



Italiadomani

PIANO NAZIONALE
DI RIPRESA E RESILIENZA

MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Attuazione delle misure del PNRR

Dicembre 2021

Indice¹

a. Il contesto di riferimento

b. Il metodo di intervento e i risultati raggiunti

c. Tabella di sintesi degli interventi di competenza del Dipartimento

1. Riforme

2. Investimenti

3. Progetti in essere

4. Azioni programmate entro il primo semestre 2022

5. Forme di coinvolgimento degli enti territoriali e delle rappresentanze sociali, nonché iniziative per la trasparenza e partecipazione indirizzate alle istituzioni e ai cittadini

¹ Aggiornamento al 13 dicembre 2021.

a. Il contesto di riferimento

Negli ultimi decenni sono state sperimentate in Italia politiche di semplificazione normativa e amministrativa e messe in campo riforme della Pubblica Amministrazione, con tratti distintivi e di pregio, che, però, non hanno prodotto effetti soddisfacenti in termini di maggiore produttività del settore pubblico e di facilità di accesso di cittadini e imprese a beni e servizi pubblici.

Le cause di tale scarsa efficacia possono, in estrema sintesi, essere ricondotte a:

1. un'azione condotta prevalentemente a livello normativo, con pochi e insufficienti interventi di carattere organizzativo e di sviluppo delle competenze;
2. la convinzione di poter semplificare e riformare la PA a costo zero, quando non, addirittura, a saldo negativo, razionalizzando e non investendo su persone, procedure e tecnologie.

Ne consegue che le amministrazioni italiane, centrali e locali, riflettono oggi, con poche eccezioni, l'immagine, non più contemporanea, di enti in cui la dimensione procedimentale ed erogativa prevale sulla dimensione della programmazione, del controllo e della regolamentazione, e i sistemi professionali sono schiacciati sulla dimensione della "conoscenza" e di una tassonomia delle attività tipiche di una pubblica amministrazione ampiamente superata. Restano del tutto estranei rispetto ai sistemi attuali di classificazione profili e funzioni fondanti lo sviluppo di qualunque sistema organizzativo (comunicazione, IT, *project management*, *fund raising*, analisti di processo, *auditing*, qualità, ecc.).

Nel contesto appena descritto, il PNRR propone un approccio allo sviluppo e alla innovazione dei sistemi pubblici italiani inedito ed estremamente ambizioso, sostenendo il disegno riformatore con investimenti per la semplificazione e digitalizzazione delle procedure e dei processi, lo sviluppo dei sistemi organizzativi e di *recruiting*, *l'empowerment* delle competenze. Questi obiettivi sono realizzati attraverso un mix di interventi: normativi (legislazione primaria e secondaria), di indirizzo (linee guida, circolari, pareri, ecc.), organizzativi (implementazione di nuove tecnologie, formazione, ecc.), contrattuali (CCNL), e da una azione di supporto e sostegno delle amministrazioni più sollecitate nelle traiettorie di cambiamento.

Un Piano ambizioso, articolato su 13 milestone e 5 target, da conseguire attraverso 12 riforme e 6 investimenti, per un totale complessivo di 1.268.900 Euro di risorse stanziato, cui si potrebbero aggiungere 400 milioni di Euro di fondi strutturali per azioni di *capacity building*. Questi i numeri degli interventi del PNRR a titolarità del Ministero della Pubblica Amministrazione da realizzare secondo un fitto cronoprogramma le cui scadenze vanno dal 30 giugno 2021 al 30 giugno 2026.

Gli assi prioritari di intervento possono essere declinati come di seguito indicato:

Accesso - Sono profondamente innovate le modalità di selezione e reclutamento delle persone attraverso:

1. **nuove regole per la selezione e il reclutamento.** Con il DL n. 44/2021 (art. 10) e con il DL n. 80/2021 (art. 1) le procedure sono state semplificate e completamente digitalizzate. Il quadro è stato completato con l'art. 3 del DL n. 80/2021 che ha introdotto nuove metodologie di selezione che valorizzano l'*assessment* delle competenze (gestionali, *problem solving*, ecc.), oltre alla valutazione delle conoscenze. Tali nuove metodologie si applicano altresì all'accesso alla dirigenza. A questo scopo sono stati riformati e potenziati FormezPA e la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA). Il DL n. 80 ha altresì previsto canali di accesso ad hoc per i giovani, attraverso l'apprendistato (art. 2) e per le alte professionalità (dottorati di ricerca, persone con esperienza in organizzazioni internazionali, ecc.) (art. 1);

- nuove tecnologie.** È stato realizzato il portale del reclutamento InPA. Il portale è attualmente il canale utilizzato per l'accesso alla PA (concorsi per contratti di lavoro a tempo determinato, indeterminato e di collaborazione e consulenza). Attraverso accordi con gli ordini professionali e con le associazioni rappresentative delle professioni non ordinistiche è stata realizzata la migrazione dei loro iscritti al portale, ampliando il portafoglio di profili cui le PA possono attingere per rafforzare la loro capacità amministrativa attraverso capitale umano qualificato. Inoltre, grazie a una collaborazione con LinkedIn il portale potrà beneficiare del network e delle tecnologie di tale operatore amplificando la portata dei percorsi di selezione e reclutamento e favorendone la più ampia diffusione. In una seconda fase tale portale sarà lo strumento per realizzare i percorsi di mobilità orizzontale e verticale nella PA. Per il portale sono stanziati risorse pari a 20,5 milioni di Euro.

Buona amministrazione - Rientrano in questa linea di azione tutte le iniziative di semplificazione. Per la prima volta la semplificazione non si limita a interventi di carattere normativo, pure importanti (v. DL n. 77/2021), ma sono previsti investimenti sulle persone, sulle tecnologie e sulla reingegnerizzazione delle procedure. In particolare:

- procedure.** Il DL n. 77/2021 è intervenuto in maniera decisa sui colli di bottiglia che avrebbero rallentato o impedito la realizzazione dei progetti previsti dal PNRR (procedure in materia ambientale, paesaggistica, urbanistica, appalti, digitale, ecc.). In una seconda fase saranno identificate 600 procedure amministrative in ambiti di disciplina sensibili per cittadini e imprese, che andranno semplificate e reingegnerizzate entro il 30 giugno 2026. Sono previsti investimenti per 25 milioni di euro (4 milioni per infrastrutture per semplificazione e 21 per monitoraggio);
- persone.** È previsto uno stanziamento di 368 milioni di euro per finanziare la costituzione di *task force* multidisciplinari che dovranno supportare le amministrazioni regionali e locali nella gestione di procedure complesse. Sono stati definiti con Regioni, Anci e UPI i fabbisogni che troveranno formalizzazione nei piani territoriali di intervento con esplicitazione degli indicatori relativi al recupero dell'arretrato e alla riduzione dei tempi di attraversamento dei procedimenti amministrativi. Le procedure per l'affidamento degli incarichi professionali ai 1.000 sono in corso di completamento e dovranno concludersi entro il 31 dicembre 2021;
- tecnologie.** È prevista la completa digitalizzazione di SUAP (Sportello Unico Attività Produttive) e SUE (Sportello Unico Edilizia). Il progetto sarà gestito con MITD e AGID. La sua scadenza è prevista per il 31 dicembre 2024. Sono stanziati risorse per 324 milioni di euro.

Competenze - Con l'art. 3 del DL n. 80/2021 sono state poste le premesse per una gestione strategica e integrata del capitale umano della PA, che andranno ora sviluppate secondo le seguenti linee di azione:

- formazione.** Sulla qualificazione e riqualificazione del personale pubblico sono stanziati risorse pari a 489,9 milioni di Euro, cui si potranno aggiungersi 400 milioni di Euro di fondi strutturali finalizzati ad azioni di *capacity building*. I progetti riguarderanno la definizione e analisi dei fabbisogni e la realizzazione di iniziative di formazione per tutto il personale pubblico su nuove competenze per l'amministrazione digitale e competenze trasversali e specialistiche, con metodologie di intervento che vanno dalla formazione on-line, ad alto impatto e replicabilità, a interventi formativi *tailor-made*, fino a percorsi di alta formazione. I target previsti sono ancorati al numero di persone formate. Il governo degli interventi

formativi è assicurato da un sistema di valutazione della qualità dei progetti e dei contenuti formativi e di certificazione delle competenze acquisite. I progetti vedranno il pieno coinvolgimento di SNA e FormezPA. Tali percorsi saranno accompagnati da una più ampia azione di formazione, finanziata attraverso risorse appositamente stanziata nell'ambito del DDL di bilancio per il 2022 attualmente all'esame del Parlamento, che si fonderà su una campagna di alfabetizzazione digitale di tutti i dipendenti pubblici e iniziative, in collaborazione con il Ministero dell'Università e della Ricerca e le principali università italiane, volto a favorire l'accesso a percorsi di laurea, specializzazione post-lauream e dottorati di ricerca dei dipendenti pubblici;

2. **carriere e performance.** 40,7 milioni di Euro sono stanziati per progetti relativi all'*outcome-based performance* (16,4 milioni) e alla pianificazione strategica dei fabbisogni (24,3 milioni) e accompagneranno la riforma del pubblico impiego, che ha profondamente innovato i meccanismi di crescita professionale, rimuovendo gli ostacoli alla mobilità orizzontale e verticale, valorizzando i risultati raggiunti nella gestione di dossier, persone e progetti complessi e le esperienze maturate in Italia e all'estero. Per favorire i percorsi di crescita è stata introdotta una nuova area di inquadramento, l'area delle elevate professionalità, la cui disciplina è stata rinviata alla contrattazione collettiva, attualmente in corso.

b. Il metodo di intervento e i risultati raggiunti

Con riferimento alla metodologia di intervento la riforma si articola su **due livelli**:

1. **a breve termine** sono previste, e già largamente attuate, misure urgenti per utilizzare al meglio i finanziamenti dell'RRF con riguardo alla *governance* del PNRR e all'assistenza immediata alle pubbliche amministrazioni carenti in capacità amministrativa;
2. **a medio termine** con riforme organizzative e una strategia delle risorse umane volta a promuovere una innovazione profonda di tutta la PA.

Nella realizzazione di questi obiettivi il Governo ha operato una scelta chiara in termini di **tempi e metodo**:

1. **tempi**: il Governo ha scelto di definire e adottare da subito gli interventi normativi a livello di legislazione primaria necessari per abilitare i successivi interventi attuativi, secondo un cronoprogramma chiaro e coerente con il PNRR. Eventuali ulteriori misure di legge saranno adottate solo per realizzare gli aggiustamenti che si dovessero rendere necessari alla luce della prima attuazione della riforma;
2. **metodo**: la scelta del Governo è stata di intervenire in maniera selettiva direttamente sui punti chiave espressamente individuati nel PNRR, minimizzando le disposizioni normative, che fanno da perimetro a interventi di carattere attuativo e organizzativo sulle persone e sui processi, su cui si concentra l'attività;
3. **partecipazione**: gli interventi di riforma ed investimento sono condotti assicurando il più ampio ascolto e la più attiva partecipazione dei diversi attori, pubblici e privati, sulla scia di un metodo tratteggiato e delineato fin dalla sottoscrizione del Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale firmato il 10 marzo tra il Presidente del Consiglio, Mario Draghi, il Ministro per la Pubblica amministrazione, Renato Brunetta, e i Segretari Generali di Cgil, Cisl e Uil. Tutti gli interventi hanno visto la partecipazione di Regioni, Province e Comuni.

