

L'ATTUAZIONE DELLA RIFORMA DELLA PA

Accesso, Buona amministrazione, Capitale umano

Giovanni Valotti, Marta Barbieri, Giorgio Giacomelli, Francesco Vidè, Lavinia Lenzi, Lorenzo Luciano

Martedì 16 luglio



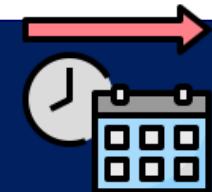
1. LE RIFORME PREVISTE PER LA PA



2. L'ATTUAZIONE DELLE RIFORME PER LA PA



3. L'IMPATTO DELLE RIFORME PER LA PA



4. SPUNTI PER IL FUTURO

MESSAGGI CHIAVE



Le riforme per la Pubblica Amministrazione sono in **linea** con quanto previsto dal PNRR, con primi risultati rilevanti.

Alcune riforme hanno avuto un impatto immediato, mentre altre richiedono tempi più lunghi per una **diffusa ed efficace attuazione**.

Stanno maturando **buone pratiche**, ma l'eterogeneità e i diversi livelli di maturità degli enti generano alcuni **limiti attuativi**.

Per supportare un maggiore impatto delle riforme è necessario **monitorare** in modo sistematico la loro attuazione nei diversi enti pubblici, predisporre modalità di valutazione **evidence-based**, sostenere la **diffusione di buone pratiche** e **accompagnare** i processi di implementazione all'interno di tutte le Amministrazioni.



L'analisi:

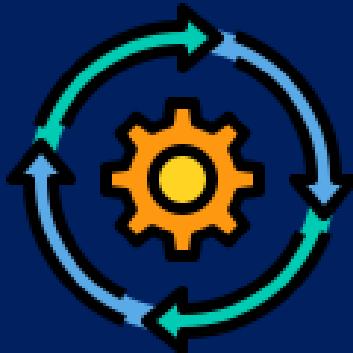
- si focalizza sulle misure PNRR gestite dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, articolate in tre assi (Accesso, Buona amministrazione, Capitale umano).
- si basa sulla revisione del Piano adottata dal Consiglio dell'UE l'8 dicembre 2023 e sulle ulteriori modifiche tecniche approvate da Commissione (aprile 2024) e Consiglio Ecofin (maggio 2024).

Il documento si articola in **tre blocchi tematici** relativi agli **interventi per la Pubblica Amministrazione**:



QUADRO GENERALE

- Misure previste: riforme e investimenti
- Milestone/target correlati, stato di raggiungimento e risorse allocate



ATTUAZIONE

- Principali interventi normativi, contrattuali e regolamentari approvati per ciascuna riforma
- Azioni previste per investimenti



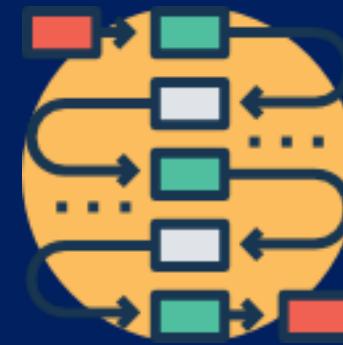
IMPATTO

- Raccolta di prime evidenze sugli effetti generati dalle riforme: indagine campionaria e report ufficiali

Il documento analizza gli interventi adottati in relazione ai **tre assi** della riforma della PA:



ACCESSO



BUONA
AMMINISTRAZIONE



CAPITALE UMANO

1. LE RIFORME PER LA PA: QUADRO GENERALE

	Misure	M&T collegati	Risorse
Accesso			
Riforme	2.1 Accesso e reclutamento	M1C1-53 - raggiunto ✓ M1C1-56 - raggiunto ✓	-
Investimenti	2.1 Portale unico del reclutamento	2.1.1 Creazione di una piattaforma unica di reclutamento M1C1-56 - raggiunto ✓	€ 11.500.000
	2.1.2 Procedure per l'assunzione di profili tecnici	M1C1-56 - raggiunto ✓	€ 9.000.000
			TOT. € 20.500.000

1. LE RIFORME PER LA PA: QUADRO GENERALE

		Misure	M&T collegati	Risorse
Buona amministrazione	Riforme	2.1 Buona amministrazione e semplificazione	M1C1-51 - raggiunto ✓ M1C1-52 - raggiunto ✓ M1C1-57 - raggiunto ✓ M1C1-60 - in corso (IV trimestre 2024) M1C1-61 - in corso (II trimestre 2025) M1C1-63 - in corso (II trimestre 2026)	-
	Investimenti	2.2 Task force digitalizzazione, monitoraggio e performance	M1C1-54 - raggiunto ✓ M1C1-60 - in corso (IV trimestre 2024) M1C1-61 - in corso (II trimestre 2025) M1C1-63 - in corso (II trimestre 2026)	€ 368.000.000 € 4.000.000 € 324.000.000 € 21.000.000 € 16.400.000 TOT. € 734.200.000

1. LE RIFORME PER LA PA: QUADRO GENERALE

		Misure	M&T collegati	Risorse
Capitale umano	Riforme	2.3 Competenze e carriere	2.3.1 Riforma del mercato del lavoro della PA	M1C1-56 - raggiunto ✓ M1C1-58 - raggiunto ✓ M1C1-59 - raggiunto ✓ M1C1-59 BIS - <i>in corso (II trimestre 2024)</i>
	Investimenti	2.3 Competenze e Capacità amministrativa	2.3.1 Investimenti in istruzione e formazione Scale-up Green skills – <i>REPoweEU</i> 2.3.2 Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione della forza lavoro	M1C1-64 - <i>in corso (II trimestre 2026)</i> M1C1-65 - <i>in corso (II trimestre 2026)</i> M1C1-66 - <i>in corso (II trimestre 2026)</i> M1C1-67 - <i>in corso (II trimestre 2026)</i> M7-29 - <i>in corso (II trimestre 2026)</i>
			M1C1-59 - raggiunto ✓ M1C1-59 BIS – <i>in corso (II trimestre 2024)</i> M1C1-59 TER - <i>in corso (II trimestre 2026)</i>	€ 320.000.000
				€ 30.900.000
				TOT. € 514.950.000

2. LE RIFORME PER LA PA: ATTUAZIONE



Tutte le milestone e i target previsti nel Piano sono stati **raggiunti** rispettando le scadenze previste, con riferimento a:

- legislazione per innovare percorsi di accesso, creazione del Portale Unico del Reclutamento, procedure per assunzione di profili tecnici;
- assistenza tecnica a livello centrale e locale;
- legislazione per riforma del pubblico impiego e del capitale umano.



In linea con le previsioni del Piano, sono **in fase di svolgimento** gli interventi finalizzati a raggiungere i target e milestone su:

- semplificazione delle procedure (M1C1-60, 61, 63)
- formazione (M1C1-64, 65, 66, 67; M7-29)
- performance management (identificazione di KPI comuni e OIV) (M1C1-00-ITA-1)
- gestione strategica delle risorse umane (M1C1-59 BIS e TER)



2. LE RIFORME PER LA PA: ATTUAZIONE

	Misure	M&T collegati	Risorse
Riforme	2.1 Accesso e reclutamento	M1C1-53 - raggiunto ✓ M1C1-56 - raggiunto ✓	-
Accesso	ATTUAZIONE 	<ul style="list-style-type: none">• Modalità semplificate di svolgimento delle prove concorsuali (DL 44/2021 e DL 44/2023)• Liberalizzazione della mobilità tra enti (DL 80/2021 e DL 36/2022)• Possibilità di svolgere concorsi aggregati (DL 80/2021)• Istituzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) (DL 80/2021, DPR 82/2022, DM 132/2022)• Attivazione di contratti di formazione-lavoro (DL 80/2021)• Istituzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) (DL 80/2021)• Valutazione di soft skills (DL 80/2021 e DL 36/2022)• Introduzione del Portale unico del reclutamento (DL 36/2022)	

2. LE RIFORME PER LA PA: ATTUAZIONE

	Misure	M&T collegati	Risorse
Investimenti	<p>2.1 Portale unico del reclutamento</p> <p>2.1.1 Creazione di una piattaforma unica di reclutamento</p> <p>2.1.2 Procedure per l'assunzione di profili tecnici</p>	<p>M1C1-56 - raggiunto ✓</p> <p>M1C1-56 - raggiunto ✓</p>	<p>€ 11.500.000</p> <p>€ 9.000.000</p>
Accesso	<p>ATTUAZIONE</p>  <p>2.1.1. Creazione di una piattaforma unica di reclutamento</p> <ul style="list-style-type: none">Sviluppo di funzionalità di <i>job posting</i> georeferenziata (2,3M)Sviluppo di funzioni per lo screening di titoli ed esperienze di lavoro (1,15M)Sviluppo di cruscotto direzionale per monitoraggio dei KPI dei concorsi (0,575M)Integrazione del repository delle competenze con dati presenti nel fascicolo del dipendente (2,3M)Estensione delle funzioni per screening delle competenze ed esperienze (1,15M)Supporto redazionale e operativo (1,525M)Conduzione sistematica e ambienti elaborativi in cloud (1,5M) <p>2.1.2 Procedure per l'assunzione di profili tecnici</p> <ul style="list-style-type: none">Sviluppo di strumenti/servizi di ricerca, alerting e recruiting a integrazione delle procedure implementate nel Portale (1,2M)Creazione di area riservata e estensione procedure di on boarding del personale abilitato ad operare sul Portale (0,9M)Supporto ad attività di comunicazione per diffondere e supportare operativamente PA coinvolte nel progetto (3,9M)Disegno di processi per gestione digitale di pratiche amministrative post selezione e monitoraggio di procedure (2M)Predisposizione del set informativo e contrattuale per trattamenti effettuati nel Portale (1M)		

2. LE RIFORME PER LA PA: ATTUAZIONE

	Misure	M&T collegati	Risorse
Riforme	2.1 Buona amministrazione e semplificazione	M1C1-51 - raggiunto ✓ M1C1-52 - raggiunto ✓ M1C1-57 - raggiunto ✓ M1C1-60 - in corso (IV trimestre 2024) M1C1-61 - in corso (II trimestre 2025) M1C1-63 - in corso (II trimestre 2026)	-
ATTUAZIONE	<ul style="list-style-type: none">• Semplificazione di procedure di valutazione su impatto ambientale (VIA-VAS) (DL 77/2021)• Semplificazione di procedure per energie rinnovabili (DL 77/2021, DL 50/2022)• Semplificazione di meccanismi di interoperabilità dei dati tra enti (DL 77/2021)• Rafforzamento del potere sostitutivo e dell'efficacia del silenzio assenso (DL 77/2021)• Introduzione di sportello unico digitale (DL 152/2021)• Semplificazioni su anagrafe digitale (DL 152/2021)• Nuove procedure su Zone Economiche Speciali (DL 77/2021)• Semplificazioni in materia di opere pubbliche (DL 77/2021)		

