assumere giovani under 35 e favorire la loro crescita professionale e di carriera.

Nel corso della rilevazione per la predisposizione del III *report* KPI è stato infine introdotto il KPI D6.20 "*Mobilità volontaria*", in risposta alla normativa di recente emanazione⁷ che prevede come, prima di avviare nuovi concorsi pubblici, le amministrazioni debbano prioritariamente accertare la possibilità di coprire i posti vacanti mediante il trasferimento di personale già in servizio presso altre amministrazioni, attraverso lo strumento della mobilità volontaria, promuovendo così una gestione più efficiente del personale e valorizzando al contempo le professionalità già presenti nel sistema pubblico.

L'introduzione del KPI D6.20, che rileva il numero di dipendenti in ingresso da altre amministrazioni, in seguito a procedure di mobilità, sul totale degli assunti, consente dunque di comprendere il dinamismo del lavoro nell'ambito della PA, misurando la capacità degli enti di offrire percorsi di sviluppo di carriera alternativi anche al di fuori dell'amministrazione di appartenenza.

Inoltre, nel corso della III rilevazione, in seguito all'introduzione del predetto indicatore e al fine di risolvere possibili ambiguità tra gli istituti del "comando" (che configura una forma di mobilità temporanea) e della "mobilità volontaria", si è ritenuto opportuno procedere a un aggiornamento delle denominazioni relative ai KPI D6.16 e D6.17; in tal senso, la nomenclatura precedentemente utilizzata per il KPI D6.16, "*Mobilità esterna temporanea (OUT)*" è stata sostituita con "*Personale in comando OUT*". Analogamente, il KPI D6.17, precedentemente denominato "*Mobilità esterna temporanea (IN)*", è stato aggiornato in "*Personale in comando IN*".

Per facilitare una comprensione più immediata del fenomeno analizzato, è stata altresì aggiornata anche la nomenclatura dei KPI D1.4 e D1.5 rispettivamente in "*Percentuale di profili professionali associati all'adozione*

⁶ Rispettivamente la nomenclatura di questi KPI è: D3.6 "*Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni*"; D6.14 "*Rilevazione personale <35 anni*"; D6.15 "*Rilevazione personale EQ-EP <35 anni*".

⁷ Decreto legge n. 25/2025, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 61 del 14 marzo 2025.

del sistema professionale competency based” e “Percentuale di profili professionali associati all'adozione del dizionario delle competenze”.

Si ricorda altresì che il Dipartimento della funzione pubblica, con il supporto dell'Unità Operativa Centrale, ha provveduto a individuare, a partire dalla seconda rilevazione, una selezione di KPI definiti “strategici” per la loro rilevanza rispetto agli obiettivi e i risultati della Riforma, la cui analisi di dettaglio è evidenziata nel paragrafo “[7.Risultati e prospettive](#)”.

Per completezza, si riporta di seguito il quadro complessivo dei KPI individuati per il monitoraggio:

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
	D1.2 - Percentuale di amministrazioni che hanno adottato una library dei processi KPI STRATEGICO
	D1.3 - Percentuale di amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze KPI STRATEGICO
	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
	D2.4 - Percentuale di assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni
	D2.5 - Percentuale di assunzioni totali sul totale delle assunzioni programmate
D3 RECRUITING	D3.1 - Percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali KPI STRATEGICO
	D3.2 - Percentuale delle amministrazioni che prevedono azioni di on-boarding
	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
D4 SVILUPPO PROFESSIONALE	D3.6 - Percentuale di personale assunto con meno di 35 anni
	D4.1 - Percentuale di amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (assessment) KPI STRATEGICO
D5 REWARDING E SVILUPPO DI CARRIERA	D4.2 - Percentuale della formazione destinata alle competenze trasversali
	D5.1 - Percentuale di amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della performance ed il Sistema Professionale competency based KPI STRATEGICO
	D5.2 - Percentuale delle amministrazioni che attivano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetaria KPI STRATEGICO
D6 CAPACITY BUILDING E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	D5.3 - Numero di convenzioni con Università e centri di alta formazione finalizzato ad attività di sviluppo professionale del personale delle Amministrazioni
	D6.1 - Semplificazione e/o digitalizzazione processi KPI STRATEGICO
	D6.2 - Composizione dei lavoratori per genere
	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
	D6.15 - Rilevazione personale EQ-EP <35 anni
	D6.16 - Personale in comando OUT
	D6.17 - Personale in comando IN
	D6.18 - Donne con ruolo manageriale/dirigenziale
	D6.19 - Innovazione tecnologica a supporto delle attività di collaborazione e coordinamento KPI STRATEGICO
	D6.20 - Mobilità volontaria

Figura 4. Set dei KPI

3.2 Misurazione KPI – I Report (T2 2024)

3.2.1 Campione di riferimento

Per quanto attiene al campione di riferimento per la misurazione e la valorizzazione dei KPI del I *report*, è stato preso in considerazione un primo panel di **103 amministrazioni**, di cui **52 aderenti al progetto RiVa** e **51 aderenti al progetto GRU**.

3.2.2 Attività di rilevazione dei dati

Al fine di acquisire informazioni utili per la valorizzazione dei KPI, Formez PA, in qualità di soggetto attuatore, ha provveduto alla somministrazione, attraverso l'utilizzo dello strumento *LimeSurvey*, di due differenti *checklist* tematiche proposte ai due sub-panel di amministrazioni coinvolte nelle iniziative progettuali **RiVa** e **GRU**. Tale attività ha permesso la raccolta strutturata di dati funzionali alla predisposizione del *report* e riguardanti aspetti specifici, non direttamente reperibili da fonti dati esterne/istituzionali. I *panel* di amministrazioni sono stati supportati nell'attività di compilazione dei questionari tematici da un *team* di accompagnamento dedicato.

Per un approfondimento maggiore sull'attività di rilevazione delle informazioni condotta per la valorizzazione dei KPI del *report* di giugno 2024, si vedano i paragrafi "**3.1.2 Definizione dei KPI, campione di riferimento e attività di rilevazione dei dati**" e "**3.2.2 Definizione dei KPI, campione di riferimento e attività di rilevazione dei dati**" della [Nota metodologica](#) allegata al *report* KPI di giugno 2024.

3.3 Misurazione KPI – II Report (T4 2024)

3.3.1 Campione di riferimento

Per quanto attiene al campione di riferimento per la misurazione e la valorizzazione dei KPI del II *report*, si è proceduto a coinvolgere in maniera progressiva un gruppo quantitativamente più elevato di amministrazioni per un totale di **194 amministrazioni**, rispettivamente **136 al progetto GRU** e **58 al progetto RiVa**.

3.3.2 Attività di rilevazione dei dati

Al fine di garantire una rilevazione armonizzata dei KPI, Formez PA, in qualità di soggetto attuatore, ha somministrato un questionario unico alle amministrazioni aderenti tramite modalità CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), supportato da strumenti informatici dedicati e da un percorso di accompagnamento continuo. L'attività è stata avviata con un *webinar* introduttivo e gestita attraverso un *help desk* che ha fornito assistenza tecnica e specialistica. La rilevazione è stata monitorata tramite un'applicazione web che ha centralizzato informazioni e contatti. Al termine della campagna, i dati sono stati sottoposti a controlli di qualità e azioni di *recall* per garantire la coerenza delle risposte.

Per un approfondimento maggiore sull'attività di rilevazione delle informazioni condotta per la valorizzazione dei KPI del *report* di dicembre 2024, si vedano i paragrafi "**3.2.2 Campione di riferimento**" e "**3.2.3 Attività di rilevazione dei dati**" della [Nota metodologica](#) allegata al *report* KPI di dicembre 2024.