Con riferimento alla linea di intervento sulla **governance e la semplificazione dei processi** e delle procedure il **decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77** ha definito attori, ruoli e responsabilità del sistema di gestione e controllo del PNRR e definito la cornice normativa per la semplificazione dei processi e la costruzione di capacità amministrativa. Gli interventi di riforma in materia di semplificazione previsti dal PNRR hanno la finalità, da un lato, di garantire l'immediata modifica di specifiche procedure, in modo da velocizzare la fase implementativa del Piano stesso; dall'altro, quella di introdurre modifiche strutturali che consentano di eliminare i vincoli burocratici e rendere più efficace ed efficiente l'azione amministrativa, riducendo tempi e costi per cittadini e imprese.

Sul fronte della **riforma della pubblica amministrazione** gli interventi normativi abilitanti sono stati messi in campo con il **decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80**, convertito con legge 6 agosto 2021, n. 113, e con la riforma dei concorsi, realizzata con l'art. 10 del Decreto Legge 1° aprile 2021, n. 44, convertito con legge 28 maggio 2021, n. 76 come più diffusamente si riporterà nel seguito del presente documento. Il 19 aprile 2021 il Ministro ha sottoscritto l'atto di indirizzo per il rinnovo contrattuale del triennio 2019 – 2021 per il personale del comparto funzioni centrali, segnando di fatto l'avvio della nuova stagione contrattuale del pubblico impiego. L'atto di indirizzo demanda alla contrattazione collettiva la definizione di rilevanti ambiti di innovazione nel pubblico impiego, dalla revisione dell'ordinamento professionale allo sviluppo delle carriere, formazione e disciplina del lavoro da remoto. Le trattative sono in avanzata fase di svolgimento.

c. Tabella di sintesi degli interventi di competenza del Ministero

		Riforme	Investimenti	Milestone (Traguardo)	Target (Obiettivo)	Risorse finanziarie
1	M1C1-51	Riforma PA Entrata in vigore legislazione primaria governance PNRR		30/06/2021 Completata con DL n. 77/2021		
2	M1C1-52	Riforma PA Entrata in vigore riforma primaria semplificazione procedure amministrative PNRR		30/06/2021 Completata con DL n. 77/2021		
3	M1C1-53		Investimento Fornire assistenza tecnica e rafforzare capacità amministrativa	30/06/2021 Completata con DL n. 80/2021		

			per attuazione PNRR Entrata in vigore legislazione primaria che definisce procedure per reclutamento 1000 esperti per semplificazione			
4	MIC1- 54		Investimento Fornire assistenza tecnica e rafforzare capacità amministrativa per attuazione PNRR		31/12/2021 Completare le procedure per il reclutamento dei 1000 esperti per la semplificazione Approvato in Conferenza unificata il 7/10/21 il cronoprogramma Pubblicato DM 14 ottobre 2021 “Istituzione elenco professionisti” Pubblicato in GU il DPCM 12 novembre 2021 di riparto risorse È in corso la selezione degli esperti, che si concluderà entro il prossimo 31 dicembre 2021	368.400.000,00

5	MIC1-55	Riforma PA (di competenza MEF) Misure per aumentare l'assorbimento degli investimenti, estendere al bilancio nazionale la metodologia adottata per il PNRR		31/12/2021		
6	MIC1-56	Riforma PA Entrata in vigore della legislazione primaria (attuativa) per la riforma del pubblico impiego		30/06/2022 Completata con DL n. 80/2021 Nel primo semestre 2022 saranno adottati i provvedimenti attuativi e organizzativi conseguenti		11.500.000,00 (Piattaforma unica reclutamento) Procedure per assunzione profili tecnici 9.000.000
7	MIC1-57	Riforma PA Entrata in vigore di tutti i provvedimenti attuativi in materia di semplificazione		31/12/2022		
8	MIC1-58	Riforma PA Entrata in vigore di tutti gli atti giuridici per la riforma del pubblico impiego		30/06/2023		
9	MIC1-59	Riforma PA		31/12/2023		16.400.000,00

		Entrata in vigore delle norme in materia di gestione strategica delle risorse umane nella PA		<p>Avviato il confronto con Regioni, Città Metropolitane, Province e Comuni</p> <p>In corso di definizione</p> <ul style="list-style-type: none"> •DM Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione (ex art. 6 del DL n. 80/2021) •DPR abrogativo degli adempimenti invece assorbiti nel PIAO 		<p><i>(Outcome-based Performance)</i></p> <p>24.300.000,00 (Riforma del mercato del lavoro della PA)</p>
10	M1C1-60	Riforma PA Attuazione completa (compresi tutti gli atti delegati) della semplificazione e digitalizzazione di una serie di 200 procedure critiche che interessano cittadini e imprese		<p>31/12/2024</p> <p>Si tratta di tutte le attività legate alla semplificazione, progressivamente dal 2024 al 2026</p> <p>Avviata mappatura dei procedimenti amministrativi e consultazione degli stakeholders</p>		<p>324.400.000,00 (SUAP & SUE)</p> <p>4.000.000,00 (infrastrutture per semplificazione)</p>
11	M1C1-61	Riforma PA Completa attuazione (compresi tutti gli atti delegati) della semplificazione digitalizzazione di un'ulteriore serie di 50		<p>30/06/2025</p> <p>Si tratta di tutte le attività legate alla semplificazione, progressivamente dal 2024 al 2026</p>		<p>21.000.000,00 (monitoraggio)</p>

		procedure critiche che interessano cittadini e imprese		Avviata mappatura dei procedimenti amministrativi e consultazione degli stakeholders		
12	M1C1-63	Riforma PA Completa semplificazione e creazione di un repertorio di tutte le procedure e dei relativi regimi amministrativi con pieno valore legale su tutto il territorio nazionale		30/06/2026 Si tratta di tutte le attività legate alla semplificazione, progressivamente, dal 2024 al 2026		
13	M1C1-62	Riforma PA (di competenza MEF) Migliorare l'assorbimento degli investimenti		30/06/2025		
14	M1C1-64		Investimento Istruzione e formazione (formazione e riqualificazione di almeno 350.000 persone delle amministrazioni centrali)		30/06/2026 Mix di MOOC, Comunità di Pratica e Voucher	139.000.000,00 (MOOC, Comunità di pratica, voucher) 350.900.000,00 (sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro)
15	M1C1-65		Investimento Istruzione e formazione (formazione e riqualificazione di almeno 400.000 persone)		30/06/2026 Mix di MOOC, Comunità di Pratica e Voucher	<i>A questa cifra si devono aggiungere i 400.000.000</i>

			di tutte le altre amministrazioni)			<i>concordati con Agenzia della Coesione per azioni di 'capacity building'</i>
16	MIC1-66		Investimento Istruzione e formazione (almeno 245.000, pari al 70%, attività di formazione completate con certificazione per le amministrazioni centrali)		30/06/2026	
17	MIC1-67		Investimento Istruzione e formazione (almeno 280.000, pari al 70%, attività di formazione completate con certificazione per tutte le altre amministrazioni)		30/06/2026	
18	MIC1-68	Riforma PA (di competenza MEF) Sistema di archiviazione per audit e controlli: informazioni per monitoraggio PNRR		31/12/2021		
		12 interventi di riforma	6 investimenti	13 Milestone	5 Target	1.268.900.000 risorse totali

1. Riforme

Per la Riforma della Pubblica Amministrazione (1.9) sono previste le seguenti tempistiche per il conseguimento di traguardi (milestone)/risultati (target):

- Entro il **30 giugno 2021**: entrata in vigore della legislazione primaria sulla *governance* del PNRR.
- Entro il **30 giugno 2021**: entrata in vigore della legislazione primaria sulla semplificazione delle procedure amministrative per l'attuazione del PNRR.
- Entro il **30 giugno 2022**: entrata in vigore della legislazione attuativa per la riforma del pubblico impiego.
- Entro il **31 dicembre 2022**: entrata in vigore delle procedure amministrative per la riforma della semplificazione finalizzata all'attuazione dell'RRF.
- Entro il **30 giugno 2023**: entrata in vigore degli atti giuridici per la riforma del pubblico impiego.
- Entro il **31 dicembre 2023**: entrata in vigore della gestione strategica delle risorse umane nella pubblica amministrazione.
- Entro il **31 dicembre 2024**: attuazione completa (compresi tutti gli atti delegati) della semplificazione e digitalizzazione di una serie di 200 procedure critiche che interessano direttamente cittadini e imprese.
- Entro il **30 giugno 2025**: completare l'attuazione (compresi tutti gli atti delegati) della semplificazione e digitalizzazione di un'ulteriore serie di 50 procedure critiche che interessano direttamente i cittadini.
- Entro il **30 giugno 2025**: migliorare l'assorbimento degli investimenti.
- Entro il **30 giugno 2026**: completare la semplificazione e creare un repertorio delle 600 procedure e dei relativi regimi amministrativi con piena validità giuridica su tutto il territorio nazionale.
- Entro il **30 giugno 2026**: impostazione e implementazione della misurazione delle prestazioni orientata ai risultati.

Di seguito una descrizione analitica dello stato di attuazione delle riforme (semplificazione e lavoro pubblico) in cui si articola la riforma della Pubblica Amministrazione.

1.1. Semplificazione

La semplificazione è stata individuata, accanto alla concorrenza, quale riforma trasversale abilitante all'attuazione dell'intero PNRR. A essa sono stati dedicati specifici interventi di riforma e di investimento nell'ambito della componente M1C1.

Gli interventi di riforma in materia di semplificazione hanno la finalità, da un lato, di garantire l'immediata modifica di specifiche procedure, in modo da velocizzare la fase implementativa del Piano; dall'altro, quella di introdurre modifiche strutturali che consentano di eliminare i vincoli burocratici e rendere più efficace ed efficiente l'azione amministrativa, riducendo tempi e costi per cittadini e imprese.

Il percorso si articola su due piani:

1. interventi normativi volti a eliminare i colli di bottiglia rispetto ai procedimenti amministrativi più rilevanti per l'attuazione del PNRR. Si tratta delle misure già adottate e attuate con il DL n. 77/2021;

2. progetti di riforma e di investimento specifici collegati alla semplificazione, reingegnerizzazione e digitalizzazione di un set di procedure complesse rilevanti per cittadini e imprese, la realizzazione dello Sportello Unico delle Attività di Impresa e dello Sportello Unico dell'Edilizia, il supporto alle amministrazioni locali per la gestione e lo smaltimento di procedimenti amministrativi (v. cap. 2).

Nel pieno rispetto del cronoprogramma indicato nel PNRR, il 28 maggio 2021 il Consiglio dei ministri ha approvato il **decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, completando in questo modo la Milestone M1C1-51 nel primo semestre 2021.**

Il provvedimento ha introdotto importanti novità in materia di valutazioni di impatto ambientale, infrastrutture digitali, rinnovabili, contratti pubblici, zone economiche speciali (ZES) e procedimento amministrativo; si tratta di interventi necessari a rimuovere i principali colli di bottiglia e velocizzare, mediante la semplificazione delle procedure, la transizione energetica e la *green economy*.

Al fine di monitorare l'effettiva attuazione delle misure di semplificazione previste dal decreto e di valutarne l'efficacia, gli uffici del Ministro per la pubblica amministrazione hanno avviato, in collaborazione con l'Unità per la regolazione di Palazzo Chigi, una **verifica di impatto della regolazione (VIR)**. L'obiettivo è di trarre indicazioni utili per eventuali modifiche agli interventi previsti, in modo da garantirne l'effettività e l'efficacia, e per valutare l'adozione a regime di semplificazioni introdotte ad hoc per una accelerazione delle misure del PNRR.

Un primo intervento mira ad accrescere la capacità amministrativa degli enti territoriali in modo da garantire la concreta attuazione delle azioni di riforma in materia di semplificazione previste dal PNRR, lo smaltimento dell'arretrato e la velocizzazione delle procedure amministrative complesse.