2. LE RIFORME PER LA PA: ATTUAZIONE

	Misure	M&T collegati	Risorse
Investimenti	<p>2.2 Task force digitalizzazione, monitoraggio e performance</p> <p>2.2.1 Assistenza tecnica a livello centrale e locale</p> <p>2.2.2 Semplificazione e standardizzazione delle procedure</p>	<p>M1C1-54 - raggiunto ✓</p> <p>M1C1-60 - in corso (IV trimestre 2024) M1C1-61 - in corso (II trimestre 2025) M1C1-63 - in corso (II trimestre 2026)</p>	€ 368.400.000* € 4.000.000
ATTUAZIONE	<p>2.2.1 Assistenza tecnica a livello centrale e locale</p> <ul style="list-style-type: none">Analisi e definizione del fabbisogno da parte di Regioni e Province Autonome, esecuzione delle procedure di reclutamentoConferimento di incarichi a esperti e professionisti reclutati da Regioni e Province Autonome (350,3M)Realizzazione di portale di progetto e unità centrale di professionisti reclutati (18,1M) <p>2.2.2 Semplificazione e standardizzazione delle procedure</p> <ul style="list-style-type: none">Mappatura di procedure, proposte di semplificazione e catalogo (4M) <p>M1C1-60: Semplificazione e digitalizzazione di 200 procedure critiche per cittadini e imprese M1C1-61: Semplificazione e digitalizzazione di ulteriori 50 procedure M1C1-63: Completare semplificazione di 600 procedure, creazione di catalogo delle procedure e relativi regimi amministrativi applicati su tutto il territorio nazionale</p>		

2. LE RIFORME PER LA PA: ATTUAZIONE

Buona amministrazione

	Misure	M&T collegati	Risorse
Investimenti	2.2 Task force digitalizzazione, monitoraggio e performance <ul style="list-style-type: none"> 2.2.3 Digitalizzazione delle procedure (SUAP & SUE) 2.2.4 Monitoraggio e comunicazione azioni semplificazione 2.2.5 Amministrazione pubblica orientata ai risultati 	M1C1-60 - in corso (IV trimestre 2024) M1C1-61 - in corso (II trimestre 2025) M1C1-63 - in corso (II trimestre 2026) M1C1-63 - in corso (II trimestre 2026) M1C1-00-ITA-1 - in corso (II trimestre 2026)	€ 324.400.000* € 21.000.000 € 16.400.000
ATTUAZIONE	<p>2.2.3 Digitalizzazione delle procedure SUAP e SUE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalizzazione di procedure per le attività di impresa (SUAP) e edilizie (analisi dei processi, ricognizione di sistemi esistenti, aggiornamenti normativi, definizione di specifiche tecniche per interoperabilità dei sistemi, sistemi informatici) (257M) • Governance di progetto (progettazione e project management, formazione ICT, monitoraggio, diffusione) (68M) <p>2.2.4 Monitoraggio e comunicazione azioni semplificazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio e verifica di impatto della riforma della PA e delle misure di semplificazione (11M) • Misurazione degli oneri delle procedure amministrative (3,4M) • Misurazione dei tempi delle procedure amministrative (2,6M) • Comunicazione e consultazione (4,1M) <p>2.2.5 Amministrazione pubblica orientata ai risultati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sostenere la misurazione dell'impatto dell'azione delle PA con KPI comuni (4,6M) • Garantire maggiore indipendenza e professionalità di OIV (2,2M) e investire nella formazione specialistica di OIV (1,8M) • Sviluppo di piattaforma tecnologica (nuovo Portale della performance e Portale PIAO) (6,3M) • Direzione, coordinamento e monitoraggio dei risultati (1,5M) 		
	<p>M1C1-00-ITA-1: KPI comuni e OIV</p> 		

2. LE RIFORME PER LA PA: ATTUAZIONE

	Misure	M&T collegati	Risorse
Riforme	<p>2.3 Competenze e carriere</p> <p>2.3.1 Riforma del mercato del lavoro della PA</p>	<p>M1C1-56 - raggiunto ✓</p> <p>M1C1-58 - raggiunto ✓</p> <p>M1C1-59 - raggiunto ✓</p> <p>M1C1-59 BIS - in corso</p>	€ 24.300.000
Capitale umano	<p>ATTUAZIONE</p>  <ul style="list-style-type: none">• Nuovo sistema di classificazione del personale e fabbisogni (DL 80/2021, CCNL, Linee di indirizzo 27 luglio 2022)• Nuovi criteri per progressioni tra Aree (DL 80/2021, CCNL)• Nuovi criteri per progressioni nell'Area, differenziali stipendiali (DL 80/2021, CCNL)• Aggiornamento del codice di comportamento (DL 36/2022, DPR 81/2023)• Misure per parità di genere (DL 36/2022, DPR 81/2023, Direttiva 30 novembre 2023)• Investimenti in formazione (Direttiva 24 marzo 2023, Direttiva 29 gennaio 2024)• Framework di competenze trasversali per dirigenti e non (DM 28 settembre 2022 e DM 28 giugno 2023)• Indicazioni per nuovi sistemi di valutazione della performance individuale (Direttiva 28 novembre 2023)		

2. LE RIFORME PER LA PA: ATTUAZIONE



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Alle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1,
comma 2, del d.lgs. n. 165/2001

e, p.c. Alla Presidenza della Repubblica
Segretariato generale

Alla Presidenza del Consiglio dei ministri
Segretariato generale

All'A.N.C.I.

All'U.P.I.

All'U.N.C.E.M.

Alla Conferenza dei rettori delle università italiane

Alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Al Formez PA

OGGETTO: Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

FORMAZIONE



Oggetto: nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance individuale*.

VALUTAZIONE



Il Ministro per la pubblica amministrazione

ART. 1

- È approvato il modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni di cui all'Allegato A al presente decreto, che ne costituisce parte integrante.
- All'attuazione delle attività derivanti dal presente decreto le amministrazioni provvedono nei limiti delle risorse umane, strumentali e finanziarie previste a legislazione vigente e senza nuovi o ulteriori oneri a carico della finanza pubblica.

Il presente decreto è inviato agli organi di controllo per la registrazione.

Il Ministro per la pubblica amministrazione

Firmato digitalmente da
ZANGRILLO PAOLO
C = IT
O = PRESIDENZA CONSIGLIO
DEI MINISTRI

COMPETENZE

2. LE RIFORME PER LA PA: ATTUAZIONE

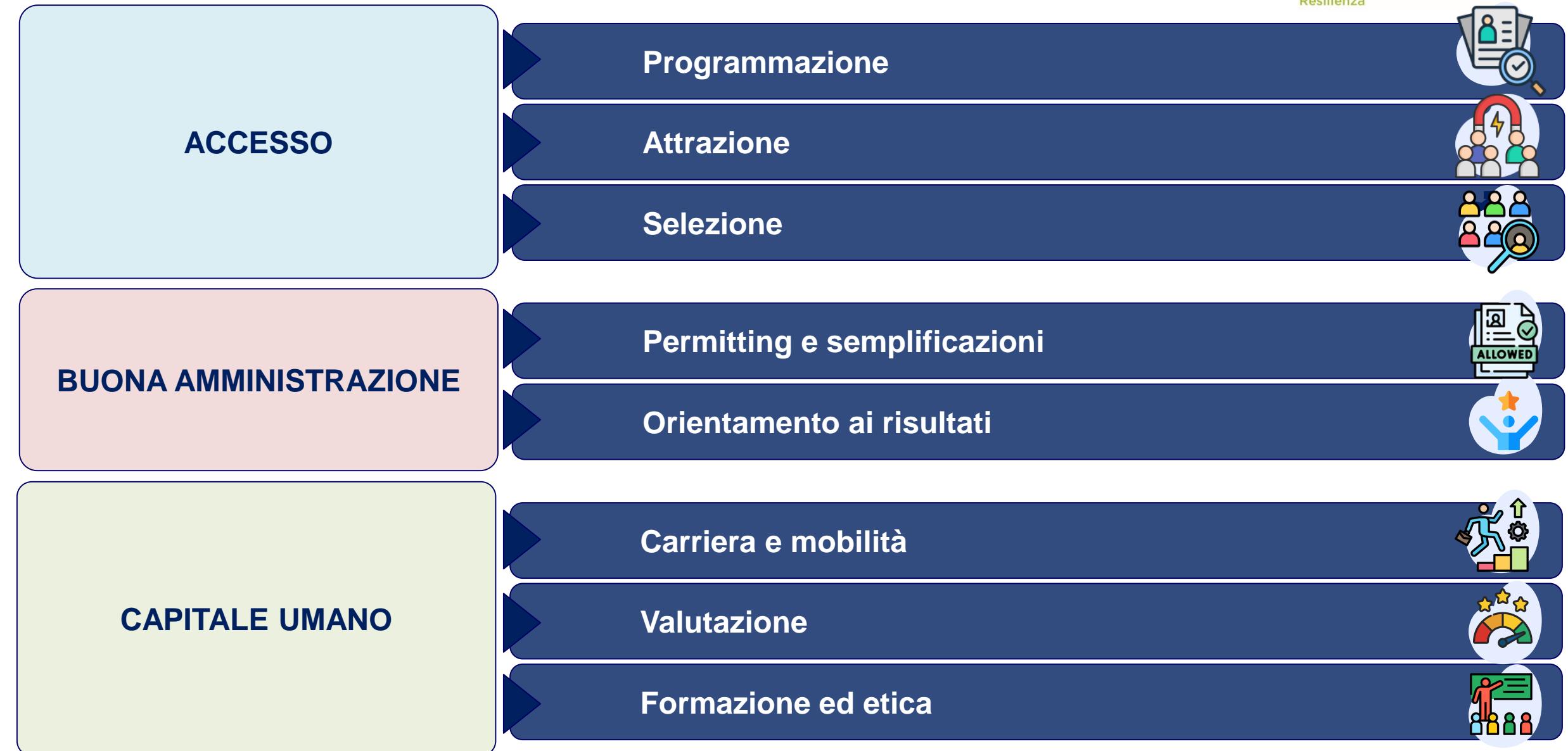
Capitale umano

	Misure	M&T collegati	Risorse
Investimenti	<p>2.3 Competenze e Capacità amministrativa</p> <p>2.3.1 Investimenti in istruzione e formazione Scale-up Green skills – REPoweEU</p>	<p>M1C1-64 - in corso (II trimestre 2026) M1C1-65 - in corso (II trimestre 2026) M1C1-66 - in corso (II trimestre 2026) M1C1-67 - in corso (II trimestre 2026) M7-29 - in corso (II trimestre 2026)</p>	€ 139.750.000
ATTUAZIONE	<p>2.3.1. Investimenti in istruzione e formazione (DFP, SNA, Formez)</p> <ul style="list-style-type: none">Formazione su trasformazione digitale (2,9M)Formazione su transizione ecologica e amministrativa (11M)Sviluppo di Comunità di pratica (4,2M)Formazione di neo-assunti e competenze manageriali per figure apicali (30,2M)Supporto a sviluppo di percorsi formativi da parte di PA (30M)Metodi e strumenti per gestione del ciclo formativo (10,7M)Sviluppo del <i>learning environment</i> della PA e fascicolo personale delle competenze (41M)Governance, coordinamento e monitoraggio (9M) <p>M1C1-64: >=350.000 iscrizioni a iniziative di formazione per PA centrali M1C1-65: >=400.000 iscrizioni a iniziative di formazione per altre PA M1C1-66: >=70% (245.000) di attività di formazione completate con successo per PA centrali M1C1-67: >=70% (280.000) di attività di formazione completate con successo per altre PA M7-29: >=1.750 dei dipendenti di altre PA che hanno completato con successo attività di formazione devono essere in servizio presso PA locali e aver completato formazione su transizione verde</p>		