3.4 Misurazione KPI – III Report (T2 2025)

3.4.1 Campione di riferimento

Per quanto attiene al campione di riferimento per la misurazione e la valorizzazione dei KPI del III *report*, è stato preso in considerazione un panel di **306 amministrazioni** di cui **136 afferenti al progetto GRU**, **58 aderenti al progetto RiVa** e un'ulteriore ampliamento con il coinvolgimento delle amministrazioni afferenti al progetto *“La gestione delle risorse umane nella PA per creare valore pubblico – ‘Accompagnamento e diffusione del Know-how’ ” implementato dal Soggetto attuatore Invitalia S.p.A. con 112 partecipanti al progetto.*

3.4.2 Attività di rilevazione dei dati

Al fine di supportare la rilevazione dei KPI, Formez PA, in qualità di soggetto attuatore, ha somministrato un questionario unico alle amministrazioni aderenti tramite modalità CAWI, preceduto da un webinar introduttivo organizzato dal Dipartimento e da Formez PA. L'attività è stata accompagnata da un help desk che ha fornito assistenza tecnica e specialistica, sia tramite linee guida alla compilazione sia attraverso confronti diretti con esperti. La gestione è stata centralizzata tramite un'applicazione web per monitorare lo stato di avanzamento e coordinare i contatti. La rilevazione è stata seguita da controlli di qualità sui dati e da azioni di *recall* per garantire la coerenza delle risposte.

Per un approfondimento maggiore sull'attività di rilevazione delle informazioni condotta per la valorizzazione dei KPI del *report* di giugno 2025, si vedano i paragrafi **“3.4.1 Campione di riferimento”** e **“3.4.2 Attività di rilevazione dei dati”** della [Nota metodologica](#) allegata al *report* KPI di giugno 2025.

3.5 Misurazione KPI – IV Report (T4 2025)

3.5.1 Campione di riferimento

Nella quarta rilevazione, il panel di amministrazioni chiamato a fornire i dati utili alla valorizzazione dei KPI è stato oggetto di ulteriore ampliamento con il coinvolgimento nella rilevazione di ulteriori amministrazioni afferenti al progetto *“La gestione delle risorse umane nella PA per creare valore pubblico - Accompagnamento e diffusione del Know-how”* attuato da Invitalia.

La quarta rilevazione ha quindi interessato complessivamente 313 amministrazioni appartenenti ai diversi comparti che caratterizzano la pubblica amministrazione italiana, di cui n. 136 afferenti al progetto GRU, n. 56 afferenti al progetto RiVa e 121 afferenti al progetto *“Accompagnamento e diffusione del Know-how”* (figura 5).

Tipologia di amministrazione	Progetti di riferimento			Totale	
	GRU	RIVA	Diffusione	v.a.	v.%
FUNZIONI CENTRALI		7	41	48	15,3%
FUNZIONI LOCALI	136	38	35	209	66,8%
ISTRUZIONE E RICERCA		11	45	56	17,9%
Totale	136	56	121	313	100,0%

Figura 5. Enti dell'universo di riferimento della rilevazione KPI per comparto dell'amministrazione e progetto

Osservando il dettaglio per comparto, l'universo di riferimento della quarta rilevazione è rappresentato in prevalenza da enti locali (66,8%) mentre, sotto un profilo territoriale, il 39% degli Enti coinvolti ha sede nelle regioni del Sud o delle Isole, il 30% nelle regioni del Nord e il 31% in quelle del Centro (Fig. 6).

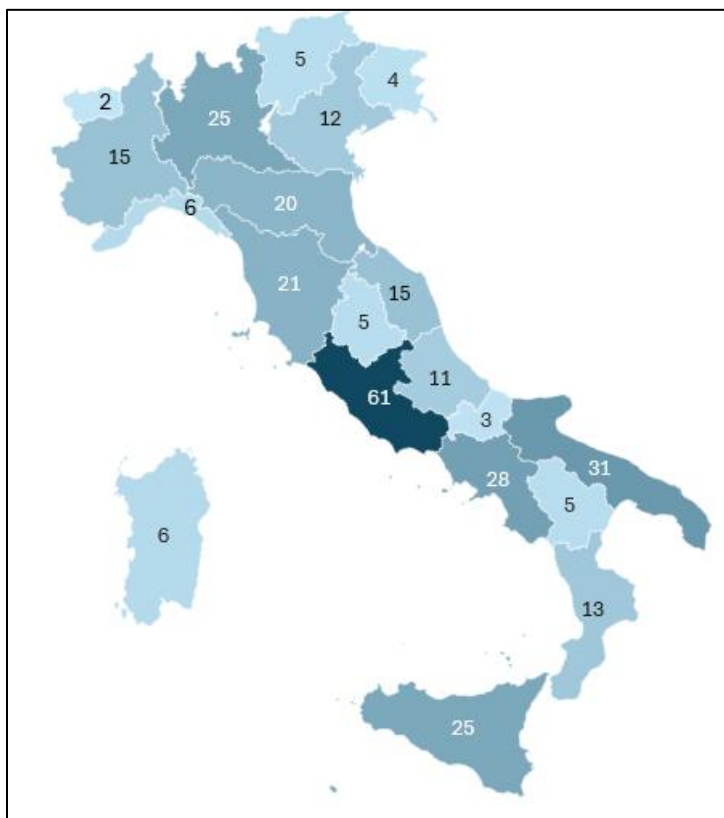


Figura 6. Enti dell'universo di riferimento della rilevazione KPI per regione della sede dell'amministrazione

Per l'insieme degli Enti, il tasso di partecipazione alla rilevazione complessivamente è del 76,7%. Per gli Enti di ricerca e le Università il tasso di partecipazione è pari all'80,4%, sfiora il 79% per le amministrazioni locali e supera il 62% per le amministrazioni centrali (Fig.7).

Comparto	Universo	Rispondenti	Tasso di partecipazione
	v.a.	v.a.	v.%
FUNZIONI CENTRALI	48	30	62,5%
FUNZIONI LOCALI	209	165	78,9%
ISTRUZIONE E RICERCA	56	45	80,4%
Totale	313	240	76,7%

Figura 7. Enti coinvolti nella rilevazione, Enti rispondenti, tasso di partecipazione per comparto dell'amministrazione

In particolare, il tasso di partecipazione alla quarta rilevazione da parte dei comuni afferenti al **progetto GRU** ha raggiunto quasi l'85% registrando l'adesione alla rilevazione di **115** dei 136 comuni invitati. Questo dato è in lieve aumento rispetto alla terza rilevazione (i comuni partecipanti sono stati 107) e rappresenta un aumento significativo rispetto alla prima rilevazione, in cui erano stati coinvolti solo 70 enti, con 51 comuni rispondenti.

Quasi il 56% dei comuni rispondenti ha un numero di abitanti compreso tra i 25mila e i 50mila, poco meno del 30% ha tra i 50mila e i 100mila abitanti e circa il 15% ha tra i 100mila e i 250mila abitanti.

Rispetto all'area geografica si segnala che il 47% dei rispondenti alla rilevazione ha sede nel Sud e nelle Isole; il 16% circa nelle regioni del Centro e il 37% si trova nelle regioni del Nord del Paese. Il tasso di partecipazione ha sfiorato il 96% per i comuni del Nord del Paese, è pari all'80,6% per le amministrazioni locali del Mezzogiorno e al 75% per le amministrazioni con sede nelle regioni del Centro Italia (Fig. 8).

Area geografica	Universo	Enti rispondenti	Tasso di partecipazione
	v.a.	v.a.	v.%
Nord	45	43	95,6%
Centro	24	18	75,0%
Sud e Isole	67	54	80,6%
Nel complesso	136	115	84,6%

Figura 8. Progetto GRU – Comuni coinvolti nella rilevazione, Comuni rispondenti, tasso di partecipazione per area geografica dei Comuni

Le amministrazioni coinvolte nelle attività del **progetto RiVA** che hanno partecipato alla quarta rilevazione sono complessivamente **51**, registrando un tasso di risposta che supera il 91% (51 amministrazioni su 56). Il 71% degli Enti rispondenti sono amministrazioni del comparto delle funzioni locali (Regioni, Enti regionali, Città metropolitane, Province e Comuni), il 20% sono Università ed Enti di ricerca e il 9% Ministeri, Agenzie ed Enti pubblici. Il tasso di partecipazione ha raggiunto quasi il 91% per il comparto Istruzione e Ricerca, ha sfiorato il 95% per le amministrazioni locali ed è pari al 71,4% per le amministrazioni centrali (Fig. 9).