A tal fine, è previsto il **reclutamento di 1.000 professionisti ed esperti**, che per tre anni supporteranno regioni, province e comuni nella gestione delle procedure individuate come maggiormente critiche in ciascun territorio. In coerenza con i principali ambiti di intervento del PNRR, le procedure oggetto di sostegno riguarderanno in particolare i settori ambiente, energie rinnovabili, rifiuti, edilizia e urbanistica, appalti e infrastrutture digitali. I professionisti ed esperti opereranno con il coordinamento delle regioni e province autonome che provvederanno ad allocarne le attività presso le amministrazioni del territorio (uffici regionali, amministrazioni comunali e provinciali) in cui si concentrano i "colli di bottiglia" nello specifico contesto.

Altra linea di intervento è quella relativa alla realizzazione del **catalogo delle procedure semplificate e reingegnerizzate**. In particolare è prevista la semplificazione di un primo set di 200 procedure entro la fine del 2024, la semplificazione di ulteriori 50 procedure di diretto interesse dei cittadini entro la fine del 2025 e il completamento del catalogo dei procedimenti, con 600 procedure semplificate, entro il 30 giugno 2026.

Le attività da realizzare sono:

1. mappatura dei procedimenti e delle attività e dei relativi regimi vigenti;
2. individuazione del catalogo dei nuovi regimi, eliminazione delle autorizzazioni non giustificate da motivi imperativi di interesse generale, eliminazione degli adempimenti non necessari o che non utilizzano le nuove tecnologie, estensione Scia, silenzio assenso, comunicazione e adozione di regimi uniformi condivisi con regioni e comuni;
3. completa reingegnerizzazione e semplificazione delle procedure;
4. predisposizione (e adozione previa intesa in Conferenza Unificata) di modulistica standardizzata (che costituisce livello essenziale delle prestazioni) e schemi dati per la corrispondente gestione digitale.

Strettamente connesso con il precedente è l'intervento relativo alla Digitalizzazione delle procedure per edilizia ed attività produttive e operatività degli sportelli unici. Sono stati individuati due filoni di attività: un filone relativo al **SUAP (Sportello unico per le attività produttive)** ed uno relativo al **SUE (Sportello unico per l'edilizia)**. Per ciascun filone sono previste le azioni di:

1. analisi dei processi e della situazione esistente dei sistemi informativi degli enti coinvolti;
2. definizione di standard tecnici di interoperabilità condivisi;
3. individuazioni di modifiche normative che si rendano necessarie per favorire le soluzioni individuate;
4. definizione congiunta del fabbisogno di intervento, in termini di standard tecnici e di percorso;
5. realizzazione degli interventi di adeguamento agli standard, anche con coordinamento e affiancamento operativo alle amministrazioni, individuazione di una soluzione sussidiaria e messa a regime della gestione integralmente digitale delle procedure SUAP e SUE.

1.2. Lavoro pubblico

La riforma del pubblico impiego si inserisce tra le riforme orizzontali o di contesto d'interesse trasversale a tutte le Missioni del Piano. Il percorso di riforma è così articolato:

1. **interventi di carattere organizzativo**, attraverso l'immissione nella PA di nuove risorse umane, meglio qualificate in termini non solo e non tanto di conoscenze, ma di competenze. Questo richiede percorsi più moderni e mirati di definizione dei fabbisogni di personale e di selezione e reclutamento dei migliori profili, investimenti sulla formazione (qualificazione e riqualificazione delle persone), miglioramento dei sistemi di valutazione delle performance, innovazione dei percorsi di carriera, rafforzamento dei sistemi di mobilità interna ed esterna;
2. **continua attività di monitoraggio e valutazione degli effetti** delle iniziative messe in campo funzionale a realizzare gli interventi di correzione e aggiustamento che si rendono di volta in volta necessari.

Gli interventi si concentrano su tutti gli aspetti oggetto del PNRR e, in particolare, della **Milestone MIC1 56**, da completare **entro il primo semestre 2022**.

a. Riforma del processo di reclutamento

L'art. 10 del DL n. 44/2021 ha semplificato le procedure di concorso, al fine di ridurre i tempi di reclutamento del personale, prevedendo:

- a. nei concorsi per il reclutamento di personale non dirigenziale, l'espletamento di una sola prova scritta e di una prova orale;
- b. l'utilizzo di strumenti informatici e digitali e, facoltativamente, lo svolgimento in videoconferenza della prova orale, garantendo comunque l'adozione di soluzioni tecniche che ne assicurino la pubblicità, l'identificazione dei partecipanti, la sicurezza delle comunicazioni e la loro tracciabilità;
- c. per i profili qualificati dalle amministrazioni, in sede di bando, a elevata specializzazione tecnica, una fase di valutazione dei titoli legalmente riconosciuti e strettamente correlati alla natura e alle caratteristiche delle posizioni bandite, ai fini dell'ammissione a successive fasi concorsuali.

La norma prevede anche che, in ragione del numero di partecipanti, le amministrazioni possano utilizzare più sedi decentrate, assicurando comunque la trasparenza e l'omogeneità delle prove somministrate, in modo da garantire il medesimo grado di selettività tra tutti i partecipanti.

Attraverso tale norma sono stati **ridotti drasticamente i tempi di svolgimento dei percorsi di reclutamento** (da oltre dodici mesi a circa 100 giorni) e, quindi, il periodo intercorrente tra l'emersione del fabbisogno di personale e la sua entrata in servizio, rendendo così possibile per le amministrazioni acquisire rapidamente i profili necessari. Tali percorsi sono stati, inoltre, differenziati in virtù della tipologia di profili ricercati (con maggiore o minore esperienza, livello di qualificazione tecnica, ecc.).

Il quadro è stato completato con l'**art. 3 del DL n. 80/2021**, che ha introdotto **nuove metodologie di selezione** che valorizzano l'*assessment* delle competenze (tecniche, organizzative, gestionali, ecc.), oltre alla valutazione delle conoscenze (tipicamente esclusivamente giuridiche). Tali nuove metodologie si applicano altresì all'accesso alla dirigenza, rispetto alla quale l'art. 3 del DL n. 80/2021 ha espressamente previsto che *"in aggiunta all'accertamento delle materie disciplinate dal DPR n. 487/1994, i bandi definiscono gli ambiti di competenza da valutare e prevedono la valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali, anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e standard riconosciuti"*.

A questo scopo sono state avviate la **riforma e il potenziamento del FormezPA e della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)** per supportare le amministrazioni centrali e locali, e garantire l'uniformità nell'applicazione delle nuove regole e metodologie nei percorsi di selezione e reclutamento e di formazione delle persone (artt. 4 e 5 del DL n. 80/2021).

Il DL n. 80 ha altresì previsto **canali di accesso *ad hoc* per i giovani**, attraverso il contratto di **apprendistato**, che valorizza la formazione unitamente all'attività lavorativa (art. 2) e **per le alte professionalità** (dottorati di ricerca, persone con esperienza in organizzazioni internazionali, ecc.) (art. 1, co. 10).

Infine, sempre il DL n. 80/2021 (art. 3-ter) ha introdotto la possibilità per gli enti locali di organizzare e gestire in forma aggregata, anche in assenza di un fabbisogno di personale, **selezioni uniche per la formazione di elenchi di idonei all'assunzione nei ruoli dell'amministrazione**, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato, per vari profili professionali e categorie, compresa la dirigenza. Si tratta di un modello virtuoso che consente anche alle amministrazioni più piccole e meno strutturate di beneficiare di procedure efficienti ed efficaci. Per supportare gli enti locali, il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) potrà mettere a disposizione le competenze di FormezPA, quale struttura tecnico organizzativa. A questo proposito è in corso un confronto tra il DFP e il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) per predisporre una dotazione finanziaria, su fondi nazionali, con la quale il DFP potrà supportare gli enti locali, in particolare quelli meno strutturati, nella organizzazione e gestione delle procedure di reclutamento, a condizione che queste rispondano a precise modalità di selezione, coerenti con le riforme poste in essere dal Governo in tema di accesso alla PA. Questo meccanismo risponde anche all'esigenza, evidenziata nell'ambito della Milestone citata, di assicurare, nel caso specifico attraverso procedure semplificate e riconoscimento di incentivi, uniformità nelle procedure e metodologie di selezione e reclutamento a

livello centrale e locale (*“Il Ministero per la Pubblica Amministrazione deve garantire l’attuazione coerente della nuova procedura in tutte le amministrazioni”*).

b. Piattaforma unica di reclutamento

È stato realizzato il **portale www.inpa.gov.it** per semplificare i processi del reclutamento e accompagnare le pubbliche amministrazioni verso l’acquisizione di risorse professionali di qualità, uniformando e standardizzando le procedure.

Il portale è un punto comune e unico di raccolta e visualizzazione delle informazioni relative a tutti i concorsi pubblici e di gestione di tutte le fasi del relativo processo di reclutamento. Il portale dialoga con le banche dati degli ordini professionali e delle professioni non ordinistiche riconosciute, in funzione di specifiche convenzioni siglate con le diverse associazioni. Un accordo è anche stato siglato con LinkedIn per l’accesso a profili specializzati. In funzione di tali accordi il portale ha oggi accesso a 30mila profili professionali.

Il portale del reclutamento prevede a oggi la consultazione, anche georeferenziata, dei bandi di concorso di lavoro pubblico in ambito nazionale e di raccolta e gestione delle domande di partecipazione anche mediante la creazione del **fascicolo elettronico del candidato**. Inoltre, per agevolare i candidati nell’accesso alle offerte di lavoro nella PA, il portale può inviare notifiche *push* ai candidati che presentano un profilo in linea con le professionalità ricercate, mentre il candidato, tramite registrazione autenticata digitale sul portale, può procedere con l’invio diretto della propria candidatura.

In funzione di ciò, in linea con la strategia indicata per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni che dovranno attuare il PNRR, il portale consente di selezionare il **personale necessario per l’implementazione dei progetti previsti dal PNRR per le PA** (tecnici, ingegneri, architetti, statistici, project manager, informatici, etc.). **Successivamente** saranno pubblicati gli avvisi per la selezione dei 1000 professionisti che dovranno contribuire a semplificare le procedure amministrative delle pubbliche amministrazioni (progetto previsto dalla M1C1 54), reclutati tramite il portale.

Il portale è operativo e già utilizzabile per le funzioni di base, essendo stato approvato e pubblicato in Gazzetta Ufficiale (n. 268 del 10 novembre 2021) il DM “Modalità per l’istituzione degli elenchi dei professionisti e del personale in possesso di un’alta specializzazione per il PNRR (21A06655) previsto dall’art. 1, comma 6, del DL n. 80/2021 con cui sono disciplinate le modalità di selezione.

c. Profili professionali

Il sistema dei profili professionali definisce il contenuto delle attribuzioni proprie di ciascuna posizione lavorativa nell’ambito del sistema di inquadramento contrattuale. Spetta a ciascuna amministrazione, in relazione al proprio modello organizzativo, l’individuazione del sistema dei profili professionali e la riconduzione nelle diverse categorie di inquadramento.

I sistemi di classificazione professionale in uso nelle amministrazioni italiane, riflettono oggi, con poche eccezioni, l’immagine, non più contemporanea, di enti in cui la dimensione procedimentale ed

erogativa prevale sulla dimensione della programmazione, del controllo e della regolamentazione, e le aree professionali, o famiglie professionali, sono schiacciate sulla dimensione della “conoscenza” e di una tassonomia delle attività tipiche di una pubblica amministrazione ampiamente superata. Restano del tutto estranei rispetto ai sistemi attuali di classificazione profili e funzioni fondanti lo sviluppo di qualunque sistema organizzativo (comunicazione, IT, *project management*, *fund raising*, analisti di processo, *auditing*, qualità, ecc.).