2. LE RIFORME PER LA PA: ATTUAZIONE

	Misure	M&T collegati	Risorse
Investimenti	<p>2.3 Competenze e Capacità amministrativa</p> <p>2.3.2 Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione della forza lavoro</p>	<p>M1C1-59 - raggiunto ✓ M1C1-59 BIS – <i>in corso (II trimestre 2024)</i> M1C1-59 TER - <i>in corso (II trimestre 2026)</i></p>	€ 350.900.000
Capitale umano	<p>ATTUAZIONE</p> 	<p>2.3.2 Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro (DFP, Formez, Invitalia)</p> <ul style="list-style-type: none">• Implementazione del progetto pilota per definire modelli organizzativi per il governo della complessità e delle crisi (54M)• Azioni di diffusione del modello di sistema decisionale (226M)• Sviluppo di sistema informativo di supporto alle decisioni (24M)• Governance e monitoraggio (16M) <p>2.3.2 Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane (Formez)</p> <ul style="list-style-type: none">• Assessment dell'organizzazione dei Comuni destinatari (3M)• Assessment individuale di competenze e gap del personale non dirigente (10,6M)• Piattaforma digitale per la gestione strategica del capitale umano (16M)• Disseminazione degli strumenti (0,8M)• Governance e monitoraggio (0,5M) <p>2.3.2 La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico (RiVA)</p>	<p>M1C1-59-BIS – Relazione su indicatori chiave di prestazione per interventi di change management e miglioramento delle competenze del personale</p> <p>M1C1-59-TER – Banca dati integrata per gestione risorse umane (toolkit HRM)</p>
ATTUAZIONE			

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO



3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

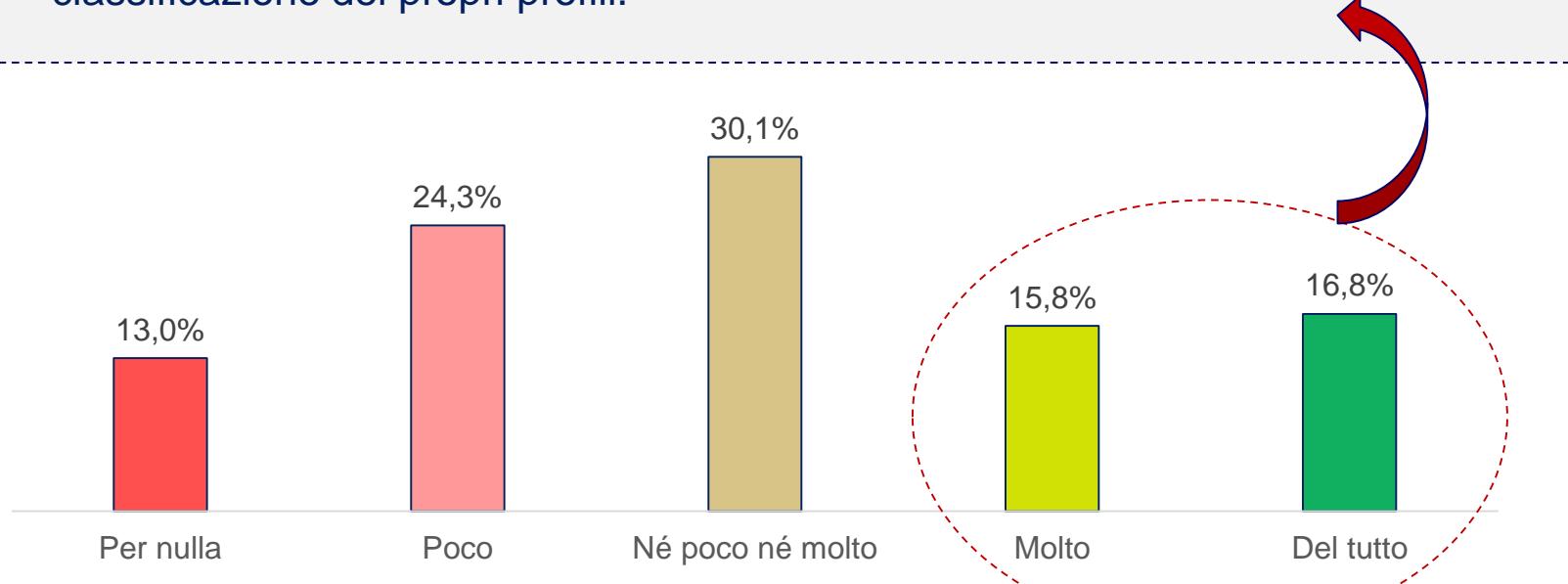
ACCESSO



PROGRAMMAZIONE

- Nuova classificazione dei profili professionali e di competenza

- La riforma ha promosso l'introduzione di sistemi di classificazione del personale sulla base di **aree omogenee di conoscenze, abilità e competenze professionali**, superando un approccio amministrativo-contrattuale.
- Un terzo** dei responsabili HR dichiara di aver già adottato un sistema aggiornato di classificazione dei propri profili.



3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

ACCESSO



PROGRAMMAZIONE

- Documento integrato di programmazione (PIAO)

- La nuova classificazione dei profili professionali consente di sviluppare una programmazione strategica dei fabbisogni di personale coerente con le esigenze organizzative.
- Allo stesso tempo, si osserva l'utilizzo di diverse modalità **rappresentazione dei dati** relativi al personale in servizio, alle assunzioni e alle cessazioni previste, agli organici futuri.

	Informazioni nel PIAO	Organico al 31/12/2022	Assunzioni 2023-2025	Cessazioni 2023-2025	Organico al 31/12/2025
	Per categoria	44 (88%)	44 (88%)	25 (50%)	5 (10%)
	Per profilo	22 (44%)	43 (86%)	11 (22%)	2 (4%)
	Per profilo e categoria	22 (44%)	40 (80%)	10 (20%)	2 (4%)
	Per forma del contratto (TI vs TD)	21 (42%)	20 (40%)	7 (14%)	1 (2%)
	Per singola annualità	N/A	32 (64%)	19 (38%)	N/A

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

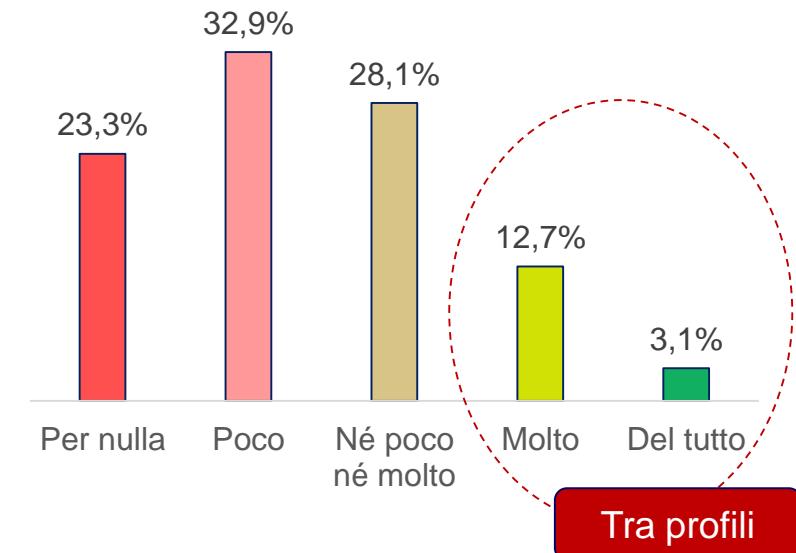
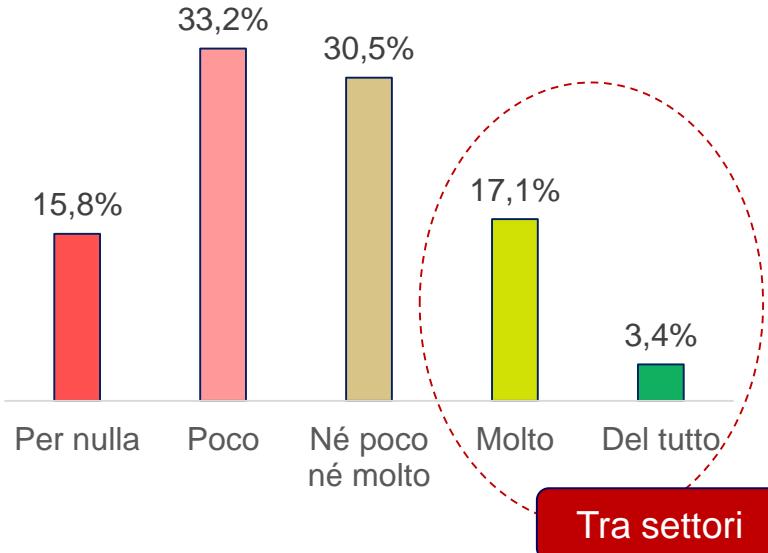
ACCESSO



PROGRAMMAZIONE

- Documento integrato di programmazione (PIAO)

- Attraverso l'istituzione del PIAO, la riforma ha favorito l'**integrazione** delle scelte di gestione del personale con gli obiettivi strategici degli enti pubblici.
- I nuovi sistemi di programmazione hanno già consentito di **riallocare il personale tra settori e profili**, mentre in altre Amministrazioni risulta ancora un ambito di lavoro aperto.



3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

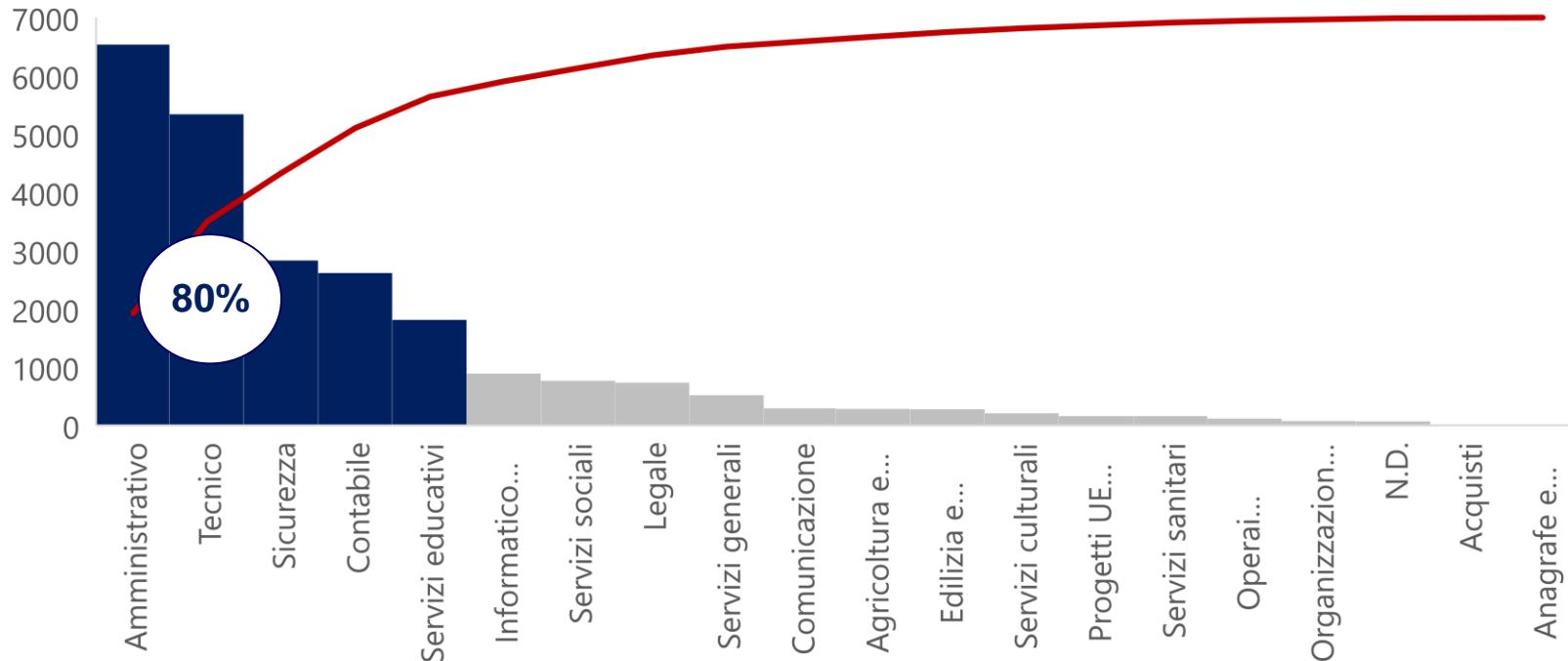
ACCESSO



PROGRAMMAZIONE

- Documento integrato di programmazione (PIAO)