Comparto	Universo	Rispondenti	Tasso di partecipazione
	v.a.	v.a.	v.%
FUNZIONI CENTRALI	7	5	71,4%
FUNZIONI LOCALI	38	36	94,7%
ISTRUZIONE E RICERCA	11	10	90,9%
Totale	56	51	91,1%

Figura 9. Progetto RIVA - Enti coinvolti nella rilevazione, enti rispondenti, tasso di partecipazione

Le amministrazioni coinvolte nelle attività del progetto “**La gestione delle risorse umane nella PA per creare valore pubblico - Accompagnamento e diffusione del Know-how**” che hanno partecipato per la seconda volta alla rilevazione sono complessivamente **74**, registrando un tasso di risposta pari al 61,2% (74 amministrazioni su 121). Oltre il 47% degli Enti rispondenti sono Università ed Enti di ricerca, il 34% circa sono Ministeri, Agenzie, Enti pubblici e Enti parchi nazionali e il 19% sono amministrazioni del comparto delle funzioni locali (Regioni, Enti regionali, Città metropolitane, Province e Comuni). Il tasso di partecipazione ha sfiorato il 78% per gli del comparto Istruzione e Ricerca, è pari al 61% per le amministrazioni centrali e al 40% per le amministrazioni locali (Fig. 10).

Comparto	Universo	Rispondenti	Tasso di partecipazione
	v.a.	v.a.	v.%
FUNZIONI CENTRALI	41	25	61,0%
FUNZIONI LOCALI	35	14	40,0%
ISTRUZIONE E RICERCA	45	35	77,8%
Totale	121	74	61,2%

Figura 10. Progetto Diffusione - Enti coinvolti nella rilevazione, enti rispondenti, tasso di partecipazione

3.5.2 Attività di rilevazione dei dati

L'attività di rilevazione dei KPI, come consolidato nelle precedenti esperienze, è stata supportata da un insieme di risorse e strumenti informatici sviluppati ad *hoc* nell'ambito del progetto GRU, che hanno consentito di strutturare un percorso di accompagnamento e assistenza continua per le amministrazioni coinvolte.

Questo percorso, iniziato dalla fase di *engagement*, è proseguito con la somministrazione e compilazione di un questionario con modalità CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) e con il successivo monitoraggio delle

risposte. Come per la precedente rilevazione, il Dipartimento, ha somministrato un questionario unico all'insieme delle amministrazioni aderenti alle iniziative progettuali di interesse. Per l'avvio della rilevazione, le amministrazioni sono state invitate a partecipare ad un *webinar* organizzato dal Dipartimento con il supporto di Formez PA e Invitalia, volto ad illustrare attraverso la navigazione guidata del questionario, le peculiarità della rilevazione e gli specifici strumenti con essa attivati (es. suggerimenti alla risposta attraverso il testo statico). Successivamente, i referenti delle nuove amministrazioni coinvolte hanno ricevuto un primo contatto dall'*help desk* per la trasmissione delle credenziali di accesso al questionario digitalizzato. Durante la compilazione della scheda di rilevazione, l'*help desk* ha fornito alle amministrazioni supporto tecnico e specialistico, sia mettendo a disposizione delle "*Linee Guida alla Compilazione*" per libera consultazione, sia attraverso confronti diretti con esperti tematici.

Anche la quarta rilevazione è stata supportata dall'applicazione *web*, realizzata ad *hoc* per la gestione della *survey* per l'aggiornamento dei KPI, consentendo la realizzazione e il monitoraggio delle attività attraverso la centralizzazione delle informazioni chiave, come i dettagli di contatto, lo stato di avanzamento della compilazione e le attività pianificate dell'*help desk*. Tale applicazione, ha inoltre consentito di gestire i contatti, assicurando che tutte le attività fossero registrate e documentate. Durante il periodo di rilevazione per ottenere una maggiore partecipazione e una migliore qualità dei dati sono stati effettuati dei *recall* da parte dell'*help desk*, supportato e monitorato dal *team* di progetto. La rilevazione è stata avviata il 20 ottobre 2025 e si è conclusa il 26 novembre 2025.

Al termine della campagna di rilevazione, i dati del questionario sono stati sottoposti a un processo di *data quality* per valutare la coerenza interna delle risposte fornite dalle amministrazioni partecipanti e gestire le eventuali mancate risposte.

4 Valorizzazione e consolidamento del Report KPI

4.1 Il consolidamento del I Report KPI (T2 2024)

Il consolidamento del I *report* KPI previsto dalla Milestone M1C1-59 *bis*, è il risultato di un'azione di coordinamento esercitata dall'Unità operativa centrale, che ha visto l'attiva partecipazione e la sinergica cooperazione tra il Dipartimento della funzione pubblica e il Formez PA in qualità di Soggetto attuatore delle iniziative progettuali di interesse. I diversi momenti di confronto hanno condotto alla selezione e valorizzazione di un set di KPI significativi confluito nel *report* di giugno 2024. Per avere un dettaglio maggiore degli step che hanno portato alla definizione e cristallizzazione del *report* si veda il paragrafo **"4. Il consolidamento del I *report* KPI (T2 2024)"** della [Nota metodologica](#) allegata al *report* KPI di giugno 2024.

In seguito alle interlocuzioni con la Commissione europea nell'ambito della procedura di *assessment* della M1C1-59 *bis* e in conformità con le richieste integrative alla Nota metodologica avanzate, sono stati apportati

degli affinamenti alla documentazione che hanno condotto alla pubblicazione formale del *report* KPI e del materiale a corredo sul sito istituzionale del Dipartimento della funzione pubblica⁸.

Al fine di verificare l'affidabilità e la validità dei risultati ottenuti sotto il profilo statistico, il Dipartimento della funzione pubblica ha provveduto ad effettuare un'indagine sul *bias* di endogeneità tra le variabili monitorate ai fini della valorizzazione dei KPI inseriti nel I *report*.

In linea generale, tra i KPI riferiti ai *pillar* da D1 a D5 e il complesso di KPI rilevati nel *pillar* D6 l'analisi condotta non ha evidenziato la presenza di correlazioni rilevanti che abbiano reso necessari ulteriori approfondimenti. Per un maggiore dettaglio, si veda il paragrafo **"4.1 Valutazione di endogeneità"** della [Nota metodologica](#) allegata al *report* KPI di giugno 2024.

4.2 Il consolidamento del II Report KPI (T4 2024)

Dopo il consolidamento del *report* KPI di giugno 2024, il Dipartimento della funzione pubblica, con il supporto dell'Unità operativa centrale, e del Soggetto attuatore Formez PA, ha avviato un processo di ampliamento e aggiornamento dei *report* semestrali previsti dalla milestone M1C1-59 *bis*, focalizzandosi per il *report* di dicembre 2024 sull'integrazione di nuovi indicatori (come riportato nel paragrafo "3.1. [Individuazione KPI](#)"), sull'ottimizzazione dei KPI già esistenti e sull'ampliamento del *panel* di amministrazioni oggetto di rilevazione.

Al fine di presentare a quest'ultima l'iniziativa, è stato organizzato un *webinar* nell'ambito del quale è stata effettuata una navigazione guidata dello strumento di rilevazione ed anticipata l'attivazione di un *team* di *help desk* dedicato al supporto nelle fasi operative di compilazione della *survey*. In occasione dell'incontro, sono state messe a disposizione delle amministrazioni apposite Linee guida di supporto alla compilazione della *survey*.