L'intervento sul sistema dei profili professionali intende proporre a partire da una analisi della *mission*, dei macroprocessi e dei processi tipici di ciascuna amministrazione, un modello che renda disponibili *job description* omogenee e articolate per conoscenze, competenze e capacità caratteristiche della posizione da ricoprire e coerenti con le attese prestazionali di una amministrazione moderna ed efficiente.

In questa prospettiva la riprogettazione del sistema dei profili professionali si iscrive a pieno titolo nel progetto di riforma del pubblico impiego saldandosi alle funzioni di reclutamento, sviluppo delle carriere e formazione professionale in una logica di gestione integrata *HR competency based*.

Questo intervento non richiede iniziative legislative e sarà realizzato attraverso:

1. **interventi organizzativi e di sistema per la PA;**
2. la **contrattazione collettiva**. Il 19 aprile 2021 il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha sottoscritto l'atto di indirizzo per il rinnovo contrattuale del triennio 2019 – 2021 per il personale del comparto funzioni centrali, segnando di fatto l'avvio della nuova stagione contrattuale del pubblico impiego. L'atto di indirizzo demanda alla contrattazione collettiva la revisione dell'attuale Ordinamento professionale, a partire anche dal sistema di classificazione, al fine di rispondere ai fabbisogni di nuove professionalità e competenze richieste dai cambiamenti organizzativi e dall'innovazione digitale.

d. Riforma dell'alta funzione pubblica

Come accennato sub A., tra le novità introdotte dal DL n. 80/2021(art. 3, comma 3) vi è l'istituzione di un nuovo canale di **accesso alla dirigenza di livello non generale (seconda fascia)** rappresentato dall'opportunità di sviluppo di carriera riservata ai funzionari di livello apicale in servizio nell'amministrazione. In particolare, a una quota limitata degli stessi (non superiore al 30% dei posti disponibili), in possesso dei necessari titoli di studio e di un qualificato periodo di esperienza, è consentito l'accesso alla qualifica dirigenziale all'esito di apposite procedure comparative, bandite dalla SNA, che tengono conto della valutazione conseguita nell'attività svolta, dei titoli professionali, di studio o di specializzazione ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso alla qualifica dirigenziale, della tipologia e del numero degli incarichi rivestiti, con particolare riguardo a quelli inerenti gli incarichi da conferire. Tali procedure devono, inoltre, assicurare la valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali. Accanto al ruolo già centrale della Scuola nell'organizzazione del corso-concorso che recluta il 50% della dirigenza pubblica per le amministrazioni centrali e gli enti pubblici non economici attingendo dal mercato dei talenti esterno alla PA, viene ora ad aggiungersi una funzione ulteriore di governo dei percorsi di crescita e sviluppo professionale interni, a garanzia dell'uniformità di approccio e della qualità della valutazione di idoneità dei candidati ai ruoli dirigenziali.

Anche l'accesso alla **dirigenza generale (prima fascia)** è stato oggetto di innovazione. L'art. 3, comma 4, del DL 80 ha previsto, accanto all'accesso dall'interno, l'accesso dall'esterno attraverso specifiche procedure di selezione. In particolare:

- a. il 50 per cento dei posti a tempo indeterminato, calcolati con riferimento a quelli che si rendono disponibili ogni anno per la cessazione dal servizio dei soggetti incaricati, vanno conferiti attraverso concorsi da svolgersi secondo le nuove metodologie introdotte dal DL 80, al fine di rendere più trasparenti le opportunità di crescita di carriera;
- b. nei casi in cui le amministrazioni valutino che la posizione da ricoprire richieda specifica esperienza, peculiare professionalità e attitudini manageriali, e qualora le ordinarie procedure di interpellato non abbiano dato esito soddisfacente, l'attribuzione dell'incarico può avvenire attingendo anche al mercato delle competenze esterno alla PA attraverso il coinvolgimento di società di selezione di personale dirigenziale e la successiva valutazione delle candidature proposte da parte di una commissione indipendente. Gli incarichi sono conferiti con contratti di diritto privato a tempo determinato e stipulati per un periodo non superiore a tre anni.

e. Apprendimento permanente e opportunità di formazione

Il tema degli investimenti per lo sviluppo delle competenze pubbliche taglia trasversalmente l'intero impianto riformatore del Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con legge 6 agosto 2021, n. 113, qualificando la formazione come leva strategica di gestione delle risorse umane per una nuova pubblica amministrazione.

In particolare l'**art. 6 del DL n. 80/2021** ha introdotto il "***Piano integrato delle attività e dell'organizzazione***" (PIAO), uno strumento che, oltre a consentire la gestione strategica delle risorse umane nell'ambito della PA (M1C1-59), restituisce alla formazione una inedita centralità nell'ambito della programmazione delle pubbliche amministrazioni. Il piano definisce infatti "*gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale*".

Nella nuova prospettiva del PIAO la programmazione della formazione si salda dunque al ciclo di gestione della performance e alla programmazione dei fabbisogni tessendo una strategia unitaria e integrata di gestione delle risorse umane nella dichiarata prospettiva di "*migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi*".

Il curriculum formativo orienta anche i percorsi di carriera del personale. Ai sensi e per gli effetti dell'**art. 6, comma 2, lett. c), del DL n. 80/2021** l'accesso alla progressione tra le aree deve tenere conto dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso la partecipazione a percorsi di formazione.

La revisione della *governance* e delle modalità di funzionamento di FormezPA e di SNA, di cui agli **artt. 4 e 5 del DL n. 80/2021**, completano il quadro innanzi tratteggiato accentuando la mission e la vocazione dei due principali *player* pubblici per il reclutamento e lo sviluppo delle professionalità.

L'atto di indirizzo per il rinnovo contrattuale del triennio 2019-2021 per il personale del comparto funzioni centrali, sottoscritto il 19 aprile 2021, demanda alla contrattazione collettiva la valorizzazione della formazione garantendo a tutto il personale l'accesso a percorsi formativi specifici con riferimento anche alle competenze informatiche e digitali e a competenze avanzate di carattere professionale. Come già esposto, sono in corso di definizione i nuovi contratti collettivi nazionali di lavoro all'interno dei quali verranno proposte, dalla parte datoriale, misure volte al rafforzamento delle attività di formazione e al loro apprezzamento in termini di progressione di carriera e di salario accessorio.

f. Principi etici delle pubbliche amministrazioni ed equilibrio di genere

L'art. 1 del DL n. 80/2021 contiene una serie di disposizioni volte a garantire il **rispetto del principio della parità di genere nelle procedure di selezione e reclutamento**. In particolare, il comma 8 stabilisce, con riferimento all'attribuzione di incarichi a esperti e professionisti ai fini dell'attuazione dei progetti del PNRR, che le amministrazioni debbano invitare ai colloqui selettivi almeno quattro professionisti ed esperti, assicurando la parità di genere. Lo stesso principio è stato affermato, sempre all'art. 1, comma 12, con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici delle procedure di selezione e reclutamento previste dall'art. 1, che devono essere composte nel rispetto del principio della parità di genere. Una più recente analisi dei dati ci ha mostrato che sono ormai molte le carriere pubbliche che hanno raggiunto una sostanziale parità di genere (carriera prefettizia, magistratura, professioni mediche, ruolo del segretario comunale) segno di una Pubblica Amministrazione attrattiva per le donne, mentre resta ampia la sotto-rappresentazione delle donne nei ruoli di vertice amministrativo.

g. Mobilità verticale

La revisione del quadro normativo sulla mobilità verticale è articolata su due livelli:

- introduzione per legge (art. 3, comma 1, DL 80, che modifica l'art. 52, comma 1 bis, del D. Lgs. n. 165/2001) di un'area per l'**inquadramento di personale con elevata qualificazione**, rinviando alla contrattazione collettiva la sua individuazione;
- riforma dei **percorsi di carriera**, consentendo, dall'interno, l'accesso alla categoria di inquadramento superiore (funzionari/dirigenti) sulla base di selezioni basate sulla valutazione dei risultati conseguiti nel percorso lavorativo. In particolare:
 - l'art. 3, comma 1, del DL modifica l'art. 52, comma 1 bis, del D. Lgs. n. 165/2001 e stabilisce, con riferimento alle **posizioni funzionali**, che *“Le progressioni all'interno della stessa area avvengono secondo principi di selettività, in funzione delle capacità culturali e professionali, della qualità dell'attività svolta e dei risultati conseguiti, attraverso l'attribuzione di fasce di merito. Fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, le progressioni fra le aree avvengono tramite procedura comparativa basata sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni di servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli professionali e di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area, nonché sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti”*;

- l'art. 3, comma 3, del DL modifica l'art. 28 del D. Lgs. n. 165/2001, introducendo il comma 1 ter, che prevede, in tema di **accesso alla dirigenza**, che *“fatta salva la percentuale non inferiore al 50 per cento dei posti da ricoprire, destinata al corso-concorso selettivo di formazione bandito dalla Scuola nazionale dell'amministrazione, ai fini di cui al comma 1, una quota non superiore al 30 per cento dei posti residui disponibili sulla base delle facoltà assunzionali autorizzate è riservata, da ciascuna pubblica amministrazione al personale in servizio a tempo indeterminato, in possesso dei titoli di studio previsti a legislazione vigente e che abbia maturato almeno cinque anni di servizio nell'area o categoria apicale. Il personale di cui al presente comma è selezionato attraverso procedure comparative bandite dalla Scuola nazionale dell'amministrazione, che tengono conto della valutazione conseguita nell'attività svolta, dei titoli professionali, di studio o di specializzazione ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso alla qualifica dirigenziale, della tipologia e del numero degli incarichi rivestiti con particolare riguardo a quelli inerenti agli incarichi da conferire e sono volte ad assicurare la valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali. A tal fine, i bandi definiscono le aree di competenza osservate e prevedono prove scritte e orali di esclusivo carattere esperienziale, finalizzate alla valutazione comparativa e definite secondo metodologie e standard riconosciuti”*.

In aggiunta, il 19 aprile 2021 il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha sottoscritto l'**atto di indirizzo per il rinnovo contrattuale del triennio 2019-2021** per il personale del comparto funzioni centrali, che apre la nuova stagione contrattuale del pubblico impiego. L'atto di indirizzo demanda alla contrattazione collettiva, nella prospettiva del rafforzamento dell'organizzazione e delle capacità amministrative, la valorizzazione di posizioni e ruoli non dirigenziali per i quali siano richiesti più elevati livelli di autonomia e responsabilità gestionale e amministrativa e/o più elevate competenze professionali o specialistiche. Rispetto a tale personale i contratti potranno prevedere una struttura retributiva coerente con le funzioni e le responsabilità affidate, tale da incentivare la crescita di professionalità interne ed al contempo proporre una offerta professionale attrattiva verso l'esterno.

h. Mobilità orizzontale

Con il DL 80 si è agito su due piani:

- mobilità nell'ambito della dirigenza;
- mobilità del personale non dirigente.

Per quel che riguarda la **dirigenza**, l'art. 3, comma 3 bis, del DL 80 ha modificato l'art. 19, comma 5 bis, del D. Lgs. n. 165/2021, eliminando qualsiasi vincolo a una piena mobilità dei dirigenti pubblici nell'ambito di tutte le amministrazioni centrali, regionali e locali. La norma, in particolare, prevede che *“A decorrere dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto, le percentuali di cui all'articolo 19, comma 5-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, cessano di avere efficacia”*.

La norma è immediatamente applicabile e non richiede provvedimenti attuativi.

Quanto al **personale non dirigente**, l'art. 3, comma 7, del DL 80 ha eliminato qualsiasi forma di assenso o nulla osta delle amministrazioni di origine rispetto alla mobilità orizzontale. Sono previsti

tuttavia alcuni temperamenti dovuti all'attuale carenza di organico delle amministrazioni pubbliche e, in particolare:

- è richiesto il previo assenso dell'amministrazione nel caso di posizioni infungibili;
- si tratta di personale assunto da meno di tre anni;
- la mobilità determina una carenza di organico superiore al 20%;
- per gli enti locali di minori dimensioni.