- A fronte di riforme finalizzate a supportare la programmazione strategica dei fabbisogni di personale, si osserva il rischio di **replicare l'attuale skill-mix**
- L'80% delle assunzioni programmate per 2023-2025 riguarda **profili tradizionali** (amministrativi, tecnici e contabili) e **professionisti impiegati in servizi essenziali** (istruzione e sicurezza)



3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

ACCESSO



ATTRAZIONE

- Campagna di reclutamento

- Lo spot trasmette l'immagine della PA come un **settore accogliente e competente** (media pari a 2,7 su quattro in un campione di 746 rispondenti).
- Allo stesso tempo, si rilevano ambiti di miglioramento per:
 - incrementare l'audience della campagna (il 76% dei rispondenti dichiara di non aver visto lo spot);
 - comunicare in modo ancora più efficace i valori del lavoro pubblico (la percezione di inefficienza della PA è uno dei principali ostacoli alle candidature);
 - innovare le procedure di accesso (la presenza di procedure di selezione lunghe e formali è uno dei principali ostacoli alle candidature).



Fonte: indagine PNRR Lab

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

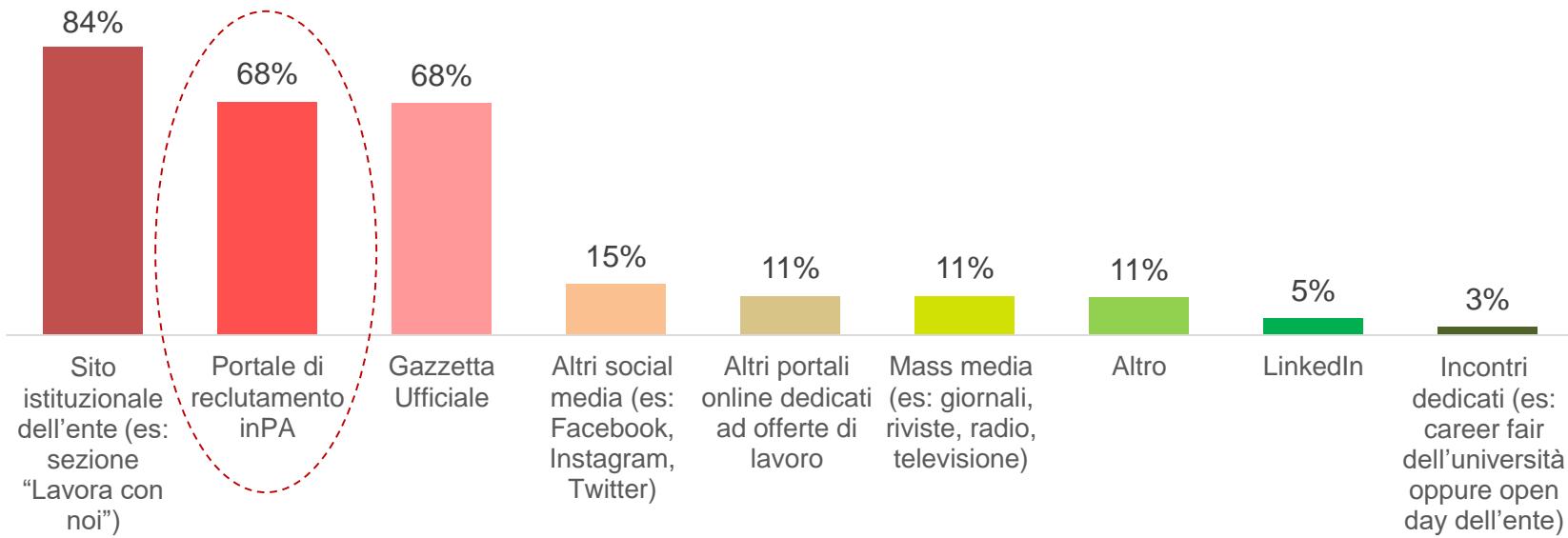
ACCESSO



ATTRAZIONE

- Portale unico del reclutamento (inPA) e nuovi canali di comunicazione

- Una buona percentuale di responsabili HR ha già sperimentato l'**utilizzo del portale di reclutamento inPA** per promuovere procedure di reclutamento (oltre a sito istituzionale e Gazzetta Ufficiale)
- Tuttavia, si osserva un **limitato utilizzo di canali innovativi** (come social media e Linkedin) e **proattivi** (on-campus) che potrebbero incrementare visibilità e attrattività per ampliare e qualificare bacino di reclutamento.



3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

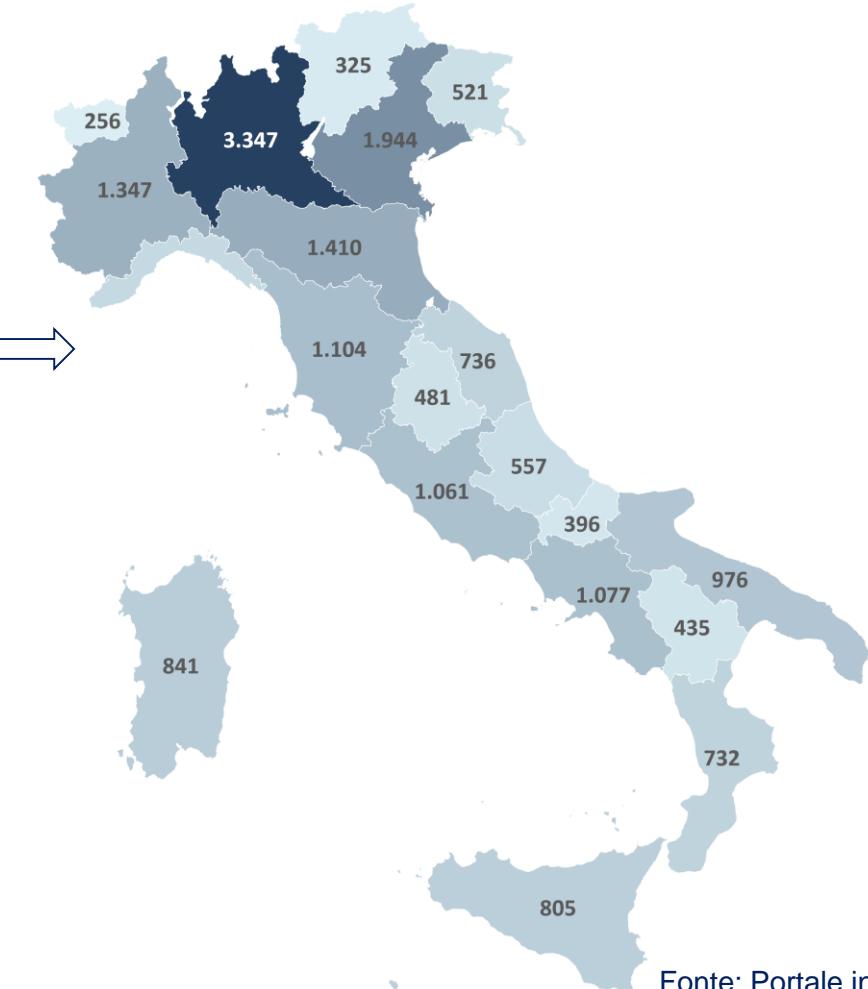
ACCESSO



ATTRAZIONE

- Portale unico del reclutamento (inPA)

- Alla data odierna, risultano pubblicate su inPA un **buon numero di procedure di reclutamento:**
 - 15.956 bandi di concorso
 - 2.033 selezioni di professionisti ed esperti
 - 42 bandi di concorso DFP – Formez PA
 - 5.707 avvisi di mobilità
 - 49 scelte sedi
 - 4 procedure straordinarie
 - 8 bandi apprendistato
 - 62 bandi OIV



Fonte: Portale inPA

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

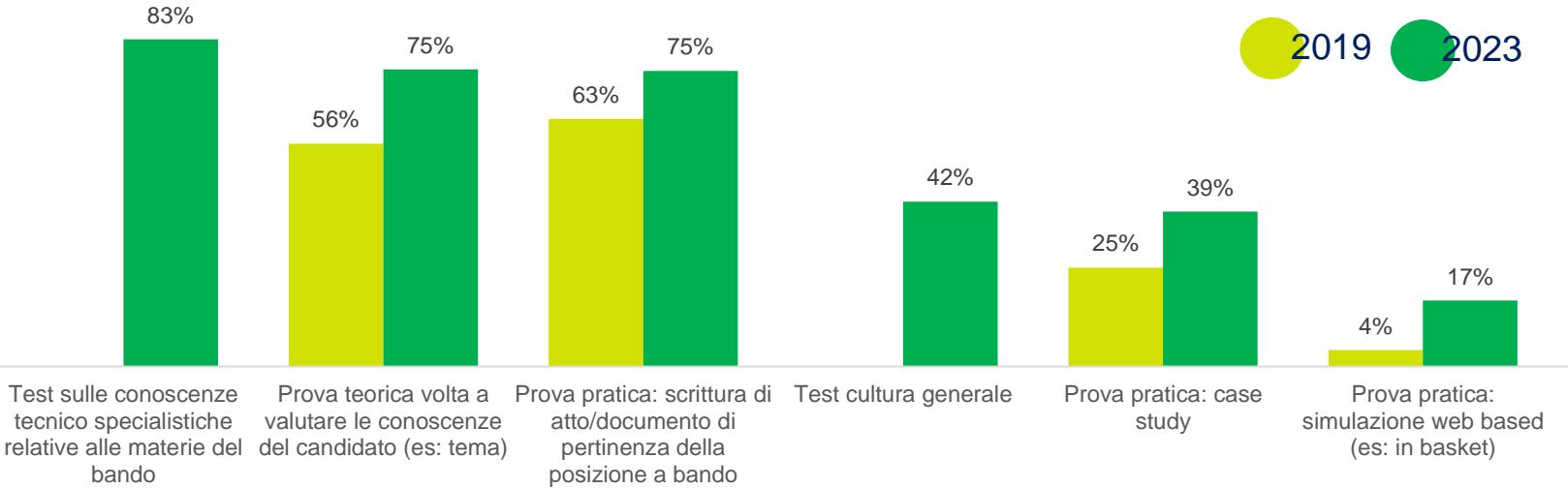
ACCESSO



SELEZIONE

- Nuova tipologia di prove

- Si rileva l'**utilizzo diffuso di prove preselettive** da parte di oltre la metà degli enti
- Aumenta l'utilizzo di alcune **tipologie di prove preselettive non tradizionali**, come il test sul profilo motivazionale, in linea con le direttive fornite nei processi di riforma degli ultimi anni.
- Le riforme hanno anche consentito agli enti di **variare le tipologie di prove scritte e adottare strumenti più innovativi**, come le prove pratiche (case study o simulazioni web-based)