Si evidenzia che ai fini della mappatura evolutiva del progetto, nonché ai sensi del citato art. 3 del Decreto del Capo Dipartimento del 6 novembre 2024, a partire dal II *report* KPI per ogni indicatore chiave di monitoraggio deve essere individuato un *benchmark* interno di riferimento, rispetto al quale le amministrazioni, gradualmente coinvolte nelle fasi progettuali, devono essere suddivise, in forma anonima, in tre categorie: a) verde – migliori risultati; b) giallo - risultati sotto la media; c) rosso - risultati insufficienti. Questa suddivisione "semaforica" consente di monitorare l'andamento e stimolare miglioramenti progressivi. Per avere un dettaglio maggiore degli step che hanno portato alla definizione e cristallizzazione del II *report* si veda il paragrafo **"4.2 Il consolidamento del II Report KPI (T4 2024)"** della [Nota metodologica](#) allegata al *report* KPI di dicembre 2024.

Al fine di verificare l'affidabilità e la validità dei risultati ottenuti sotto il profilo statistico, il Dipartimento della funzione pubblica ha provveduto, anche per la seconda rilevazione, ad effettuare un'indagine sul *bias* di endogeneità tra le variabili monitorate ai fini della valorizzazione dei KPI inseriti nel *report*. In linea generale, all'interno del set dei KPI in oggetto l'analisi condotta non ha evidenziato la presenza di correlazioni rilevanti

⁸ Il *report* KPI di giugno 2024 e la relativa Nota metodologica a corredo sono consultabili al seguente link: [Milestone e Target](#).

che necessitino di ulteriori approfondimenti. Per un maggiore dettaglio, si veda il paragrafo **"4.2.1 Valutazione di endogeneità II Report KPI (T4 2024)"** della [Nota metodologica](#) allegata al *report* KPI di dicembre 2024.

Il Dipartimento ha quindi finalizzato il documento, rispettando la scadenza di pubblicazione del *monitoring step* della *Milestone* M1C1-59 *bis*.

4.3 Il consolidamento del III Report KPI (T2 2025)

In vista della pubblicazione del III *report* KPI di giugno 2025, il Dipartimento della funzione pubblica, con il supporto dei soggetti attuatori Formez PA e Invitalia, ha avviato un processo di consolidamento e perfezionamento dello strumento di rilevazione, orientato a migliorare la qualità dei dati e la chiarezza delle informazioni raccolte. Partendo dall'analisi delle difficoltà riscontrate nelle precedenti rilevazioni, sono stati riformulati alcuni quesiti del questionario, arricchite le linee guida e introdotte logiche di condizionalità per facilitare la compilazione.

La rilevazione è stata accompagnata da un *webinar* informativo rivolto alle amministrazioni già coinvolte e alle nuove aderenti al progetto "La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico", con l'obiettivo di illustrare le finalità e le modalità di compilazione. È stato adottato un approccio graduale per favorire maggiore autonomia delle amministrazioni e ridurre il carico delle attività di *quality check e recall*. Durante la campagna, un *help desk* dedicato ha fornito supporto tecnico e specialistico, mentre il *tool* evoluto ha consentito il monitoraggio in tempo reale delle compilazioni tramite cruscotto.

Il set di indicatori è stato consolidato, con l'aggiunta di un nuovo indicatore relativo alla risposta delle amministrazioni alle recenti modifiche normative in materia di mobilità volontaria del personale (vedi paragrafo **"3.1 Individuazione KPI"**). Per maggiori dettagli sugli step di definizione e cristallizzazione del III *report* si veda il paragrafo **"4.3 Il consolidamento del III Report KPI (T2 2025)"** della [Nota metodologica](#) allegata al *report* KPI di giugno 2025.

Al fine di verificare la validità dei risultati ottenuti sotto il profilo statistico, il Dipartimento della funzione pubblica ha condotto, anche per la terza rilevazione, un'indagine sul *bias* di endogeneità tra le variabili monitorate ai fini della valorizzazione dei KPI inseriti nel *report*. In linea generale, l'analisi non ha evidenziato relazioni lineari significativamente rilevanti tra i diversi KPI, ad eccezione di quelle previste in fase di definizione del modello, in particolare per i KPI relativi alla composizione per età e genere del personale e alle metriche sulle assunzioni. Per un maggiore dettaglio, si veda il paragrafo **"4.3.1 Valutazione di endogeneità III Report KPI"** della [Nota metodologica](#) allegata al *report* KPI di giugno 2025.

4.4 Il consolidamento del IV Report KPI (T4 2025)

In vista della predisposizione del IV *report* KPI di dicembre 2025, come già avvenuto per la precedente rilevazione, sono state avviate delle analisi volte a garantire una rappresentazione sempre più puntuale delle dimensioni misurate nei *report* semestrali.

In particolare, le verifiche sono state finalizzate, da una parte, a rendere più agevole e meno onerosa la compilazione della *survey* da parte delle amministrazioni, e dall'altra a rendere maggiormente rappresentative le misurazioni effettuate.

Per quanto riguarda alcuni dati a cadenza tipicamente annuale, infatti, il processo di aggiornamento è stato strutturato per assicurare la coerenza temporale, mantenendo i dati annuali forniti nella precedente rilevazione anche per quella successiva, salvo eventuali aggiornamenti necessari.

In coerenza con tale logica, sono stati inseriti nel *form* di compilazione delle sezioni contenenti del testo statico che riportano le risposte fornite nella rilevazione precedente, rimanendo comunque possibile l'inserimento di dati aggiornati qualora ce ne fosse necessità negli appositi campi, assicurando così allo stesso tempo flessibilità e correttezza delle informazioni oltre che sostegno alle amministrazioni nel fornire le risposte al questionario.

Diversamente, i dati semestrali devono essere aggiornati ad ogni rilevazione, in quanto si riferiscono sempre ai sei mesi intercorsi tra una rilevazione e la successiva. Pertanto, la periodicità semestrale per questi quesiti è vincolante e garantisce che le informazioni siano sempre attuali.

A supporto delle amministrazioni, anche in questo caso è stato organizzato un *webinar* dal Dipartimento della funzione pubblica, con il supporto di Formez PA e il coinvolgimento di Invitalia, con l'obiettivo di chiarire eventuali dubbi delle amministrazioni già precedentemente coinvolte e di illustrare lo strumento di rilevazione e le finalità della raccolta dati alle nuove amministrazioni partecipanti.

Durante il periodo di compilazione è stato attivato un servizio di *help desk*, gestito dai soggetti attuatori, che ha fornito assistenza operativa e supporto tecnico alle amministrazioni, ove necessario. Inoltre, grazie al *tool* di rilevazione, è stato possibile monitorare in tempo reale le attività di compilazione della *survey* attraverso un cruscotto di monitoraggio, che ha fornito informazioni aggiornate sul numero di questionari in corso di compilazione e su quelli già sottomessi.

4.4.1 Valutazione di endogeneità IV *Report KPI*

Per garantire la validità dei risultati ottenuti dal punto di vista statistico, il Dipartimento ha condotto, anche per la quarta rilevazione, un'indagine sul *bias* di endogeneità tra le variabili monitorate, al fine di valorizzare i KPI del presente *report*.

In particolare, è stata effettuata un'analisi delle relazioni esistenti all'interno dell'insieme di metriche e misure specifiche utilizzate per valutare il progresso dell'efficacia degli interventi progettuali (GRU, RiVA e Diffusione), nonché il raggiungimento degli obiettivi stabiliti (**cfr. All. 1_Analisi di correlazione KPI_T4 2025**).

In generale, tra i diversi KPI non si rilevano relazioni lineari particolarmente rilevanti, ad eccezione di quanto previsto in fase di definizione concettuale dell'intero modello. Nello specifico, si sono riscontrate relazioni significative per quei KPI inerenti alla composizione per età e genere del personale, compreso quello in lavoro

agile, e per quelli afferenti alle metriche relative alle assunzioni, considerate *ex-ante* come elementi di particolare rilevanza per un'analisi approfondita.