La norma è già in vigore e non richiede provvedimenti attuativi.

2. Investimenti

2.1. Il portale unico del reclutamento

Il **portale unico del reclutamento**, investimento 2.1 della Missione 1, Componente 1 del PNRR, dell'importo complessivo di **20.500.000,00** euro, è funzionale a sviluppare l'infrastruttura e la rete per sostenere i nuovi processi di reclutamento della Pubblica Amministrazione attraverso la creazione di un *repository* di curricula e una piattaforma unica di selezione per l'accesso alla pubblica amministrazione.

A tendere i processi di reclutamento dovranno essere informati ed orientati dagli strumenti di pianificazione strategica delle risorse umane di nuova generazione (PIAO). Il quadro normativo di riferimento sul quale l'intervento è costruito è contenuto nel DL n. 44/2021 (art. 10) e nel DL n. 80/2021 (art. 1), che prevede la semplificazione e completa digitalizzazione delle procedure. Il quadro è stato completato con l'art. 3 del DL n. 80/2021, che ha introdotto nuove metodologie di selezione che valorizzano l'*assessment* delle competenze (gestionali, *problem solving*, ecc.), oltre alla valutazione delle conoscenze.

2.1.1 Creazione di una piattaforma unica di reclutamento

La **creazione di una piattaforma unica di reclutamento**, sub-investimento 2.1.1 della Missione 1, Componente 1 del PNRR, dell'importo complessivo di **11.500.000,00** euro, ha l'obiettivo di introdurre efficienza e qualità nel processo di selezione e reclutamento della pubblica amministrazione. Il progetto definisce la mappa delle opportunità di lavoro nella PA e gestisce il processo di candidatura degli utenti agli avvisi legati ai progetti del PNRR ed ai concorsi pubblici ordinari.

Gli obiettivi dell'investimento nella progettazione e sviluppo della piattaforma possono essere di seguito sintetizzati:

- a. introdurre modelli digitali di reclutamento all'avanguardia, ispirati a quelli utilizzati nelle organizzazioni internazionali (tipo EPSO);
- b. semplificare e rendere più trasparenti e veloci i concorsi di reclutamento;
- c. monitorare e seguire l'espletamento dei concorsi.

L'investimento è stato avviato con l'utilizzo dei fondi afferenti al Programma Operativo Complementare al PON *Governance* 2014-2020. E' stato completato il primo step di sviluppo del portale www.inpa.gov.it, che ospita un *set* completo di funzionalità quali: registrazione e accesso tramite SPID/CIE/CNS; acquisizione dei CV; realizzazione grafica; predisposizione infrastruttura tecnologica.

Inoltre, sono state sottoscritte convenzioni con gli ordini professionali e le associazioni delle professioni non ordinistiche riconosciute, per l'integrazione delle banche dati.

L'accordo siglato con LinkedIn garantisce un collegamento con la banca dati dei profili professionali del *network*.

Il portale InPA conta oggi già oltre 95.000 iscritti, di cui 47% donne, con una distribuzione equilibrata in tutte le Regioni ed una età compresa, per il 60% degli iscritti, tra i 30 ed i 50 anni. Con riferimento ai titoli di studio, primeggiano le lauree in discipline economiche, con oltre 10.000 iscritti, giuridiche, oltre 9.000, e tecniche, oltre 6.000.

Inoltre, grazie al sistema di protocolli sottoscritti con ordini, associazioni professionali, FormezPA e LinkedIn, il portale è in grado di raggiungere una platea di oltre 20 milioni di professionisti, potenzialmente interessati a offrire le proprie prestazioni alle pubbliche amministrazioni.

Nel prossimo semestre è programmato lo sviluppo di ulteriori funzionalità, per ampliare l'utilizzo e l'offerta del portale e curarne l'integrazione con il fascicolo del dipendente.

L'investimento è collegato alla **milestone MIC1 – 56 T2 2022**, consistente nella creazione di una piattaforma unica di reclutamento per centralizzare le procedure di assunzione per tutte le amministrazioni pubbliche centrali, con l'impegno a estendere l'utilizzo della piattaforma anche a quelle locali. Si tratta di una parte della più ampia **milestone MIC1-56** denominata "Entrata in vigore della legislazione attuativa per la riforma del pubblico impiego".

2.1.2 Le procedure per l'assunzione di profili tecnici

Le **procedure per l'assunzione di profili tecnici**, sub-investimento 2.1.1 della Missione 1, Componente 1 del PNRR, dell'importo complessivo di **9.000.000,00** di euro, ha l'obiettivo di rafforzare l'offerta di profili tecnici che, attualmente, è difficilmente conciliabile con le ordinarie procedure di rilevazione dei fabbisogni di qualificazione professionale nella pubblica amministrazione. A tal fine, occorre sviluppare, pianificare e semplificare le procedure di selezione.

Le risorse stanziare remunerano le attività di *recruiting* attraverso il portale del reclutamento, ivi comprese le attività di comunicazione per rendere più attrattiva la PA ai profili tecnici, di cui all'art.1, comma 5, lettera a), del DL 80/2021, e finanziano le procedure per il reclutamento di figure con alta specializzazione, di cui all'art. 1, comma 5, lettera b), del DL 80/2021, per le quali il DM ha previsto procedure idoneative annuali da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Le iniziative con cui si è inteso avviare il progetto riguardano il collegamento protetto al portale delle altre amministrazioni, in modo tale da consentire un utilizzo in autonomia delle funzionalità di reclutamento presenti nel portale da parte delle amministrazioni. A questo scopo, parte delle azioni riguarderanno la comunicazione (campagne pubblicitarie attraverso social, piattaforme di incontro domanda e offerta di lavoro, ecc.) e la formazione delle amministrazioni nella gestione delle procedure di reclutamento.

2.2. Creazione della task force digitalizzazione, monitoraggio e performance

La creazione della **Task Force digitalizzazione, monitoraggio e performance**, investimento 2.2 della Missione 1, Componente 1 del PNRR, dell'importo complessivo di **734.200.000,00 euro**, è funzionale a sostenere i processi di semplificazione, individuata, insieme alla concorrenza ed alla riforma della pubblica amministrazione, quale intervento trasversale abilitante all'attuazione dell'intero PNRR.

Accanto ad interventi normativi volti a eliminare i colli di bottiglia dei procedimenti amministrativi più rilevanti per l'attuazione del PNRR, sono stati previsti investimenti specifici collegati alla semplificazione, reingegnerizzazione e digitalizzazione di un insieme di procedure complesse rilevanti per cittadini e imprese, la definizione di standard di interoperabilità e lo sviluppo dello Sportello Unico delle Attività Produttive e dello Sportello Unico dell'Edilizia. Gli investimenti sui processi e le procedure sono accompagnati e sostenuti da sistemi di monitoraggio e comunicazione appropriati e da una intensa attività di accompagnamento e supporto alle amministrazioni per la garanzia del raggiungimento degli obiettivi di semplificazione. Il quadro si completa con la revisione dei sistemi di misurazione della performance, che dovranno essere orientati a promuovere nuovi standard quantitativi e qualitativi di servizio.

2.2.1 Assistenza tecnica offerta a livello centrale e locale

L'**assistenza tecnica offerta a livello centrale e locale**, sub-investimento 2.2.1 della Missione 1, Componente 1 del PNRR, dell'importo complessivo di **368.400.000,00 euro** è volta a supportare gli enti territoriali nella gestione delle procedure complesse, in funzione della concreta implementazione delle azioni di semplificazione previste dal PNRR.

La misura consiste in uno strumento di assistenza tecnica di durata triennale, che prevede la creazione di un *pool* di 1.000 esperti, che supporteranno regioni, province e comuni nella gestione delle procedure maggiormente critiche. In coerenza con i principali ambiti di intervento del PNRR, le procedure oggetto di sostegno riguarderanno, in particolare, i settori: ambiente, fonti rinnovabili, rifiuti, edilizia e urbanistica, appalti e infrastrutture digitali. I professionisti ed esperti opereranno sotto il coordinamento delle regioni e delle province autonome, che provvederanno ad allocarne le attività presso le amministrazioni del territorio (uffici regionali, amministrazioni comunali e provinciali) in cui si concentrano i “colli di bottiglia” ed in funzione delle esigenze di semplificazione.

L'intervento è in avanzata fase di realizzazione. In particolare, è già stato pubblicato il DPCM 12 novembre 2021 di riparto delle risorse destinate al conferimento degli incarichi, ai sensi dell'art. 9 del DL 80/21, che definisce i criteri e le modalità per l'utilizzo del contributo da parte dei soggetti attuatori (Regioni e Province autonome).

Con il DM 14 ottobre 2021 “Istituzione elenco professionisti”, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 268 del 10-11-2021, sono state poi definite le procedure per il conferimento degli incarichi professionali, attraverso il portale del reclutamento “InPA”.

Sono stati definiti, nei Piani Territoriali predisposti dalle Regioni e Province autonome, i fabbisogni professionali, con articolazione dei profili e dei contingenti e la definizione degli obiettivi di recupero dell'arretrato e della riduzione dei tempi di attraversamento dei procedimenti amministrativi. In data **30 novembre 2021** il Dipartimento della funzione pubblica ha **approvato i Piani territoriali** inviati da regioni e province autonome e, conseguentemente, ha **pubblicato gli avvisi** per il conferimento di 1.000 incarichi di collaborazione a professionisti ed esperti. I termini per la presentazione delle domande sono scaduti alle ore 14 del 6 dicembre u.s. Sono pervenute oltre 60.000 candidature (precisamente 61.666), che assicurano, su tutto il territorio nazionale, la più ampia copertura, anche superiore rispetto alle previsioni, dei profili e ricercati. Con riferimento alla distribuzione per età il 30% delle candidature si colloca nella fascia over 50, il 35% nella fascia 40 – 49, il 30% nella fascia 30 – 39 ed il 5% nella fascia under 30. Nella distribuzione per genere si segnala il 31% delle candidature di genere femminile. Si allegano alla presente nota i prospetti di sintesi delle candidature pervenute per profilo e la relativa distribuzione territoriale. Entro il 10 dicembre, saranno consegnate alle Amministrazioni titolari di intervento le liste dei potenziali candidati, per un ammontare pari a quattro volte quello dei profili richiesti. Le procedure per l'individuazione dei professionisti ed esperti dovranno concludersi entro il 31.12.2021.

Nella prima parte del 2022, le Regioni dovranno rilevare i dati sulle procedure oggetto di intervento in relazione al II semestre 2021, al fine di definire la *baseline* sulla quale saranno valutati i risultati in termini di riduzione dei tempi e dell'arretrato.

L'investimento è collegato alla **milestone M1C1 – 54 T4 2021**, consistente nel completamento delle procedure di assunzione.

2.2.2 La semplificazione e la standardizzazione delle procedure

La **semplificazione e standardizzazione delle procedure**, sub-investimento 2.2.2 della Missione 1, Componente 1 del PNRR, dell'importo complessivo di **4.000.000,00** euro, ha l'obiettivo di implementare, per la prima volta in Italia, un archivio completo, uniforme e aggiornato di tutte le procedure e dei relativi regimi amministrativi, con piena validità giuridica su tutto il territorio nazionale. Questo archivio porta a definitiva sintesi e formalizzazione tutte le esperienze di semplificazione sostenute dagli investimenti del PNRR.

L'investimento è collegato alla **milestone M1C1 – 63 T2 2026**.