3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

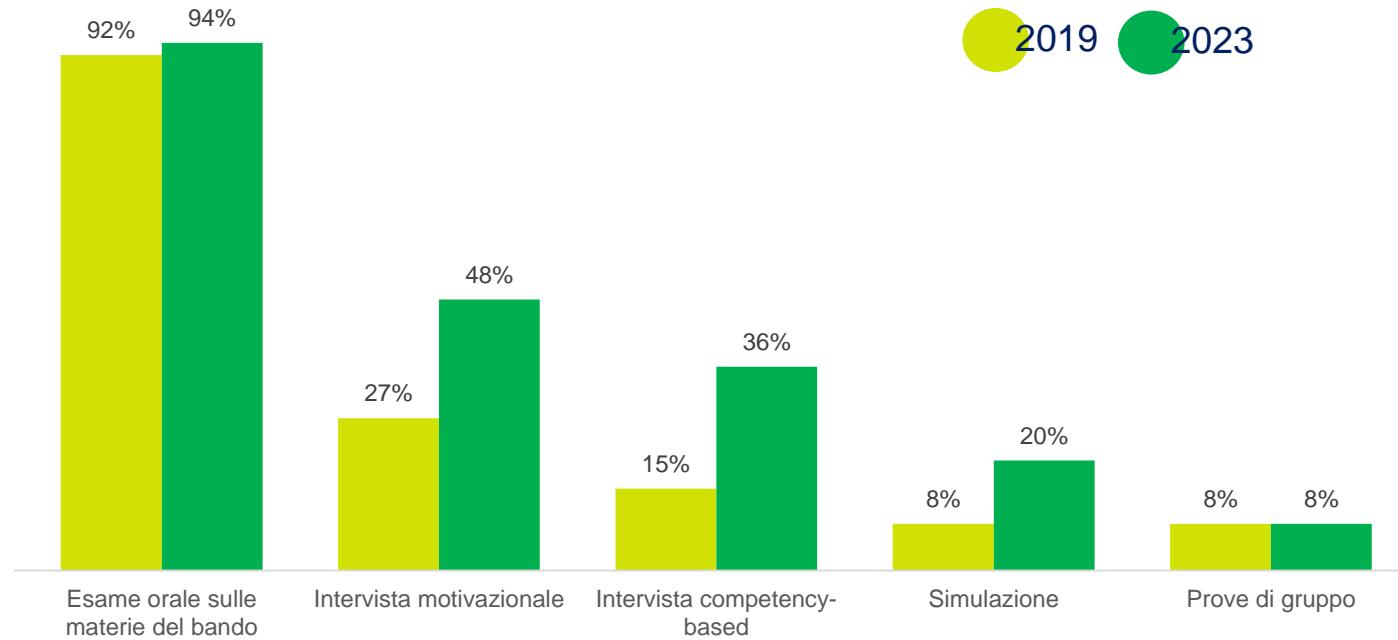
ACCESSO



SELEZIONE

- Nuova tipologia di prove

- Le riforme hanno favorito in alcuni enti la **diversificazione delle tipologie di prove orali** e l'adozione di **strumenti più innovativi**, come le simulazioni e prove di gruppo, con la necessità di diffondere ulteriormente il loro utilizzo.



3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

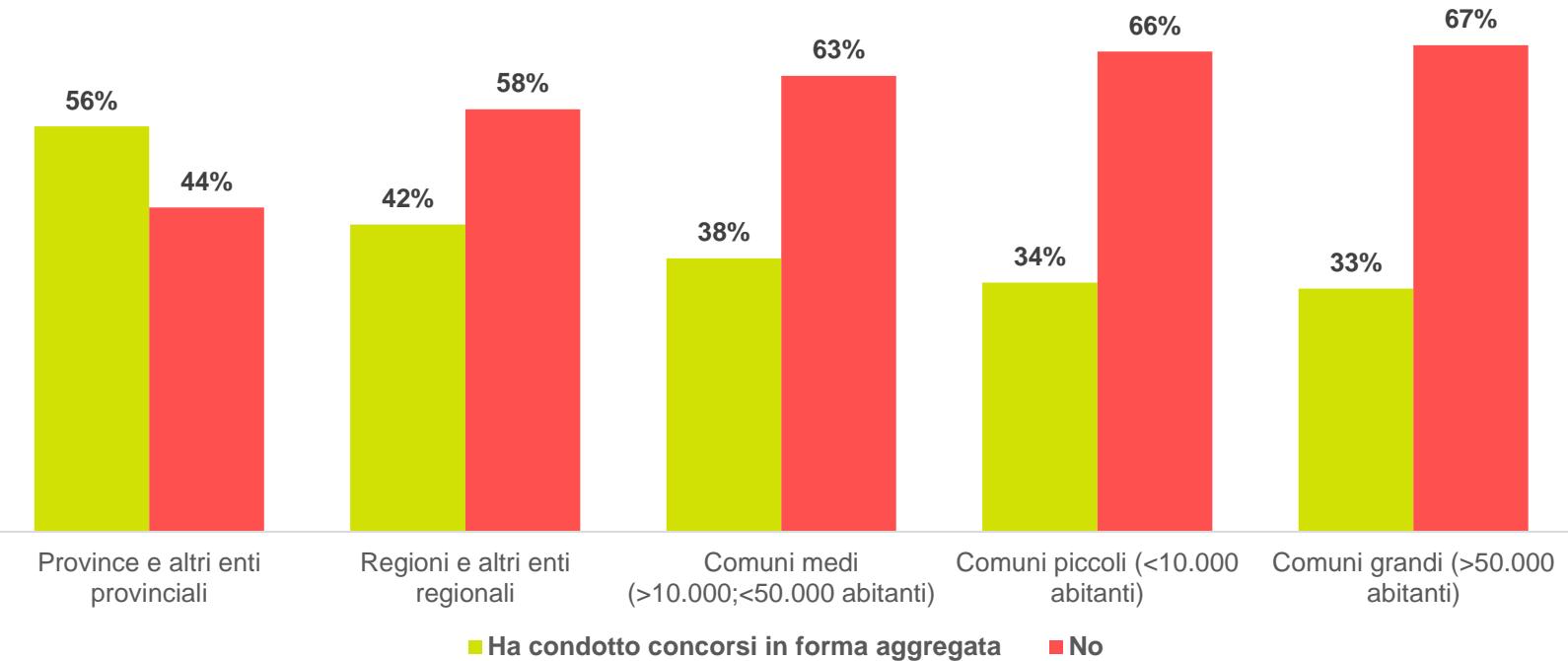
ACCESSO



SELEZIONE

- Concorsi aggregati

- Una quota rilevante dichiara di aver già sperimentato lo svolgimento di **concorsi in forma aggregata** (in particolare, un terzo dei Comuni)



3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

ACCESSO



SELEZIONE

- Tasso di copertura dei posti

- Come punto di attenzione, si rileva il fenomeno diffuso di **candidati che non si presentano o non superano le prove**.
- In alcuni casi si osservano candidati inferiori rispetto a fabbisogno o che non accettano l'offerta di lavoro.

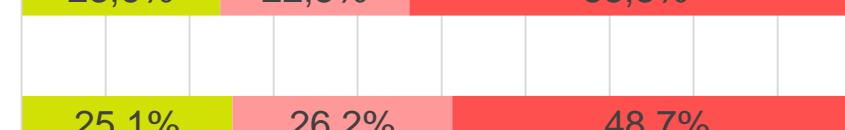
Il numero di candidati è inferiore rispetto alle aspettative e al fabbisogno da colmare



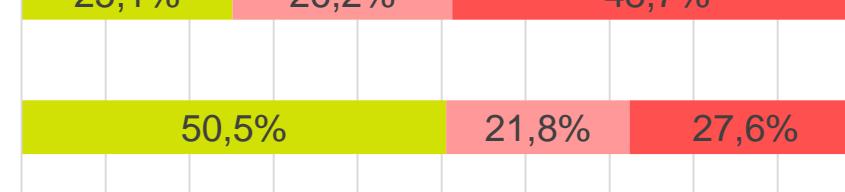
Una quota significativa di candidati non si è presentata alle prove di concorso



Una quota significativa di candidati non ha superato il concorso



Una quota significativa di candidati selezionati non ha accettato l'offerta di lavoro



■ Pressoché in nessun caso (da 0% a 5%)

■ Fino a un terzo dei casi (da 5% a 35%)

■ Oltre un terzo dei casi (da 35% a 100%)

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

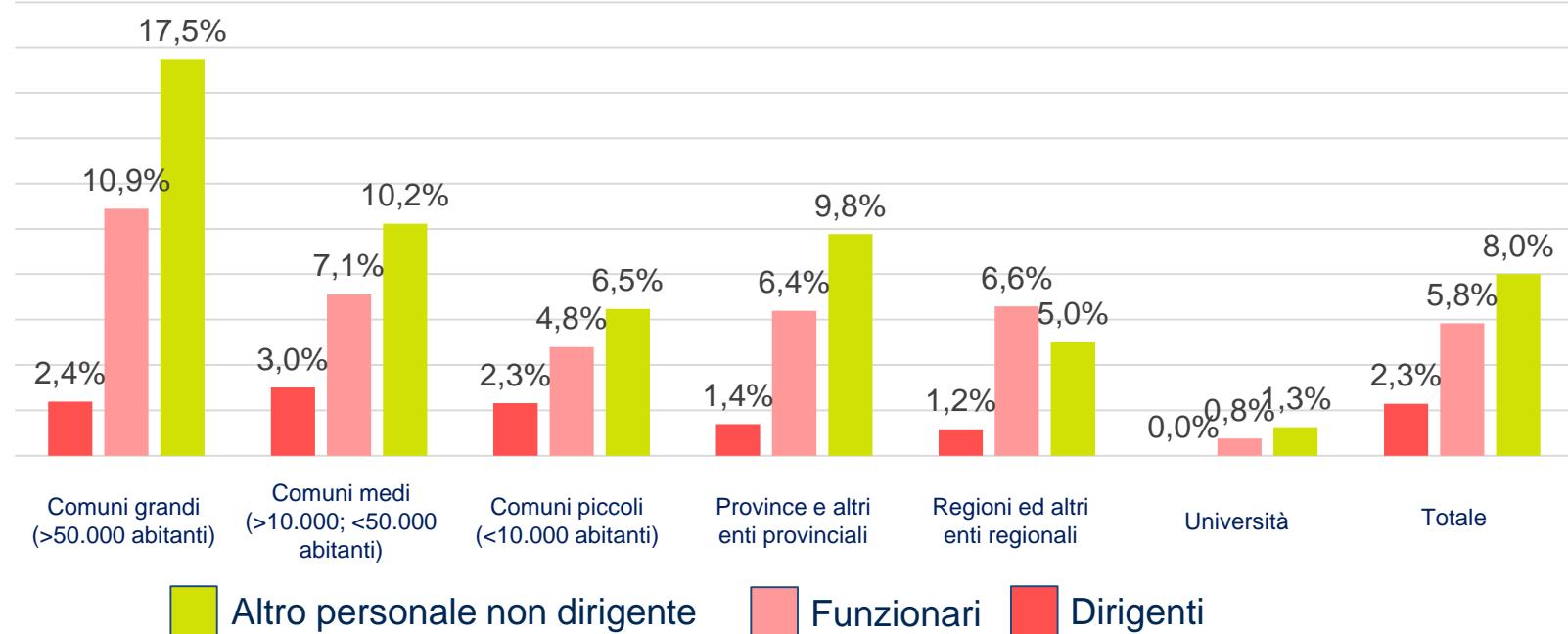
ACCESSO



SELEZIONE

- Tasso di turnover

- Al termine delle procedure di concorso avviate negli ultimi due anni, una quota (seppur contenuta) di dipendenti **abbandona l'ente entro sei mesi dall'assunzione**, aprendo il tema della gestione dell'on-boarding e della retention del personale.