5 Metodologia di individuazione dei *benchmark*

Alla luce delle interlocuzioni con la Commissione europea e sulla base degli impegni assunti dal Dipartimento della funzione pubblica⁹ il IV *report* semestrale previsto entro il 31 dicembre 2025, in continuità con i precedenti, prevede l'applicazione delle **metodologia di benchmarking** e l'analisi del posizionamento delle amministrazioni coinvolte che consentirà di tracciarne l'evoluzione nel tempo rispetto all'andamento delle attività progettuali e quindi di valutare l'impatto di queste ultime in termini di implementazione della gestione strategica delle risorse umane e di rafforzamento della capacità amministrativa degli enti *target*. Nella presente rilevazione prosegue l'analisi dell'andamento di ciascun indicatore per le categorie di posizionamento delle amministrazioni, nell'intervallo temporale di riferimento.

5.1 Benchmarking e posizionamento delle PA coinvolte nella quarta rilevazione

A partire dal II *report*, pubblicato a dicembre 2024, ai fini della mappatura evolutiva del progetto, per ogni indicatore chiave di monitoraggio, è stato individuato un *benchmark* interno di riferimento, rispetto al quale le amministrazioni, gradualmente coinvolte nelle fasi progettuali, sono suddivise, in forma anonima, in tre categorie: "**verde**", amministrazioni che ottengono i migliori risultati; "**giallo**", ricomprendenti le amministrazioni con valori attestabili intorno alla media; "**rosso**", quelle che presentano maggiori difficoltà.

Al fine di poter realizzare l'analisi sul posizionamento, anche le amministrazioni del panel di riferimento per la quarta rilevazione sono state raggruppate in **quattro cluster omogenei**:

- 1) **Pubbliche amministrazioni centrali** (Ente pubblico non economico nazionale, Agenzia dello stato, Ministero);
- 2) **Pubbliche amministrazioni regionali**, provinciali e Comuni di grandi dimensioni (Ente ambientale regionale, Regione, Provincia, Città metropolitana, Comuni con più di 250.000 abitanti);
- 3) **Enti locali** (Comuni tra i 25.000 e i 250.000 abitanti);
- 4) **Enti di ricerca e Università** (Istituto o Ente pubblico di ricerca, Università pubblica).

A seconda della natura degli indicatori i *benchmark* vengono calcolati diversamente. In particolare:

- i **KPI "qualitativi"**, riflettendo regole di calcolo che sottendono domande con risposta binaria, ternaria o multipla da elenco, prevedono un'identificazione delle soglie per le categorie rosso, giallo, verde basata esclusivamente sulla risposta fornita (es. in caso di risposta binaria l'opzione affermativa corrisponde alla categoria verde mentre quella negativa alla rossa);
- i **KPI "quantitativi"** sono associati, invece, a domande che necessitano, come risposta, l'indicazione di un valore numerico o di una quantità misurabile e, pertanto, le soglie per l'identificazione delle tre

⁹ Articolo 3 comma 1 del Decreto del Capo Dipartimento della funzione pubblica ID n. 55560017 del 6 novembre 2024

categorie semaforiche si basano su una regola di calcolo statistico matematico che tiene conto della distribuzione dei dati per ciascun *cluster* e indicatore. La definizione della soglia parte dal calcolo del valore atteso (media) e della dispersione (deviazione standard) dei dati quantitativi. Successivamente, si suddivide la distribuzione ottenuta in quartili, identificando gli intervalli che corrispondono alle diverse categorie semaforiche per la catalogazione delle amministrazioni.

Per la valorizzazione del *benchmark* relativo ai risultati del IV *report* si rimanda allo specifico allegato “**All. 2_Metodologia di individuazione dei benchmark_rilevazione T4_2025**”.

5.2 Strategia di confrontabilità dei dati e andamento degli indicatori

All'interno del presente paragrafo si intende descrivere la metodologia adottata per mettere a confronto i risultati del IV *report* con quelli della rilevazione precedente, con l'intento di fornire evidenze in merito all'evoluzione dei dati raccolti dalle amministrazioni nel periodo di riferimento. Si pone in evidenza, in particolare, il confronto tra il numero di amministrazioni nelle tre categorie, tra un intervallo temporale e il successivo, e il *trend* seguito dai KPI nel medesimo periodo tra *panel* comparabili, sia a livello complessivo che suddivisi nei *cluster* definiti.

5.2.1 Strategia di confrontabilità dei dati

Al fine di garantire la confrontabilità dei dati nel periodo di riferimento (relativo a due intervalli temporali consecutivi) come nel precedente *report*, si è provveduto a ricondurre i risultati ottenuti a ***panel equivalenti***, ossia a calcolare i KPI considerando solamente le **amministrazioni che hanno partecipato sia alla terza sia alla quarta rilevazione**.

Nel corso della presente rilevazione, inoltre, sono stati fatti degli approfondimenti in merito alla confrontabilità dei dati semestrali e annuali rispetto alla periodicità di rilevazione. In considerazione del periodo di rilevazione, infatti, i **KPI di natura annuale** (utili per il calcolo KPI 2.1, 2.2, 2.4, 2.5, 3.2, 3.3, 3.6 e 5.2), hanno comportato l'esclusione degli ultimi due mesi dell'anno di riferimento nelle precedenti rilevazioni di dicembre. Al fine di garantire un allineamento della rilevazione con i dati annuali delle amministrazioni, sgravandole di ulteriori assunzioni statistiche e calcoli, si è stabilito di rilevare il **dato annuale** completo solamente nella **rilevazione semestrale successiva** (es. a giugno 2026, il quesito farà riferimento a tutto il 2025).

Per gli altri **KPI** che hanno **natura semestrale, sia la periodicità sia il periodo di riferimento** non hanno subito modifiche, riferendosi sempre ai **sei mesi intercorrenti tra una rilevazione e l'altra**.

In termini di misurabilità, pertanto, saranno confrontati i dati di *report* immediatamente successivi (*Report IV – Report III*) per i KPI con cadenza semestrale e *report* alternati (*Report IV – Report II*) per i KPI che hanno

cadenza annuale, garantendo la coerenza tra i dati confrontati senza necessità di effettuare ulteriori assunzioni statistiche.

Per quanto riguarda l'andamento delle amministrazioni rispetto al *benchmark*, ci si è basati sulle **soglie fisse** già definite nel precedente *report*. La metodologia individuata, più nel dettaglio, ha previsto un primo calcolo del *benchmark* **sulla base dei dati del II report** e relativa identificazione di soglie di significatività e fasce di collocamento per le PA (rosso, giallo, verde). Tali soglie sono state confermate e impiegate come riferimento anche nel IV *report*, nel quale è stato determinato il posizionamento delle amministrazioni partecipanti alla rilevazione e confrontato con quello del *report* precedente.

Rispetto alle analisi precedenti, il presente *report* introduce un ulteriore affinamento. Sono stati, infatti, applicati criteri di normalizzazione ai KPI per i valori superiori al 100% e inferiori allo 0%, determinati da *outlier* o da errori di compilazione nelle domande associate, così da assicurare coerenza e uniformità.

Queste misure contribuiscono a rendere i risultati più coerenti e comparabili, migliorando la qualità complessiva delle analisi.

Per quanto riguarda il dettaglio dell'andamento relativo agli indicatori si rimanda allo specifico allegato "**All. 3_Analisi dell'andamento dei risultati**".

6 Metodologia di individuazione dei valori target

In conformità agli impegni assunti a livello europeo, il III *report* semestrale, ha previsto la definizione di un valore *target* per gli indicatori ricompresi all'interno del *report*. Questo valore rappresenta l'obiettivo che le amministrazioni dovranno conseguire a seguito dell'attuazione delle azioni di Riforma ed è stato definito dal Dipartimento a seguito di opportune valutazioni istituzionali in esito a un processo di analisi e ponderazione, finalizzato a stabilire un traguardo realisticamente raggiungibile e strategicamente rilevante per il miglioramento dell'azione amministrativa.