2.2.3 La digitalizzazione delle procedure (SUAP & SUE)

La **digitalizzazione delle procedure (SUAP & SUE)**, sub-investimento 2.2.3 della Missione 1, Componente 1 del PNRR, dell'importo complessivo di **324.400.000,00** euro, mira a digitalizzare le

procedure per le attività commerciali e edilizie, secondo regole uniformi su tutto il territorio nazionale, nel rispetto degli standard adottati per l'interoperabilità dei sistemi informatici delle pubbliche amministrazioni. La metodologia di intervento prevede la definizione di regole comuni ed il costante coinvolgimento degli *stakeholders* pubblici e privati con l'intento di condividere gli standard di riferimento, individuare i fabbisogni e le modalità di salvaguardia degli investimenti già effettuati dalle amministrazioni in questo ambito.

Lo sviluppo delle attività progettuali è articolata come di seguito indicato: l'analisi dei processi e della situazione esistente dei sistemi informativi degli enti coinvolti; la definizione di standard tecnici di interoperabilità condivisi; l'individuazione di modifiche normative che si rendano necessarie per favorire le soluzioni individuate; la definizione congiunta del fabbisogno di intervento, in termini di standard tecnici e di percorso; la realizzazione degli interventi di adeguamento agli standard, anche con coordinamento e affiancamento operativo alle amministrazioni, individuazione di una soluzione sussidiaria e messa a regime della gestione integralmente digitale delle procedure SUAP e SUE.

È in corso la definizione della *governance* di concerto con il Ministro per Transizione Digitale e l'Agid, in vista della definizione di standard tecnici per gli sportelli unici digitali.

L'investimento è collegato alla **milestone M1C1 – 60 T4 2024**, che prevede l'attuazione completa, comprensiva di tutti gli atti delegati, della semplificazione e digitalizzazione di 200 procedure critiche che interessano direttamente cittadini e imprese.

2.2.4 Monitoraggio e comunicazione delle azioni di semplificazione

Il **monitoraggio e comunicazione delle azioni di semplificazione**, sub-investimento 2.2.4 della Missione 1, Componente 1 del PNRR, dell'importo complessivo di **21.000.000,00** di euro, prevede la realizzazione di attività trasversali di accompagnamento all'attuazione delle riforme e degli interventi di semplificazione previsti dal PNRR mediante: il monitoraggio sistematico dell'effettiva implementazione delle attività e del raggiungimento dei risultati previsti, anche mediante la realizzazione di indagini ad hoc e la consultazione dei principali portatori di interesse; la misurazione degli oneri imposti dalla regolazione a cittadini e imprese e dei tempi delle procedure amministrative; la comunicazione istituzionale delle riforme e delle semplificazioni adottate.

Per quanto riguarda la misurazione dei tempi, in particolare, è prevista la creazione di un portale in cui pubblicare i dati relativi a tutte le amministrazioni per le procedure a maggiore impatto per i destinatari, anche al fine di attivare sistemi incentivanti basati sul "*namings and shaming*".

Con riferimento alla metodologia di intervento, è prevista una costante attività di consultazione degli *stakeholder*, attraverso la creazione di *focus group* con le principali associazioni imprenditoriali, e campagne di comunicazione ai cittadini.

Per la realizzazione di tali attività è prevista la costituzione di un'unità di 25 esperti, che sarà responsabile del raccordo e del monitoraggio dei progetti di semplificazione dell'Investimento 2.2.

Per quanto riguarda la misurazione dei tempi, è in corso di istruttoria in modo condiviso con Regioni, UPI e ANCI un documento di linee guida contenente modalità e criteri condivise per la misurazione dei tempi da parte delle amministrazioni pubbliche.

Nei prossimi mesi dovrà essere costituita l'unità dei 25 esperti, in funzione dell'avvio delle attività di monitoraggio.

Per quanto riguarda la misurazione degli oneri, si prevede la stipula di una convenzione con l'ISTAT, per il supporto metodologico e scientifico alle attività di rilevazione. La concreta realizzazione delle attività di rilevazione dovrà essere affidata a società esterne.

Entro la fine del 2021, si prevede di adottare le linee guida contenenti le modalità e i criteri per la misurazione, su cui è prevista l'intesa in Conferenza Unificata. Entro la prima metà del 2022, si prevede, inoltre, di completare la progettazione e la realizzazione di un portale in cui saranno

pubblicati i dati sui tempi di tutte le amministrazioni, in modo da agevolare il confronto e l'accesso alle informazioni da parte dei cittadini.

2.2.5 Amministrazione pubblica orientata ai risultati

L'**amministrazione pubblica orientata ai risultati**, sub-investimento 2.2.5 della Missione 1, Componente 1 del PNRR, dell'importo complessivo di **16.400.000,00** di euro, mira a: rafforzare le capacità di pianificazione strategica della pubblica amministrazione, soprattutto attraverso l'implementazione del *performance budgeting*, al fine di monitorare gli investimenti pubblici in termini di impatto sugli utenti dei servizi, sulle comunità e sugli *stakeholder*, e passando da KPI di *output* a KPI di risultato, esplicitamente collegati agli SDGs e agli indicatori BES; rafforzare il ruolo degli Organismi Indipendenti di Valutazione (IEB), definendo il loro sistema di nomine (da nomine interne all'amministrazione interessata a nomine esterne, coordinate a livello centrale); garantire la formazione e le competenze dei membri degli IEB, investendo anche su team permanenti di gestione della *performance*; coinvolgere i cittadini, i beneficiari e gli *stakeholder* nelle iniziative di valutazione della *performance*; rendere le informazioni sulla *performance* più accessibili e interattive, digitalizzando l'intero processo; rafforzare il legame tra la valutazione individuale dei manager della PA e i KPI generali dell'organizzazione basati sui risultati.

Attualmente, è in corso di istruttoria il DPR (art. 6, comma 5, DL 80/2021) che individua e abroga gli adempimenti relativi ai diversi documenti di programmazione delle Amministrazioni destinati ad essere assorbiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), di durata triennale. Il DPR, previa intesa in sede di Conferenza Unificata, sarà trasmesso successivamente al Consiglio di Stato e alle Commissioni parlamentari competenti per l'espressione dei relativi pareri.

A tale provvedimento si affianca il DM (art. 6, comma 6, DL 80/2021), anch'esso attualmente in fase istruttoria, con il quale, previa intesa in Conferenza Unificata, il DFP definisce un Piano unico tipo quale strumento di supporto alle amministrazioni.

In relazione al rafforzamento degli OIV in relazione alla formazione sarà prevista l'erogazione di *voucher* per la formazione, erogata dagli enti accreditati (meccanismo di accreditamento tramite SNA), mentre il meccanismo di *appointment* verrà riformato con un apposito intervento normativo.

In relazione alla digitalizzazione del processo della misurazione e valutazione della performance, l'investimento avverrà contestualmente alla progettazione e allo sviluppo.

L'investimento è collegato al **target nazionale T2 2026**, che prevede l'elaborazione e l'implementazione di modalità di una misurazione della performance orientata agli impatti, in particolare: l'individuazione di KPIs per 40 PPAA tramite azioni di supporto tecnico; riforma e formazione OIV; incentivi alle PPAA per implementare KPIs; Piattaforma Performance per raccogliere e condividere KPIs.

2.3. Competenze e carriere

Competenze e carriere: Analisi strategica dei fabbisogni, riforma 2.3 della Missione 1, Componente 1 del PNRR, dell'importo complessivo di **24.300.000.000,00** di euro ha come obiettivo quello di allestire un *toolkit* che permetta di migliorare il processo di pianificazione strategica delle risorse umane da parte delle pubbliche amministrazioni.

Costruendo un insieme di descrittori di competenze da mettere a disposizione delle amministrazioni centrali e locali per comporre i diversi profili professionali, che diventano in tal modo "profili di competenza", si rende possibile alle amministrazioni: aggregarli per famiglie e aree professionali; individuare la corrispondenza con gli inquadramenti contrattuali e integrarli nella piattaforma unica per il reclutamento. Questa impostazione consente alle amministrazioni di disporre di un quadro conoscitivo articolato ma uniforme, a partire dal quale sia possibile delineare ed attuare le strategie di gestione del proprio capitale umano e muoversi all'interno del mercato del lavoro, interno ed esterno. Al fine di favorire una maggiore mobilità del personale all'interno delle amministrazioni,

sono state create le precondizioni, in termini di riforme per l'integrazione dei nuovi fabbisogni professionali, in una logica di reciproca alimentazione con il Portale del reclutamento e della formazione.

Competenze e capacità amministrativa, investimento 2.3 della Missione 1, Componente 1 del PNRR, dell'importo complessivo di **489.900.000,00 di euro** ha come obiettivo quello di realizzare il più grande intervento mai realizzato di *capacity building* per amministrazioni centrali e locali, al fine di modulare un'offerta formativa inedita per ampiezza, quantità e qualità dei contenuti, con azioni di accompagnamento e sostegno delle amministrazioni locali nella progettazione e conduzione di progetti di *change management*.

2.3.1 Investimenti in istruzione e formazione

Investimenti in istruzione e formazione, sub-investimento 2.3.1 della Missione 1, Componente 1 del PNRR, dell'importo complessivo di **139.000.000,00 di euro**, ha come obiettivo quello di strutturare la più ampia campagna di formazione per oltre 3 milioni di dipendenti pubblici: dalle competenze per l'amministrazione digitale alle *soft skill*, allo sviluppo di competenze manageriali e trasversali. La gestione di una così ampia offerta formativa richiede lo sviluppo di un sistema di certificazione delle competenze e di valutazione della qualità dell'offerta formativa e degli impatti della formazione.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha avviato le attività attraverso, da un lato, la progettazione degli interventi formativi in materia di "competenze digitali" dei dipendenti pubblici, verificando l'offerta di formazione di mercato, quale azione abilitante per la efficace realizzazione della transizione digitale delle amministrazioni e, dall'altro, la stipula di protocolli d'intesa con soggetti istituzionali, finalizzati alla definizione di un piano strategico formativo unico, finalizzato al rafforzamento delle conoscenze e delle competenze del personale pubblico, a partire dal protocollo tra il Ministro per la pubblica amministrazione e il Ministro dell'università e della ricerca.

La piattaforma per il rinnovo dei CCNL per il triennio 2019 – 2021 prevede meccanismi volti alla incentivazione e valorizzazione della formazione, ai fini dell'accesso a percorsi di carriera.

È in corso di istruttoria la definizione del modello di Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione (PIAO), avente una sezione dedicata a "gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del *project management*, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale".

L'investimento è collegato a **4 target, tutti con scadenza al T2 - 2026: M1C1-64** (Istruzione e formazione amministrazioni centrali (350 000 iscrizioni)); **M1C1-65** (Istruzione e formazione altre amministrazioni (Almeno 400 000 iscrizioni)); **M1C1-66** (Istruzione e formazione amministrazioni centrali [245 000 (70%) attività di formazione completate]); **M1C1-67** Istruzione e formazione altre amministrazioni (Almeno 280 000 (70%) attività di formazione completate)).

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

Lo sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro, sub-investimento 2.3.2 della Missione 1, Componente 1 del PNRR, dell'importo complessivo di **350.900.000,00 di euro**, è volta a consentire ad una selezione di Comuni di medie e medio-piccole dimensioni di accedere a risorse utili per implementare e finanziare investimenti, 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.

L'individuazione degli obiettivi di cambiamento sarà operata attraverso la definizione di un piano di *change management* del Comune, in linea con quanto previsto dal Piano integrato di attività e di organizzazione introdotto dall'art. 6 del DL 80/2021. Il piano sarà oggetto di monitoraggio, utilizzando KPI standard, al fine di verificare il conseguimento (documentato) dei risultati previsti.