3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

ACCESSO



SELEZIONE

- Tasso di copertura dei posti

- I concorsi semplificati hanno consentito di ridurre il numero di prove e i tempi medi, con un buon tasso di copertura dei posti messi a bando da Formez.
- Emergono maggiori criticità sui **profili professionali più specialistici** (statico-informatico e ingegnere-architetto) per cui l'offerta di lavoro è insufficiente a coprire i fabbisogni delle Amministrazioni.

Profilo professionale	Concorsi con copertura totale dei posti	% posti scoperti	Numero di idonei su posti banditi
Addetto all'Ufficio per il Processo	100%	0%	118,0%
Educatore, assistente sociale	100%	0%	194,1%
Ispettore del lavoro	100%	0%	431,8%
Operatore data entry	100%	0%	131,7%
Giuridico, amministrativo	70%	14,6%	456,8%
Operatore di accoglienza e vigilanza	67%	17,8%	192,7%
Ingegneri e architetti	50%	71,6%	54,6%
Statistico, informatico	40%	37,5%	69,6%

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

ACCESSO



SELEZIONE

- Selezione di esperti PNRR

- Al Concorso PNRR per 500 esperti gestito da Formez si rileva una copertura totale dei posti, ma le rinunce hanno generato la mancanza di alcuni profili (informatico-ingegneria e statistico)

	Profilo professionale				
	Economico	Giuridico	Informatico-Ingegneria	Statistico	Totale
Posti banditi	198	125	104	73	500
Candidati	11.954	14.716	6.251	1.542	34.463
Candidati presenti a prova scritta	4.218	5.503	2.258	640	12.619
Candidati idonei	262	974	193	105	1.534
Candidati al netto delle rinunce	164	839	91	56	1.150

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

BUONA AMMINISTRAZIONE



SEMPLIFICAZIONI

- Bilancio delle procedure semplificate e da semplificare

- Ambiti tecnici delle procedure oggetto di semplificazione:



- Ad aprile 2024, risultano **semplificate 185 iniziative sul totale delle 200** procedure da portare a termine entro la fine dell'anno (Ministro Zangrillo).
- Oltre ai precedenti DL «semplificazioni», focalizzati su transizione energetica (es. autorizzazioni ambientali), digitalizzazione (es. BUL), opere pubbliche e procedimento amministrativo (es. silenzio assenso), a marzo 2024, il Consiglio dei ministri ha approvato, su proposta del ministro Paolo Zangrillo, un disegno di legge che interviene sui seguenti settori: (i) sanità (focus sulle farmacie e i vaccini), (ii) turismo, (iii) istruzione, (iv) immobili vincolati, (v) traduzioni giurate, (vi) rifiuti.



È prevista la semplificazione di altre **50** procedure a **inizio 2025**, e di un **totale di 600** procedure entro il **2026**

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

BUONA AMMINISTRAZIONE



PERMITTING E SEMPLIFICAZIONI

- Interventi normativi e principali colli di bottiglia

- Si evidenzia il notevole successo degli interventi normativi (inclusi i *DL 76/2020*, *DL 77/2021*, *DL 50/2022*, *DL 13/2023*, *DL 22/2024* e *DL 63/2024*) nel fronteggiare le sfide delle autorizzazioni ambientali. Tuttavia, **sebbene si registri un effettivo acceleramento delle procedure, permane la presenza di alcune sfide e ostacoli.**



Mancato rispetto delle scadenze normative



Inerzia e mancanza di silenzio assenso



Molteplicità di enti e procedure

Principali colli di bottiglia



Problemi legati alle conferenze di servizi, inclusa la loro natura non conclusiva



Processi lunghi e complessi per l'emissione della decisione finale



Ulteriori criticità, tra cui la limitata capacità amministrativa

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

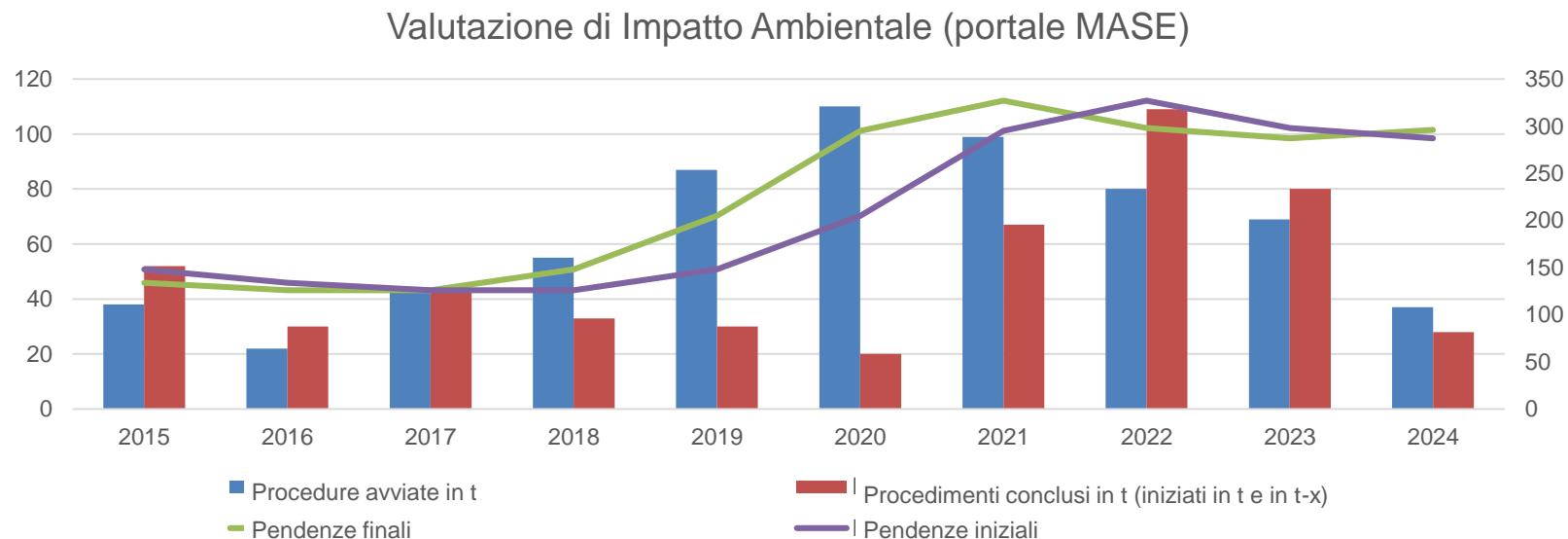
BUONA AMMINISTRAZIONE



PERMITTING E SEMPLIFICAZIONI

- Evidenze sulle Valutazioni di Impatto Ambientale e le autorizzazioni a livello nazionale (MASE)

- Con riferimento alla Valutazione di Impatto Ambientale (VIA) dei progetti non PNIEC-PNRR, i dati MASE (nel periodo 2015-2024) evidenziano un crescente accumulo di progetti da valutare, con un picco nel 2021.
- In particolare, si osserva come dal 2018 al 2022, i procedimenti avviati abbiano significativamente superato quelli conclusi nello stesso anno, anche a causa dell'arretrato.
- Tuttavia, nonostante il numero sostanziale di procedimenti avviati negli ultimi anni, **è evidente che, a partire dal 2022, l'accumulo di procedimenti segue una tendenza decrescente.**



Fonte: indagine PNRR Lab

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

BUONA AMMINISTRAZIONE



PERMITTING E SEMPLIFICAZIONI

- Evidenze sulle Valutazioni di Impatto Ambientale e le autorizzazioni a livello nazionale (MASE)

- Si evidenzia un notevole **miglioramento nella gestione dei procedimenti di autorizzazione** ambientale.
- I dati mostrano una significativa riduzione dei tempi medi di autorizzazione, un incremento nel numero di procedimenti portati a termine, una migliore efficienza, e un aumento nel numero di procedimenti accolti.

-70%
(2020-23)

Riduzione dei tempi:
Diminuzione dei tempi medi di autorizzazione tra il 2020 e il 2021 del 38%, -15% nel 2022, -43% nel 2023. Nell'arco del triennio, diminuzione del 70%.

+118pp
(2020-22)

Maggiore % procedimenti conclusi:
Crescita del rapporto tra procedimenti conclusi e avviati nel 2021: +49 pp. Nel 2022, +69 pp.. Nel 2023, sebbene la variazione % sia negativa, l'indice di rotazione continua ad essere superiore a 100.

+16pp
(2020-23)

Maggiore efficienza:
In percentuale, il rapporto tra procedimenti conclusi e quelli pendenti + avviati aumenta dopo le riforme di semplificazione (2021): +11pp. Nel corso del triennio, aumenta di +16pp.

+12pp
(2023)

Aumento % procedimenti accettati:
La maggior parte dei procedimenti di VIA è stata accettata, con percentuali che vanno dal 48% nel 2018 al 90% nel 2020. Si denota una diminuzione nel 2021-22, seguito da una stabilizzazione (+12 punti percentuali nel 2023).

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

BUONA AMMINISTRAZIONE



PERMITTING E SEMPLIFICAZIONI

- Evidenze sulle Valutazioni di Impatto Ambientale e le autorizzazioni a livello nazionale (MASE)

- L'aggiornamento dei dati nazionali (giugno 2024) ci permette di **confermare il trend individuato** con la precedente raccolta dati (aprile 2023), condotta sia a livello nazionale che regionale. In particolare, continuiamo ad osservare:



Una riduzione nella durata media dei procedimenti, mentre permane la **difficoltà nel rispettare i termini minimi previsti dalla norma**, da ricollegarsi alla complessità dei procedimenti.



Aumento nel numero di procedimenti conclusi, che si traduce in **migliori indici di rotazione, di smaltimento dei procedimenti e di variazione percentuale delle pendenze**.



Potenziali effetti distorsivi, come l'aumento nel numero di procedimenti conclusi accolti con **prescrizioni** (rischio di allungamento dei tempi per apportare modifiche a fronte della qualità dei progetti)

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

BUONA AMMINISTRAZIONE



ORIENTAMENTO AI RISULTATI

- Progetto «Pa OK!»