Sono stati individuati a livello aggregato, per ciascuna delle sei dimensioni, **quattordici KPI ritenuti significativi in quanto rappresentativi delle stesse** e direttamente correlati alle principali iniziative di Riforma.

Per ciascun KPI significativo, nella definizione dei *target*, è stato adottato un approccio che ha previsto l'identificazione di due tipologie di *target* distinte: un **Target Intermedio** che ha l'obiettivo di rilevare l'evoluzione incrementale delle amministrazioni in relazione all'impatto delle azioni di Riforma e un **Target Finale** di più ampia portata, che farà riferimento ai dati raccolti nelle annualità successive e ha l'obiettivo di misurare l'impatto complessivo delle azioni di Riforma al fine di monitorare i cambiamenti strutturali innescati. La metodologia di individuazione dei potenziali valori *target*, finale e intermedio, prevede la definizione di un intervallo entro cui si posiziona la soglia *target*: tale intervallo è racchiuso tra un limite inferiore, corrispondente ai valori rilevati nella misurazione dello stato attuale (*as-is*), e un limite superiore,

rappresentato dai valori del target teorico quale valore auspicabile. Di seguito, si specifica il *range* di posizionamento dei potenziali valori *target*:

- **Limite Inferiore** (misurazione *as-is*) rappresenta lo stato attuale di evoluzione delle amministrazioni definito attraverso l'analisi dei dati dell'ultima rilevazione disponibile, e viene misurato sui dati rilevati fino a dicembre 2024 e riportati nel III *report* di giugno 2025 in relazione ai KPI significativi identificati dal Dipartimento.
- **Target Intermedio**: rappresenta l'obiettivo realistico di medio periodo, che tiene conto dell'evoluzione incrementale delle amministrazioni in relazione alle azioni di Riforma. Il raggiungimento del *target* intermedio, per ciascun KPI significativo e per *cluster*, viene misurato sui dati rilevati fino a dicembre 2025, che saranno riportati nel V *report* di giugno 2026.
- **Target Finale** rappresenta l'obiettivo realistico di lungo termine che intercetta l'impatto complessivo delle azioni di riforma. Il raggiungimento del *target* finale, con riferimento ai KPI significativi 1.1, 1.2, 1.3, viene declinato anche rispetto al *cluster* ed è misurato sui dati che saranno registrati fino a dicembre 2027 e acquisiti tramite rilevazioni successive al 2027.
- Limite superiore (**Target Teorico**) rappresenta, per ciascun KPI, il traguardo auspicato che, in un contesto ideale e privo di vincoli, le amministrazioni potrebbero conseguire in relazione alle finalità prefissate dalla Riforma.

Per una più completa e chiara illustrazione della metodologia adottata, si rimanda all'allegato "**All. 4_Metodologia di individuazione dei valori target**".

7 Risultati e prospettive

Come premessa generale, si sottolinea che il Dipartimento della funzione pubblica, nell'ottica di assicurare una continuità e coerenza di lettura e interpretazione dei risultati ottenuti, ha incaricato il Soggetto attuatore Formez PA di condurre un'analisi statistica dettagliata inerente ai valori dei KPI calcolati a seguito della raccolta dei dati ottenuti con la quarta rilevazione, con l'obiettivo di fornire un quadro chiaro e completo dei valori ottenuti. Tale analisi, ha costituito uno strumento di supporto all'elaborazione dei risultati e delle prospettive di seguito esposte.

Si ricorda inoltre che, già in occasione della rilevazione funzionale alla predisposizione del II *report* KPI (T4 2024), il Dipartimento della funzione pubblica, con il supporto dell'Unità operativa centrale, aveva provveduto ad individuare, per ciascun *pillar* tematico, degli **indicatori strategici** che, per loro natura, devono essere considerati di particolare rilevanza e significatività rispetto agli obiettivi e ai risultati della Riforma. Il monitoraggio dell'andamento di tali specifici indicatori, a partire dalla seconda rilevazione, ha consentito di restituire informazioni utili al fine di indirizzare le attività nell'ottica del migliore e più efficace conseguimento

degli obiettivi generali. In tal senso, le considerazioni di merito di seguito riportate si concentrano, in maniera prioritaria, sull'analisi e/o l'evoluzione temporale dei valori registrati da tali KPI strategici individuati.

Tanto premesso, con riferimento ai singoli *pillar* monitorati si può osservare quanto segue:

- **Pillar D1 – RILEVAZIONE E CLASSIFICAZIONE DI PROFESSIONI E COMPETENZE**

L'insieme degli indicatori del *pillar* D1 mira a comprendere i diversi modelli di classificazione delle professioni e delle competenze nelle Pubbliche Amministrazioni. Questi indicatori valutano i vari livelli di maturità e consapevolezza, che possono variare da una gestione di tipo burocratico e amministrativo, basata solo su categorie giuridiche contrattuali e mansionari, senza riferimento ai processi organizzativi, fino a un sistema professionale basato sulle competenze derivanti da una mappatura dei processi interni.

Con riferimento ai **KPI D1.1, D1.2 e D1.3**, già rilevati nelle precedenti indagini e classificati come indicatori strategici per il *pillar* D1, si osserva che il dato aggregato nel IV *report* evidenzia un risultato ancora in crescita, evidenziando un miglioramento complessivo, seppur contenuto, per quanto attiene alla percentuale di amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale *competency based*, un dizionario delle competenze, e la mappatura dei processi interni all'organizzazione.

Si evidenzia in particolare per il **KPI D1.1** una conferma del dato per le Pubbliche Amministrazioni centrali, mantenendosi comunque complessivamente al di sopra del 60%, mentre mostrano un avanzamento più significativo nell'adozione di un modello di gestione del personale basato sulle competenze gli enti locali e gli Enti di ricerca e le Università.

Per quanto riguarda l'adozione della library dei processi (**KPI D1.2**), le Amministrazioni centrali fanno riscontrare un significativo avanzamento, viceversa, si segnala un ritardo degli Enti di ricerca e Università.

Per quanto attiene al **KPI D1.3**, che indica la percentuale di amministrazioni che hanno adottato un dizionario delle competenze, registra ancora una crescita evidenziando solo per gli Enti locali una maggiore difficoltà verso la formalizzazione e standardizzazione delle competenze all'interno delle organizzazioni, evidenziando che sono necessari ancora interventi dedicati e strumenti a supporto delle amministrazioni per incentivare la diffusione del dizionario delle competenze, a partire da programmi di formazione mirati e attività di diffusione e sensibilizzazione per accrescere le opportunità di condivisione di esperienze di successo tra enti di dimensioni e aree diverse, favorendo lo scambio di esperienze virtuose.

- **Pillar D2 – PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE**

Gli indicatori individuati con il *pillar* D2 sono volti a verificare se le modalità con cui le amministrazioni programmano il proprio fabbisogno siano o meno ispirate al progressivo superamento di una logica di mera

sostituzione del personale, al miglioramento della qualità professionale del personale assunto, anche attraverso una più efficace capacità di riconoscerne le competenze distintive.

Per quanto riguarda il presente *pillar*, è stato individuato quale indicatore strategico il **KPI D2.3** che misura la percentuale di amministrazioni che hanno effettuato, nell'ultimo triennio, un *assessment* delle competenze. Attraverso quest'ultimo, infatti, le amministrazioni sono in grado di pervenire ad una chiara mappatura delle competenze presenti e mancanti, condizione necessaria, per una programmazione mirata del fabbisogno di personale.

Il KPI registra un aumento in termini percentuali del dato aggregato rispetto a quello del precedente *report* semestrale per tutti i panel di amministrazioni, in particolare per le Amministrazioni locali di grandi dimensioni¹⁰ che hanno raddoppiato il loro valore.