3. Azioni programmate entro il primo semestre 2022

3.1. Semplificazione

a. Assistenza tecnica a livello centrale e locale

Il 7 ottobre 2021 è stata sancita l'intesa in Conferenza Unificata sul DPCM di riparto delle risorse. Il DPCM, in corso di approvazione definitiva, prevede che ciascuna regione e provincia autonoma definisca, sentiti gli enti locali, un "Piano territoriale" che individui gli obiettivi da realizzare, le risorse da impiegare, le modalità di attuazione, i tempi di intervento e i risultati attesi. Sugli obiettivi di semplificazione sono sentite anche le associazioni di rappresentanza del mondo economico e sociale.

Le 21 regioni e province autonome hanno già elaborato e sottoposto al Dipartimento della funzione pubblica una bozza di Piano, ai fini della definitiva approvazione.

La conclusione di tale iter è propedeutica allo svolgimento delle procedure di reclutamento, il cui perfezionamento è previsto per il 31 dicembre 2021.

Nella prima parte del 2022 sarà pertanto avviata l'operatività dei 1.000 professionisti ed esperti previsti dal progetto secondo le modalità organizzative definite da ciascuna Regione e Provincia autonoma nell'ambito del proprio Piano territoriali. Entro giugno 2022, inoltre, le Regioni e Province autonome dovranno rilevare i dati sulle procedure oggetto di intervento in relazione al II semestre 2021 al fine di definire la "baseline" sulla quale saranno valutati i risultati in termini di riduzione dei tempi e dell'arretrato.

b. Semplificazione e standardizzazione delle procedure

Entro il 31 dicembre 2024 sarà realizzato il primo aggiornamento del catalogo dei procedimenti con l'individuazione del primo set di 200 procedure sulle quali intervenire tenendo conto degli ambiti prioritari individuati dal PNRR ("*Priority areas identified for simplification are: Environmental authorizations, renewables and green economy, Construction authorizations and urban requalification, Digital infrastructures, Public procurement, Labour legislation, Tourism, Agri-food*"). L'elenco dovrà essere condiviso con tutti i soggetti istituzionali coinvolti.

A tal fine, nel corso del primo semestre 2022 proseguirà - nell'ambito del progetto *Delivery unit* nazionale a valere su fondi FSE – PON, la cui azione è finanziata fino al 31/12/2023 (il finanziamento a valere sul PNRR è infatti riferito esclusivamente al periodo 2024-2026) - la mappatura dei procedimenti e delle attività e dei relativi regimi vigenti, quale attività propedeutica all'analisi in termini di possibili interventi di semplificazione e standardizzazione.

c. Digitalizzazione delle procedure (SUAP & SUE)

Per quanto riguarda più specificamente la digitalizzazione dei SUAP e dei SUE, è in corso una prima fase di coinvolgimento nell'impostazione e realizzazione dell'intervento di tutti i soggetti potenzialmente coinvolti, a partire da quelli del gruppo tecnico che, come indicato nell'Allegato

Tecnico al Regolamento sullo Sportello Unico per le attività produttive (DPR n.160/2010), recentemente approvato, sono AgID, MISE/Unioncamere, Regioni, ANCI, UPI, a cui vanno aggiunti gli enti terzi (Vigili del Fuoco, Sovrintendenze ai beni culturali, ASL, ARPA, ecc.).

La fase successiva è rappresentata da un'analisi e un *assessment* della situazione attuale dei sistemi informativi, in termini di caratteristiche funzionali e tecnologiche, da condursi attraverso un questionario da somministrare ai SUAP e agli enti terzi.

Sarà quindi avviata la definizione, da parte del gruppo tecnico indicato nell'Allegato Tecnico al DPR 160/2010, di standard tecnici di interoperabilità condivisi e la conseguente individuazione delle modifiche normative che si rendano eventualmente necessarie per favorire le soluzioni individuate.

d. Monitoraggio e comunicazione delle azioni di semplificazione

Entro la prima metà del 2022 si prevede di adottare il documento di linee guida su modalità e criteri per la misurazione dei tempi di conclusione dei procedimenti da parte delle amministrazioni pubbliche, su cui è prevista l'intesa in Conferenza Unificata.

Al contempo, si prevede inoltre di provvedere al disegno e alla realizzazione di un portale in cui saranno pubblicati i dati sui tempi di tutte le amministrazioni in modo da agevolare il confronto e l'accesso alle informazioni da parte dei cittadini.

3.2. Lavoro pubblico

a. Riforma del processo di reclutamento

Questo percorso verrà completato con la **modifica del DPR 9 maggio 1994, n. 487** ("Regolamento recante norme sull'accesso agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni e le modalità di svolgimento dei concorsi, dei concorsi unici e delle altre forme di assunzione nei pubblici impieghi"), per **aggiornare le modalità realizzative dei concorsi rispetto alle innovazioni normative**, integrando le prove tradizionali con meccanismi che consentano di valutare, oltre che le competenze tecniche, anche le *soft skill*, *in modo da adeguare le procedure concorsuali alle innovazioni tecnologiche disponibili per rendere più efficienti ed efficaci i processi selettivi*. Le modifiche saranno approvate **entro il primo semestre 2022**.

b. Piattaforma unica di reclutamento

Andranno online **entro la fine dell'anno**, ulteriori funzionalità per:

- integrare *inpa.gov.it* con i sistemi digitali di Gazzetta Ufficiale per l'acquisizione automatica di informazioni complete su avvisi/bandi di concorso e loro pubblicazione sul portale *inpa.gov.it* in formato aperto con dati strutturati geolocalizzati;
- integrare il portale con la piattaforma *step-one* di FormezPA per la gestione completa dei concorsi pubblici (dalla domanda di concorso, alla candidatura, alla pubblicazione delle graduatorie);
- implementare il sistema EIDAS per assicurare candidature anche da altri Paesi dell'UE;

- realizzare un'area riservata alle pubbliche amministrazioni dove condividere modelli, format di avvisi e metodologie per la selezione di professionisti al fine di estendere a tutto il territorio nazionale la standardizzazione di regole e processi nel settore del reclutamento.

Nel corso del **secondo trimestre 2022** saranno poi rilasciate funzionalità per:

- disporre di un cruscotto direzionale per il monitoraggio dei KPI dei concorsi, al fine di fornire uno strumento strategico per l'alta dirigenza con l'obiettivo di innalzare, in modo continuo, la qualità dei processi organizzativi e delle procedure di reclutamento del personale delle PA;
- garantire alle pubbliche amministrazioni centrali e locali la possibilità di pubblicare e gestire autonomamente nella piattaforma inpa.gov.it le procedure di selezione di esperti e professionisti;
- gestire le procedure di mobilità delle pubbliche amministrazioni;
- integrare i dati curriculari con il fascicolo del dipendente pubblico che raccoglie, informazioni relative alle esperienze, formazione, sviluppo professionale durante la tutta la carriera, da quando è assunto a seguito di selezione pubblica a quando va in quiescenza;
- assicurare l'integrazione della piattaforma inpa.gov.it con funzionalità relative alla definizione dei fabbisogni di personale delle pubbliche amministrazioni al fine di implementare una gestione strategica delle risorse umane nell'ambito della PA (M1C1-59).

c. Profili professionali

Revisione del sistema di classificazione professionale

Il Dipartimento della Funzione Pubblica è attualmente impegnato al tavolo istituito dall'ISTAT per l'aggiornamento del sistema di classificazione professionale CP2011 che, entro la fine del 2021, darà luogo all'adozione del CP2021. In particolare il Dipartimento ha promosso - nei grandi gruppi esaminati - l'aggiornamento dei descrittori professionali riferiti alle PA e l'inserimento di nuovi profili di interesse delle pubbliche amministrazioni, ove necessario in sostituzione di quelli oramai obsoleti o superati dalle norme.

Questo lavoro è propedeutico alla predisposizione di una catalogazione dei profili professionali specifica per il pubblico impiego, alla quale si darà seguito a valle dell'impianto ISTAT, procedendo dapprima all'individuazione delle famiglie professionali, in coerenza con la contrattazione collettiva e sviluppando a seguire profili di competenza d'intesa con le amministrazioni centrali e locali, secondo la metodologia di condivisione già utilizzata in forma sperimentale per l'individuazione dei profili professionali degli esperti per il supporto alla gestione delle procedure complesse nell'ambito delle attività di semplificazione previste dal PNRR.

L'intervento di riordino del sistema di classificazione professionale e la classificazione dei profili professionali dovrebbe svilupparsi entro il **primo semestre 2022**.

Contrattazione collettiva

Coerentemente con gli indirizzi formulati, le piattaforme per il rinnovo dei contratti per il triennio 2019-2021 prevedono una ridefinizione dei sistemi professionali improntata a criteri di flessibilità organizzativa, con articolazione in aree e famiglie professionali che corrispondono a differenti livelli di **conoscenze, abilità e competenze professionali**.

Le ipotesi di contratti attualmente in discussione prevedono altresì un **inedito meccanismo di progressione economica funzionale a remunerare il maggior grado di competenza** ed esperienza professionale acquisito dai dipendenti basato su “differenziali stipendiali”, cui si accede all’esito di procedure selettive orientate ad apprezzare la valutazione individuale, l’esperienza professionale maturata, nonché eventuali ulteriori criteri definiti in sede di contrattazione integrativa, correlati alle capacità culturali e professionali.

La tornata contrattuale dovrebbe concludersi entro il 31 dicembre 2021 per le funzioni centrali e il primo semestre 2022 per le funzioni locali.

d. Riforma dell’alta funzione pubblica

La SNA, d’intesa con il Dipartimento della Funzione Pubblica per gli aspetti di contiguità connessi alla gestione dei fabbisogni di personale e all’attività di indirizzo generale in materia di formazione e sviluppo delle competenze del capitale umano della PA, adotterà, entro il termine del 31 dicembre 2021 le **linee guida per la definizione delle aree di competenza** osservate e, nel termine del 30 giugno 2022, definirà i modelli di selezione utili alle diverse istanze provenienti dalle amministrazioni interessate.

e. Apprendimento permanente e opportunità di formazione

Attualmente è in corso di istruttoria il **DPR** (art. 6, comma 5, DL 80/2021), che individua e abroga gli adempimenti relativi ai diversi piani delle Amministrazioni che saranno successivamente assorbiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) di durata triennale. Il DPR, previa intesa in sede di Conferenza Unificata, sarà trasmesso successivamente al Consiglio di Stato e alle Commissioni parlamentari competenti in sede di espressione dei pareri.

A tale provvedimento si affianca il **DM** (art. 6, comma 6, DL 80/2021), anch’esso attualmente in fase istruttoria, con il quale, previa intesa in Conferenza Unificata, il DFP definisce un Piano unico tipo quale strumento di supporto alle amministrazioni.

Tali provvedimenti attuativi previsti dal DL 80/2021 saranno comunque adottati entro il **primo semestre 2022**.

Nel corso del primo semestre 2022 verrà avviato un **coordinamento strutturato tra DFP, SNA, FormezPA e sistema della PA** al fine di stabilire le linee guida operative per l’avvio delle iniziative di qualificazione e riqualificazione del personale pubblico, attraverso la costituzione di una **cabina di regia**.

In tale ambito si prevede l’avvio delle attività formative di sviluppo delle competenze digitali e l’attuazione di ulteriori iniziative formative legate al raggiungimento dei target definiti in tale ambito (da M1C1-64 a M1C1-67 da completare entro il primo semestre 2026).

f. Principi etici delle pubbliche amministrazioni ed equilibrio di genere

Il DFP e la SNA includeranno anche il set di valori etici e di comportamenti attesi nell'ambito delle **linee di indirizzo** da elaborare entro la fine del 2021, come parte del modello di dirigenza da utilizzare anche a fini di selezione e sviluppo.

Il DFP e la SNA, in collaborazione con Formez PA e il Dipartimento per le Pari Opportunità, istituiranno un **monitoraggio diffuso** sull'accesso ai ruoli dirigenziali delle donne, insieme alla raccolta e diffusione di buone pratiche, entro la fine del 2022.