- L'iniziativa si pone l'obiettivo di:
 - raccogliere e **valorizzare le best practices** nelle AA.PP. che creino valore pubblico in modo innovativo;
 - supportare le amministrazioni nel **coinvolgimento di cittadini e stakeholder**;
 - **disseminare tali pratiche** tra le amministrazioni, facilitandone il networking.
- I progetti vincitori parteciperanno allo **sviluppo** condiviso con il dipartimento di un set di indicatori di **performance organizzativa** che supportino la **diffusione di una cultura del risultato** tra le amministrazioni.



3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

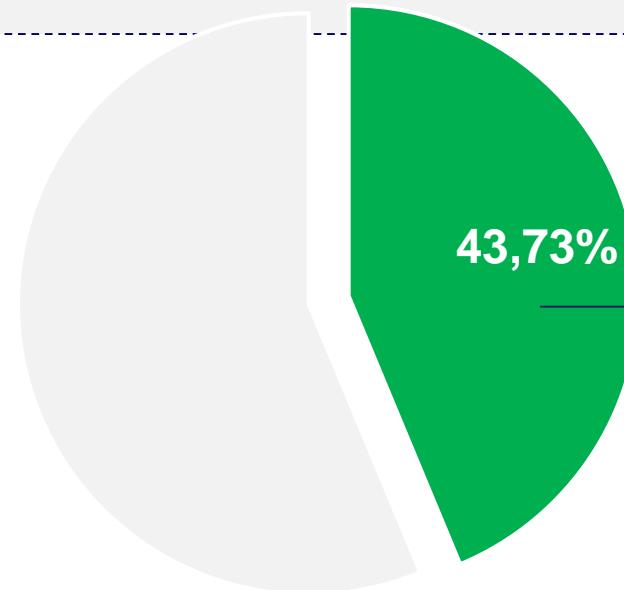
CAPITALE UMANO



CARRIERA E MOBILITÀ

- Requisiti per progressione nelle aree: differenziali stipendiali

- Con i nuovi CCNL è stata introdotta la possibilità di attribuire “**differenziali stipendiali**” all’interno delle aree mediante procedura selettiva che tenga in considerazione, tra gli altri elementi, della media delle ultime tre valutazioni individuali.
- Gli enti stanno iniziando ad attribuire un **peso rilevante alla valutazione della performance individuale per l’attribuzione di differenziali stipendiali**.



Peso medio attribuito al punteggio di valutazione per l’assegnazione di differenziali stipendiali

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

CAPITALE UMANO



VALUTAZIONE

- Valutazione 360°

- Si rileva l'utilizzo prevalente della **valutazione unidirezionale del superiore gerarchico**, ma in linea con la nuova Direttiva, sono in atto esperienze di ***multi-source feedback***.



Valutazione dal basso



Valutazione dei colleghi di pari livello



Valutazione di soggetti terzi
(soprattutto per performance organizzativa di dirigenti)

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

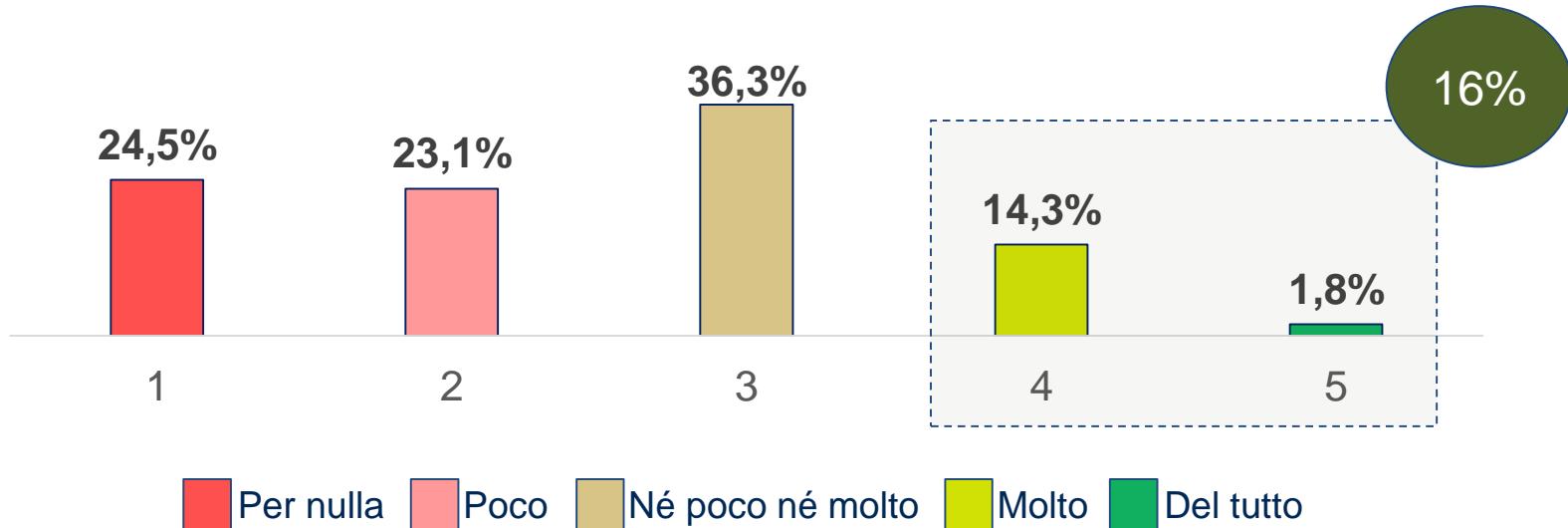
CAPITALE UMANO



VALUTAZIONE

- Calibration

- La direttiva del 28 novembre 2023 sulla valutazione spinge verso il **ricorso a forme di calibrazione dei giudizi**
- Se alcuni enti stanno sperimentando l'utilizzo di queste pratiche, si rileva la necessità di promuovere una **maggior diffusione** nelle diverse Amministrazioni.



3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

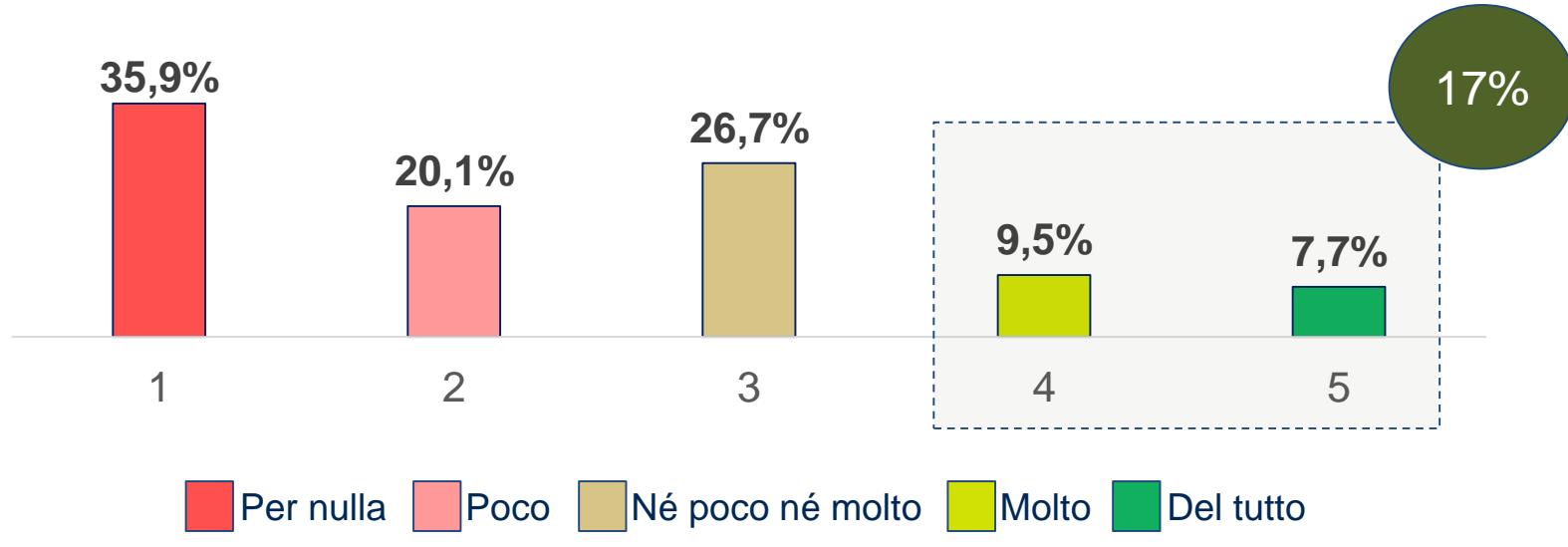
CAPITALE UMANO



VALUTAZIONE

- Feedback e performance interviews

- La direttiva del 28 novembre 2023 sulla valutazione pone l'enfasi sull'**introduzione di modelli continui e circolari di feedback**, anche nella forma di performance interview trimestrali.
- Anche in questo caso, a fronte delle innovazioni introdotte in alcuni enti, è necessario favorire un più **ampio utilizzo di colloqui di feedback obbligatori**



3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

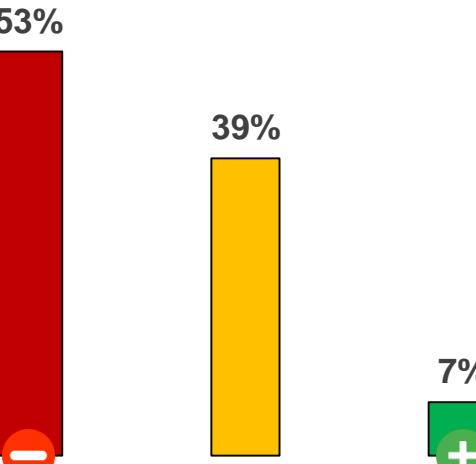
CAPITALE UMANO



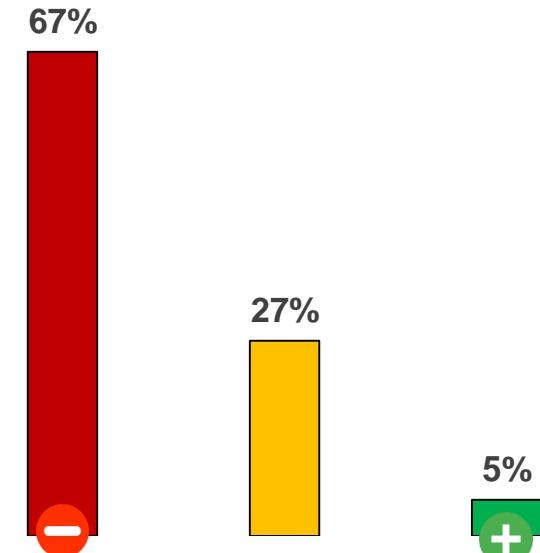
VALUTAZIONE

- Finalità di sviluppo dei SVPI

- La direttiva del 28 novembre 2023 propone l'**introduzione di piani formativi individuali per dirigenti e personale**, legati ai risultati della valutazione della performance individuale.
- Questo tema risulta rilevante in quanto storicamente i sistemi prevedono solo in alcuni casi innovativi la **redazione di piani di sviluppo individuali**.