In questo caso l'incremento è attribuibile agli esiti positivi relativi alle azioni messe in campo dal Dipartimento come la realizzazione di apposite attività di divulgazione sul territorio, anche di carattere scientifico, realizzate in collaborazione con le principali Università italiane. Al fine di consolidare il dato positivo per tutte le categorie di amministrazioni è necessario attivare ulteriori interventi volti ad accompagnare le amministrazioni verso una sempre maggiore adozione consapevole del sistema di gestione strategica delle risorse umane *competency based*.

- **Pillar D3 – RECRUITING**

Gli indicatori di cui al **Pillar D3** sono stati individuati per approfondire i meccanismi di reclutamento, con riferimento alle scelte delle amministrazioni riguardo alle modalità di redazione dei bandi concorsuali, alle forme contrattuali utilizzate attraverso cui contribuire a migliorare l'attrattività del lavoro pubblico. In particolare, il *pillar* misura la coerenza applicativa dei concorsi rispetto all'accertamento delle competenze trasversali e alla corretta implementazione del modello di reclutamento previsto dalle riforme. Inoltre, valuta il grado di attrazione dei giovani verso il lavoro pubblico, elemento strategico per il ricambio generazionale e per l'innovazione della Pubblica Amministrazione.

Tale indicatore consente di monitorare, inoltre, lo stato di avanzamento dell'implementazione di atti normativi e di indirizzo che esplicitamente, richiedono di tenere conto delle competenze trasversali nella definizione dei nuovi profili professionali, come elemento centrale di costruzione dei fabbisogni di personale nelle pubbliche amministrazioni. Contribuisce inoltre a far luce su elementi quali l'impegno delle amministrazioni verso un reclutamento moderno e mirato e indirettamente fornisce indicazione del miglioramento della qualità del capitale umano all'interno delle amministrazioni.

I risultati registrati in relazione agli indicatori strategici individuati con riferimento al *pillar* evidenziano la necessità di intraprendere azioni mirate a sostegno della valorizzazione delle competenze trasversali. In particolare, **KPI D3.1** che misura la percentuale dei concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze

¹⁰ Pubbliche amministrazioni regionali e provinciali e Comuni di grandi dimensioni

trasversali, fornendo un'indicazione sull'attenzione che le amministrazioni pongono verso la valutazione delle competenze trasversali (o *soft skills*) durante le procedure di reclutamento tramite concorso pubblico. Il KPI D3.1 mostra un *trend* non positivo, in riferimento a tutti i panel analizzati, con un decremento più lieve per le Amministrazioni locali di grandi dimensioni¹¹ e gli Enti di ricerca e Università rispetto alle Pubbliche amministrazioni centrali e agli Enti locali.

Il secondo indicatore strategico, il **KPI D3.4** che misura la percentuale di concorsi che prevedono profili professionali da amministrazioni che hanno adottato un sistema professionale *competency based*. Questo KPI evidenzia tendenze positive per le Amministrazioni locali di grandi dimensioni¹² e gli Enti di ricerca e Università che hanno più che raddoppiato il loro valore. Tuttavia, per riscontrare un aumento a livello generale anche per gli altri panel di Amministrazioni, si evidenzia ancora la necessità di rafforzare le misure volte alla diffusione dei modelli di gestione strategica delle risorse umane, data la rilevanza cruciale delle stesse anche nell'ambito delle attività di reclutamento.

- **Pillar D4 – SVILUPPO PROFESSIONALE**

Gli indicatori riferiti al *pillar* D4 si concentrano sulla leva della formazione andando ad indagare il tipo di formazione sviluppata (prioritariamente *soft skills*) e le modalità con le quali vengono strutturati i piani di formazione. Si intende, in sintesi, misurare la capacità delle amministrazioni pubbliche di investire nello sviluppo formativo del personale, innovando metodologie e attività e abbandonando una logica di "formazione generalista e a pioggia" non fondata su un corretto processo di programmazione dei fabbisogni formativi. Solo attraverso l'adozione di un sistema di gestione delle risorse umane fondato sulle competenze è possibile, difatti, allineare i fabbisogni di personale con le reali esigenze dell'amministrazione.

L'indicatore strategico individuato per il *pillar* in oggetto è il **KPI D4.1** il quale misura la percentuale di amministrazioni che adottano strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi a valle della rilevazione di gap di competenze (*assessment*). L'analisi comparativa tra i dati aggregati mostra un incremento percentuale del valore complessivo, con un'accezione particolarmente positiva per le pubbliche Amministrazioni centrali.

Per continuare con il percorso positivo intrapreso, Il Dipartimento intende proseguire nel percorso di promozione dell'adozione di un sistema professionale *competency based* e dell'utilizzo di strumenti di rilevazione dei *gap* formativi. Tali strumenti sono fondamentali per pianificare e orientare i percorsi formativi delle risorse, garantendo coerenza con le esigenze dell'organizzazione. È importante sottolineare che le amministrazioni possono avvalersi dei corsi per il potenziamento delle competenze digitali, *green* e amministrative, sviluppati e forniti dal Dipartimento della funzione pubblica nell'ambito delle iniziative del PNRR che intercettano le tematiche relative alla formazione dei dipendenti pubblici.

¹¹ Pubbliche amministrazioni regionali e provinciali e Comuni di grandi dimensioni

¹² Pubbliche amministrazioni regionali e provinciali e Comuni di grandi dimensioni

- **Pillar D5 – REWARDING E SVILUPPO DI CARRIERA**

Gli indicatori di cui al *pillar* **D5 – REWARDING E SVILUPPO DI CARRIERA** offrono un'indicazione sulla capacità e la tendenza delle amministrazioni ad innovare le azioni volte allo sviluppo di carriere, non più incentrate solamente su un sistema di valutazione delle *performance* fondato su logiche contrattuali-retributive, come quello prevalente allo stato attuale, ma su un sistema che integri alle logiche tradizionali quelle riguardanti la motivazione, l'apprendimento associato ad emozioni positive, le strategie di benessere.

L'indicatore **KPI D5.1** intende misurare la percentuale di amministrazioni che prevedono l'integrazione tra il sistema di valutazione della *performance* ed il Sistema Professionale basato sulle competenze. Il valore complessivo di tale indicatore ha registrato un lieve aumento in termini percentuali rispetto alla rilevazione precedente, in particolare si è registrato un aumento per gli Enti locali e gli Enti di ricerca e Università.

L'integrazione tra i sistemi non solo contribuisce a migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa, ma favorisce anche un ambiente di lavoro più coeso e motivante. Le iniziative di sensibilizzazione e i numerosi eventi divulgativi promossi dal Dipartimento della funzione pubblica hanno confermato gli impatti positivi già rilevati nella precedente rilevazione nel promuovere un clima di apertura e innovazione, incoraggiando le amministrazioni ad adottare pratiche più strategiche e mirate nella gestione delle risorse umane, contribuendo così all'incremento del valore dell'indicatore.

Il **KPI D5.2**, volto a misurare la percentuale di amministrazioni che adottano modelli di incentivazione e riconoscimento non monetari, è classificato tra gli indicatori strategici. In termini di comparabilità, tuttavia, poiché classificato tra i KPI di natura annuale come evidenziato nel paragrafo [5.2.1 Strategia di confrontabilità dei dati](#), si rimanda alla prossima rilevazione per un'analisi del relativo andamento, al fine di garantire l'attendibilità e la completezza delle evidenze.

- **Pillar D6 – CAPACITY BUILDING E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Con riferimento al *pillar* **D6 – CAPACITY BUILDING E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**, gli indicatori monitorano aspetti strategici della gestione del personale e dei processi interni, quali la semplificazione e digitalizzazione delle procedure, la gestione della diversità di genere e delle fasce di età, il *turnover* e l'adozione di forme di lavoro flessibili e agili. Questo *pillar* valuta la capacità dell'amministrazione di riprogettare la propria struttura organizzativa in chiave di innovazione, favorendo lo sviluppo dei talenti e la progressione di carriera attraverso politiche di formazione e percorsi di crescita.