Valutazione per misurare gap



Piani di sviluppo individuale

3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

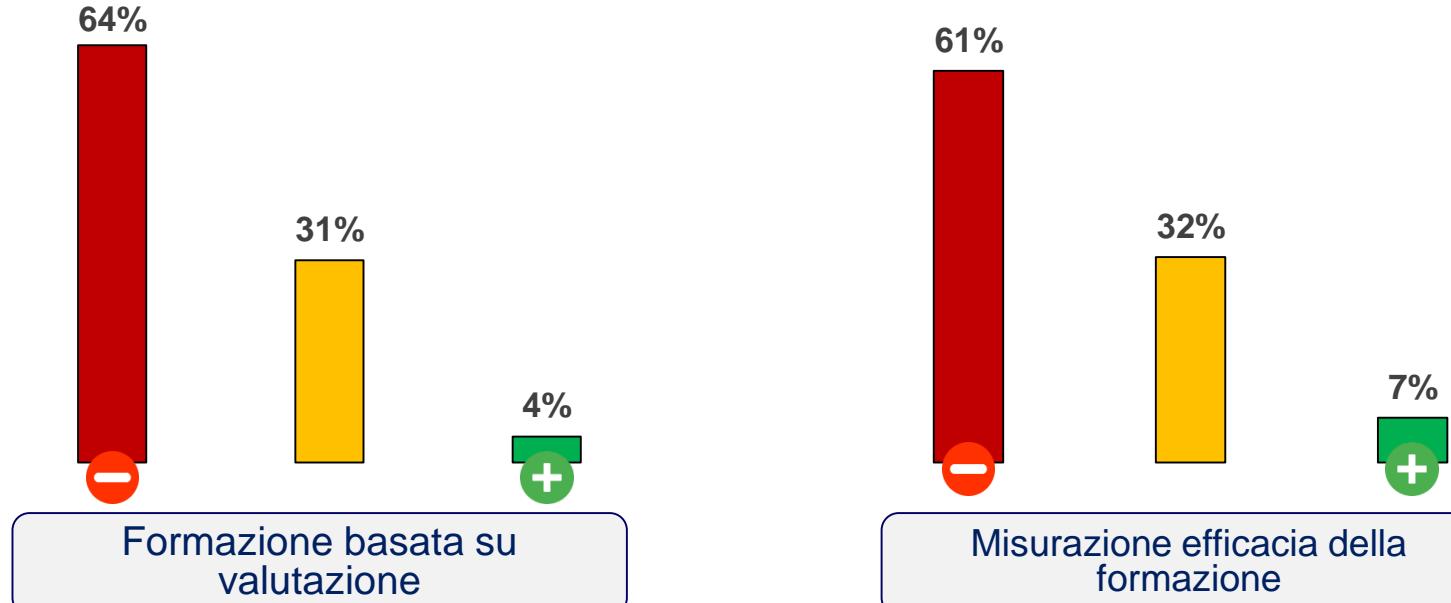
CAPITALE UMANO



FORMAZIONE

- Erogazione di formazione legata alla valutazione della performance

- Lo stato attuale evidenzia la rilevanza della Direttiva per promuovere negli enti un maggiore **collegamento tra valutazione e formazione**, oltre alla **misurazione dell'impatto generato dalle attività formative**



3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

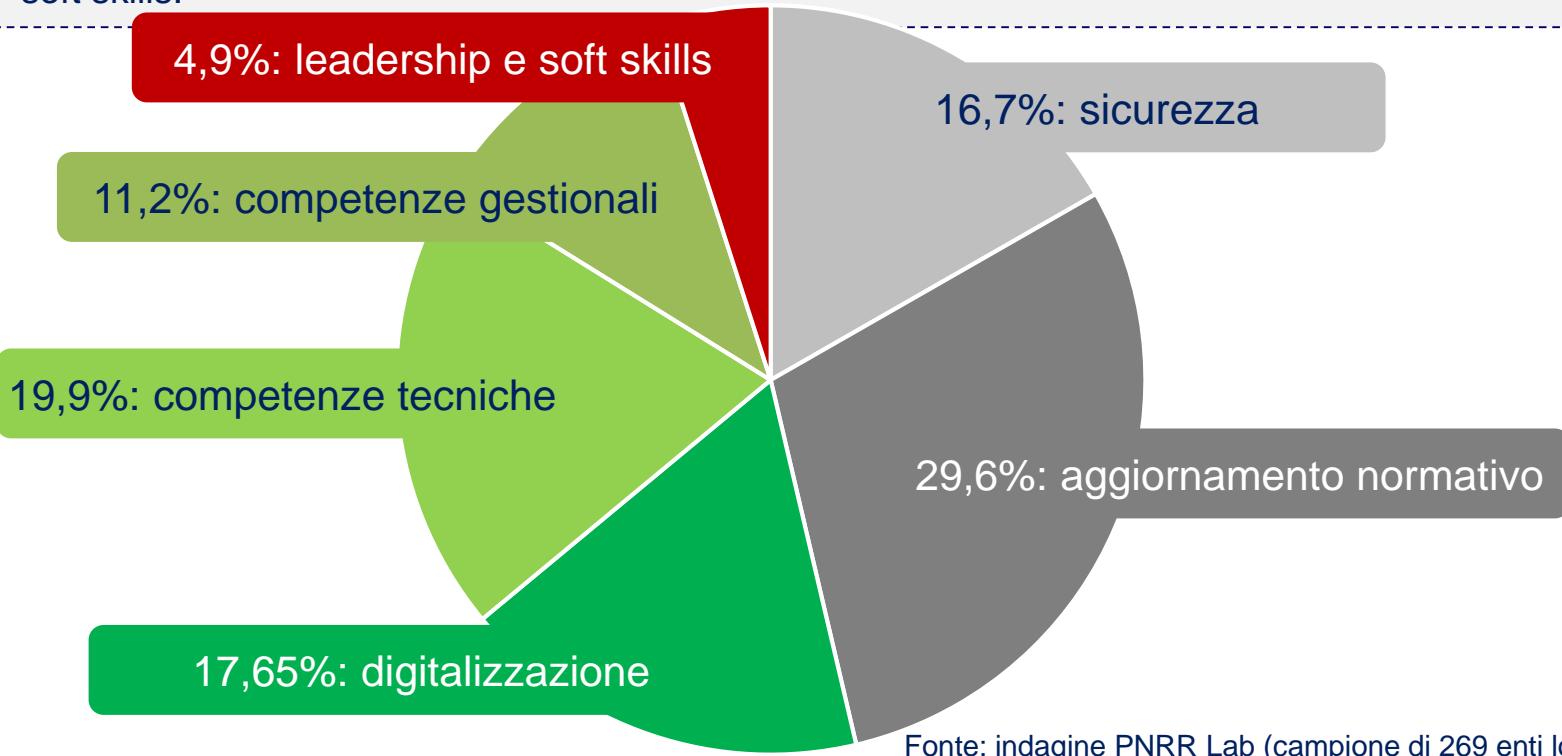
CAPITALE UMANO



FORMAZIONE

- Formazione su tematiche specifiche (soft, gestione progetti, ecc.)

- L'analisi delle attività di formazione evidenzia come i principali ambiti su cui queste vertono inizino a convergere verso gli auspici delle recenti direttive, **superando superando la logica che vede la mera erogazione di corsi obbligatori a norma di legge** e includendo contenuti quali sviluppo di competenze funzionali alla trasformazione digitale, competenze gestionali e soft skills.



3. LE RIFORME PER LA PA: IMPATTO

CAPITALE UMANO

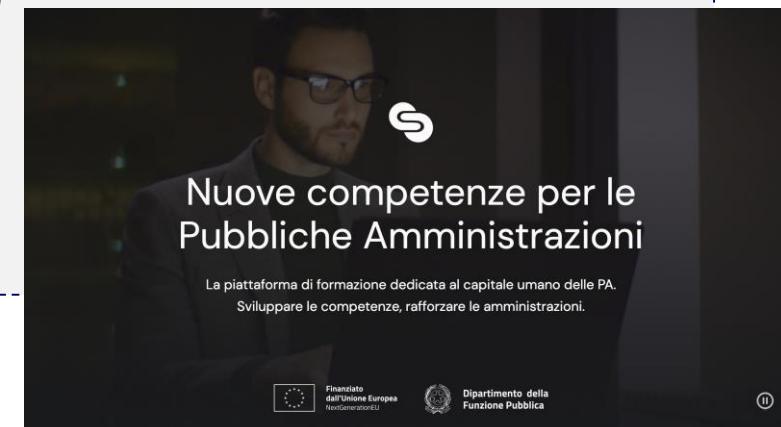


FORMAZIONE

- Piattaforma «Syllabus»

- La piattaforma «Syllabus» **propone gratuitamente ai dipendenti pubblici moduli formativi** per colmare i gap di conoscenze rilevati da un test di autovalutazione messo a loro disposizione e per migliorarne le competenze.
- Attualmente, risultano pubblicati **12 percorsi formativi** suddivisi in quattro programmi:
 - Transizione digitale
 - Transizione ecologica
 - Transizione amministrativa
 - Principi e valori della PA
- Risultano **7.524 enti** che stanno formando i propri dipendenti su Syllabus:
 - 87 PA centrali
 - 1.436 articolazioni periferiche delle PA centrali
 - 6.001 altre PA

SYLLABUS



4. SPUNTI PER IL FUTURO

ACCESSO



Supportare gli enti nell'applicazione di **nuovi sistemi di classificazione** del personale e *job redesign*



Fornire **format standard e digitalizzati** per la sezione del PIAO dedicata alla programmazione dei fabbisogni



Istituire comunità di pratica e **confronto con stakeholder esterni** per favorire la modifica dello skill-mix



Promuovere **canali di comunicazione innovativi** e campagne strutturate di **Employer Branding** (per profili specialistici)



Qualificare la funzione HR per promuovere **assessment strutturato di soft-skill** e **collaborazione con head-hunters**



Promuovere utilizzo di **concorsi aggregati** per ampliare e qualificare il bacino di reclutamento



Supportare la definizione di **percorsi di on-boarding** per favorire la *retention* dei neo-assunti

4. SPUNTI PER IL FUTURO

BUONA AMMINISTRAZIONE (PERMITTING)



Ridurre l'incertezza su permitting, prevedendo **termini effettivamente perentori**



Valutare spazi per **ulteriore semplificazione** di procedimenti autorizzativi di VIA e AU



Razionalizzare e sistematizzare la normativa su permitting in un **Testo Unico**



Introdurre **strumenti per il monitoraggio** a livello nazionale



Creare **checklist comuni** alle diverse regioni e **cabina di regia** su permitting a livello centrale



Definire **strumenti di consultazione e partecipazione attiva dei cittadini** in tema di permitting



Obbligare i diversi attori (inclusi i concessionari) ad **esprimersi in CdS** e potenziare gli **strumenti digitali** per la collaborazione

4. SPUNTI PER IL FUTURO

CAPITALE UMANO



Fornire modelli e valorizzare best-practice in tema di **sistemi di valutazione orientati allo sviluppo** (legame con formazione, multi-source, feedback continui)



Qualificare la funzione HR e la dirigenza per la definizione e l'attuazione di politiche di gestione del personale innovative in tema di **diversity e talent management**



Promuovere a livello contrattuale **misure innovative di welfare aziendale**



Introdurre strumenti e metodi scientifici per la **valutazione dell'impatto delle iniziative formative** promosse attraverso Syllabus e dai singoli enti



Guidare gli enti nell'utilizzo di **nuove tecnologie e Intelligenza Artificiale** per innovare modelli di lavoro e competenze