L'obiettivo è ottimizzare le risorse e promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e moderno, in linea con le esigenze operative, le spinte trasformative del sistema amministrativo e gli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). In tale prospettiva, il *pillar* D6 assume un ruolo strategico nel misurare la digitalizzazione della funzione *HR*, l'attivazione di programmi di *welfare* e la capacità di attrarre e trattenere professionalità qualificate, elementi fondamentali per garantire *performance* sostenibili e una pubblica

amministrazione resiliente e competitiva.

Il **KPI D6.1** riveste un'importanza strategica nel monitorare il processo trasformativo in atto, poiché misura la percentuale di amministrazioni che progettano la propria organizzazione in termini di semplificazione amministrativa e digitalizzazione dei processi, sia a livello macro sia micro, con un orientamento verso l'innovazione e il miglioramento continuo. L'andamento del dato evidenzia una ancora una crescita per le Pubbliche Amministrazioni centrali e le Amministrazioni locali di grandi dimensioni¹³ testimoniando la prosecuzione del percorso intrapreso di razionalizzazione e digitalizzazione dei processi, mentre evidenzia ancora un risultato non soddisfacente per le rimanenti amministrazioni.

È necessario, pertanto, potenziare le iniziative per invertire tale *trend*, accelerando il percorso di trasformazione digitale delle Enti locali e Enti di ricerca e Università attraverso l'implementazione concreta delle misure e delle politiche previste dalla Riforma della Pubblica Amministrazione. In particolare, occorre proseguire con gli interventi nell'ambito dell'asse "Buona Amministrazione", che promuove la semplificazione dei procedimenti e la digitalizzazione delle procedure, favorendo un approccio sistemico e coordinato tra le amministrazioni.

Sempre con la finalità di misurare la capacità e la propensione delle amministrazioni a rispondere agli stimoli del contesto, come le sfide digitali legate all'innovazione e alla semplificazione, nonché le nuove modalità di lavoro (agile e *smart working*), sono stati considerati i KPI strategici, quali il **D6.10**, il **D6.13** e infine il **D6.19**.

Il primo di questi, che misura il lavoro agile e l'ottimizzazione organizzativa, mostra un incremento percentuale nel dato aggregato in aumento, per tutti i comparti, rispetto al *report* precedente. I dati aggregati relativi agli indicatori **D6.13** e il **D6.19** che misurano la propensione all'innovazione tecnologica in ambito *HR*, registrano valori crescenti. Questo scenario mostra come le attività di supporto e accompagnamento alle amministrazioni, affinché possano procedere nel percorso di integrazione e adozione di sistemi informativi avanzati e nuovi strumenti *HR* all'interno delle proprie organizzazioni, in coerenza con gli obiettivi delle iniziative progettuali di competenza del Dipartimento, abbiano giocato un ruolo rilevante nell'andamento dei risultati, in particolare, per le Pubbliche Amministrazioni centrali per il KPI 6.13 e per il KPI 6.19.

Da ultimo, si ricorda che, a partire dalla seconda rilevazione sono stati introdotti alcuni KPI strettamente connessi alle maggiori tendenze nel mercato del lavoro. Di seguito si riportano le principali evidenze emerse nell'ambito della quarta rilevazione.

In relazione al *trend "Young waves"*, sono stati identificati e monitorati tre indicatori (KPI: D.6.14, D.6.15 e D.3.6) volti a misurare il livello di attrattività della Pubblica Amministrazione nei confronti dei giovani *under 35*, nonché la sua capacità di assumerli e favorirne la crescita professionale e di carriera.

Relativamente al KPI **D6.14 Rilevazione personale < 35 anni** i dati emersi dalla quarta rilevazione evidenziano una lieve flessione rispetto alla precedente.

Correlato ai precedenti indicatori è il **KPI D3.6** che indica la percentuale di *personale assunto con meno di 35 anni* che è classificato tra gli indicatori di *trend*. In termini di comparabilità, tuttavia, poiché classificato tra i KPI di natura annuale come evidenziato nel paragrafo [5.2.1 Strategia di confrontabilità dei dati](#), si rimanda alla

¹³ Pubbliche amministrazioni regionali e provinciali e Comuni di grandi dimensioni

prossima rilevazione per un'analisi del relativo andamento, al fine di garantire l'attendibilità e la completezza delle evidenze.

L'adozione di politiche e strumenti idonei ad attrarre, ma soprattutto a trattenere e valorizzare stabilmente i giovani nella Pubblica Amministrazione è un aspetto cruciale per garantire il ricambio generazionale e promuovere quella modernizzazione essenziale per affrontare sfide evolutive e complesse come la digitalizzazione, l'innovazione tecnologica, la sostenibilità e l'ottimizzazione dei servizi.

Con riguardo al **trend "Gender equality"**, il **KPI D6.18** che misura la percentuale di donne in posizioni manageriali/dirigenziali, l'attuale rilevazione evidenzia un divario di genere nelle posizioni apicali, nonostante la presenza femminile sia maggioritaria sul totale del personale. Complessivamente circa il 41% dei dirigenti è rappresentato da donne, questi risultati confermano la necessità di continuare con politiche di equità di genere per garantire una rappresentanza sempre più bilanciata nelle posizioni di *leadership*.

8 Prossimi passi

A seguito delle interlocuzioni con la Commissione europea nell'ambito *dell'assessment* relativo alla misura M1C1-59 *bis*, il Dipartimento della funzione pubblica ha assunto l'impegno di adottare iniziative mirate al perfezionamento delle attività di monitoraggio, con ricadute positive sulle azioni migliorative da intraprendere, al fine di assicurare una piena e corretta attuazione della Riforma del mercato del lavoro pubblico.

In attuazione del Decreto del Capo Dipartimento della funzione pubblica del 6 novembre 2024, con la quarta rilevazione è stato confermato l'impegno assunto anche nelle precedenti rilevazioni rispetto all'identificazione dei *benchmark*, **valori target** ottimali da perseguire e l'**analisi dei trend** nei periodi di riferimento.

In coerenza con gli impegni assunti, il *report* di dicembre 2025 include un'analisi statistica dell'andamento degli indicatori nel periodo compreso tra giugno e dicembre 2025. Tale analisi consente di valutare i progressi realizzati delle amministrazioni, effettuando un approfondimento sullo stato di avanzamento.

In continuità con questo percorso, e in vista della redazione del *report* di giugno 2026, nonché del conseguimento del *target* intermedio, saranno avviate analisi specifiche finalizzate a verificare il posizionamento delle amministrazioni rispetto agli obiettivi strategici della Riforma. Queste attività si concentreranno sull'individuazione di aree di miglioramento e sulla definizione delle misure che il Dipartimento della funzione pubblica dovrà adottare per agevolare il raggiungimento dei risultati previsti, nonché per indirizzare le azioni di *follow-up* che verranno intraprese dal Ministro della Pubblica Amministrazione anche nell'ambito dell'azione di monitoraggio dei PIAO prevista dalla Milestone M1C1-59 *ter*¹⁴, assicurando un processo di attuazione coerente, efficace e orientato al conseguimento degli obiettivi.

Con lo scopo di assicurare la rappresentatività del campione di riferimento, il Dipartimento della funzione

¹⁴ Si fa riferimento alla "Decisione del Consiglio dell'Unione europea di approvazione della revisione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza del 18 novembre 2024" ([pdf](#)) e successiva modifica del 25 novembre 2025 ([pdf](#)).

pubblica valuterà la possibilità di estendere ulteriormente l'attività di rilevazione a un numero di amministrazioni più elevato, in coerenza con il coinvolgimento progressivo di nuove amministrazioni previsto dalle iniziative progettuali correlate alle misure di interesse.

9 Annex

- All. 1_Analisi di correlazione KPI_T4 2025;
- All. 2_Metodologia di individuazione dei benchmark_rilevazione T4_2025;
- All. 3_Analisi dell'andamento dei risultati;
- All. 4_Metodologia di individuazione dei valori target.