Gli interventi di indirizzo e monitoraggio saranno sostenuti dalla progettazione ed erogazione di interventi formativi con l'obiettivo di accrescere la cultura dell'integrità e di genere nella PA. In particolare una linea formativa sarà dedicata ai temi dell'anticorruzione e dei codici di comportamento dei dipendenti pubblici, recentemente oggetto di revisione normativa. Allo stesso tempo la rilettura nel **PIAO** del Piano delle Azioni Positive costituirà occasione di una diffusa azione di diffusione di modelli e buone pratiche per una amministrazione aperta e rispettosa delle diversità.

g. Mobilità verticale

Contrattazione collettiva

Coerentemente gli indirizzi formulati, le piattaforme per il rinnovo dei contratti per il triennio 2019-2021 intervengono sul sistema di classificazione professionale prevedendo una Area/Categoria di inquadramento istituita per la specifica valorizzazione delle elevate professionalità. Fatta salva la riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, le progressioni fra le aree avvengono tramite procedure comparative basate sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno, nonché sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti.

Nell'ambito del nuovo sistema di classificazione, infine, è prevista la possibilità di conferimento a dipendenti già inquadrati in posizioni funzionali, di incarichi a termine per lo svolgimento di funzioni che comportino maggiori responsabilità o professionalità per i quali è attribuita una specifica indennità di posizione organizzativa.

Allo stesso modo l'atto di indirizzo per il rinnovo del contratto funzioni locali, che già riconosce l'istituto delle posizioni organizzative, prevede, nell'ambito della revisione del sistema di classificazione professionale, il rafforzamento di specifiche posizioni e ruoli non dirigenziali dell'area delle posizioni organizzative per i quali siano richiesti più elevati livelli di autonomia e responsabilità gestionale ed amministrativa e/o più elevate competenze professionali o specialistiche.

La tornata contrattuale dovrebbe concludersi entro il 31 dicembre 2021 per le funzioni centrali e il primo semestre 2022 per le funzioni locali.

h. Mobilità orizzontale

Entro il secondo trimestre del 2022 sarà estesa l'operatività del portale InPA per creare un sistema unico e trasparente di pubblicizzazione delle posizioni vacanti attraverso il quale gestire i processi di mobilità interna.

e. **Forme di coinvolgimento degli enti territoriali e delle rappresentanze sociali, nonché iniziative per la trasparenza e partecipazione indirizzate alle istituzioni e ai cittadini**

Il sistema amministrativo pubblico italiano, articolato tra livello centrale, regionale e locale, nonché frammentato in una pluralità di soggetti titolari di funzioni pubbliche differenti per dimensione, missione e profilo organizzativo, è tenuto insieme non solo dalle norme, ma dalla capacità di assicurare un coordinamento effettivo, basato sul riconoscimento reciproco delle competenze e delle funzioni. Sulla scorta di questa convinzione, le riforme finora realizzate sono state discusse e condivise in chiave non formale, ma sostanziale, in primo luogo con gli stakeholder che siedono al tavolo della Conferenza Unificata, quali le rappresentanze di Regioni, Province e Comuni. La proficua e intensa collaborazione – misurata dal grado di adesione e consenso sulla larga maggioranza degli interventi fino a qui condotti – è una premessa fondamentale per rendere la fase implementativa più agile e orientata al risultato e non solo all’adempimento formale.

Un approccio analogo è stato adottato con riguardo alla relazione con le rappresentanze sindacali dei dipendenti pubblici. Il 10 marzo 2021 il Presidente del Consiglio dei Ministri e il Ministro della Pubblica Amministrazione hanno firmato il Patto per l’Innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale con i Segretari Generali di CGIL, CISL e UIL, i tre maggiori sindacati italiani, nell’ambito del quale sono state condivise le linee di intervento per la riforma del lavoro pubblico e i conseguenti rinnovi contrattuali. La firma del Patto rappresenta la cornice condivisa. Questo metodo ha consentito finora di accompagnare il percorso di riforma e di riorganizzazione amministrativa in maniera condivisa e partecipata, prevenendo conflittualità e contrapposizioni che, in passato, hanno precluso l’attuazione di importanti riforme del pubblico impiego.

Entrando nel merito dei singoli interventi:

- con riguardo alla **Riforma 1.9** che prevede l’entrata in vigore dei provvedimenti attuativi per la riforma del pubblico impiego, è stato recentemente adottato in Conferenza Unificata il DM previsto dall’art.1 del DL 80/2021, che definisce gli **elenchi dei professionisti ed esperti** ai quali le amministrazioni potranno attingere per il conferimento di incarichi di collaborazione per l’attuazione dei progetti PNRR. I profili professionali che sono inseriti sul portale unico per il reclutamento nella PA (InPa.gov.it) sono stati condivisi e arricchiti sulla base del dialogo aperto con gli Enti locali, le Associazioni di rappresentanza delle diverse professioni e gli attori sociali interessati al pubblico impiego.
- allo stesso modo, nella logica di semplificazione e massimizzazione dell’efficacia delle attività che le amministrazioni sono chiamate a svolgere con cadenza regolare, è in fase di ultimazione il DM, previsto dall’art. 6 del DL n. 80/2021, che descrive il **Piano Integrato delle Attività e di Organizzazione (PIAO)** che le amministrazioni con più di 50 dipendenti, a partire dal 2022, saranno chiamate a redigere e il relativo DPR che abrogherà gli adempimenti invece assorbiti nel PIAO. Il DM è stato oggetto di intesa in sede di Conferenza Unificata lo scorso 2 dicembre. Per il DPR è stata richiesta l’iscrizione per l’esame preliminare del Consiglio dei Ministri ai fini del successivo iter approvativo (intesa della Conferenza Unificata, parere del Consiglio di Stato, pareri delle Commissioni parlamentari competenti e approvazione definitiva da parte del Consiglio dei Ministri prima della firma del Presidente della Repubblica). Entrambi i provvedimenti sono stati oggetto di un tavolo di condivisione tra la Funzione pubblica, le Regioni,

le Province e i Comuni al quale hanno collaborato attivamente esponenti del mondo accademico e rappresentanti della società civile.

- Sullo stesso solco, l'**Investimento 2.1.** – concernente i 1.000 esperti per la semplificazione – ha previsto il passaggio preventivo in Conferenza Unificata. L'attuazione che ne consegue è fondata su un sistema di *governance* a rete. In particolare, è prevista la costituzione in ciascuna Regione e Provincia autonoma di una "Cabina di regia regionale", incaricata della pianificazione, gestione e verifica delle attività dei professionisti ed esperti. Le Cabine regionali sono costituite da rappresentanti della Regione o Provincia autonoma, ANCI e UPI e possono, in base a valutazioni operate a livello regionale, anche coincidere con organi o strutture già costituite e operative sul territorio (quali, ad esempio, il Consiglio delle autonomie locali). Presso il DFP è inoltre istituito un Tavolo di coordinamento, composto da rappresentanti del DFP, delle Regioni, dell'ANCI e dell'UPI.
- Gli interventi previsti nell'ambito dell'**Investimento 2.2 – semplificazione e standardizzazione delle procedure amministrative** – sono stati definiti (a monte dunque della redazione del PNRR) nell'ambito dell'Agenda per la Semplificazione, che rappresenta lo strumento condiviso tra Governo, Regioni ed Enti Locali per l'identificazione degli interventi prioritari di semplificazione, la loro programmazione e il relativo monitoraggio, anche con il coinvolgimento dei cittadini, delle imprese e delle loro associazioni. Le attività di indirizzo, di verifica e aggiornamento periodico dell'Agenda per la semplificazione sono svolte da un Comitato interistituzionale, composto dal Ministro PA, dal Ministro per gli Affari regionali, dal Presidente della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, dal Presidente dell'ANCI, dal Presidente dell'UPI o loro delegati. Il Comitato è supportato dal Tavolo tecnico per la semplificazione costituito dai rappresentanti del Dipartimento della Funzione Pubblica, della Conferenza dei Presidenti delle Regioni, dell'ANCI e dell'UPI.
- In merito all'**Investimento 2.3.** dedicato ai **SUAP-SUE**, l'intervento sarà realizzato nell'ambito dell'Agenda per la Semplificazione, garantendo così sia la condivisione delle azioni, sia la continuità rispetto agli interventi già avviati negli anni scorsi. L'immediata cantierabilità dello stesso è dovuta anche alla continuità con i Gruppi di Lavoro sull'Interoperabilità dei SUAP che hanno già operato negli ultimi 5 anni in seno alle iniziative DFP/AgID (Agenda Semplificazione 2015-2020), e che hanno prodotto gli schemi di interoperabilità tecnica approvati in Conferenza Unificata insieme con i moduli standardizzati ed una prima standardizzazione dei processi. Si prevede in particolare di fare riferimento per il SUAP al gruppo tecnico previsto dall'allegato tecnico del DPR 160/2010 (6 rappresentanti di AgID, Unioncamere, Conferenza delle Regioni e ANCI) e per il SUE al Tavolo tecnico previsto dall'Agenda per Semplificazione ai sensi dell'articolo 15 del Decreto Legge 76/2020 convertito con Legge 120/2020 (12 rappresentanti di DFP/AgID, Conferenza delle Regioni, ANCI/UIPI).
- Inoltre, a marzo 2021, è stato sottoscritto dal Presidente del Consiglio dei Ministri, dal Ministro della PA e dai Sindacati, il Patto per l'Innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, nell'ambito del quale sono state condivise le linee di intervento per la riforma del lavoro pubblico e i conseguenti rinnovi contrattuali.
- Le **trattative per i rinnovi contrattuali 2019-2021** sono attualmente in corso. In particolare:
 - comparto Funzioni centrali (225.000 addetti);

- comparto Sanità (544.000 addetti);
- comparto Funzioni locali (430.000 addetti).

La trattativa relativa al comparto Funzioni centrali è quella in fase più avanzata: l'Aran ha già presentato una proposta contrattuale completa e articolata su tutti i temi in discussione. Con specifico riguardo all'attuazione della Riforma 1.9, la proposta di Aran, in linea con le innovazioni legislative apportate dal DL n. 80/2022, è così articolata:

1) previsione di quattro Aree, di cui una riservata al **personale con “elevata professionalità”**; per quest'ultima area sono indicati requisiti di accesso coerenti con i più elevati contenuti professionali (laurea magistrale ed esperienza già maturata in funzioni specialistiche o di responsabilità) e si è ipotizzata una struttura della retribuzione maggiormente finalizzata a valorizzare le responsabilità assunte e i risultati conseguiti; gli stipendi di quest'area dovranno essere dimensionati su livelli che tengano in adeguata considerazione l'esigenza di competere con il settore privato per attrarre professionalità di livello elevato;

2) previsione di un **nuovo sistema di progressione economica nell'ambito di ciascuna area**, che armonizzi e riconduca a unità i diversi sistemi di progressione economica oggi vigenti per ministeri, agenzie fiscali ed enti pubblici non economici; le progressioni economiche saranno attribuite secondo criteri di selettività, con adeguata considerazione degli esiti della valutazione individuale, in linea con le innovazioni legislative in materia (DL n. 80/2021);

3) previsione, per l'area dei funzionari, di **incarichi su posizioni organizzative o professionali, caratterizzati da maggiore responsabilità**, anche di natura professionale; riconoscimento e valorizzazione delle responsabilità assunte, con previsione di trattamenti economici correlati alla responsabilità, anche nell'area inferiore a quella dei Funzionari (Assistenti).

Tali innovazioni contrattuali saranno successivamente estese anche agli altri comparti, coerentemente con le rispettive specificità.

Conclusioni

L'efficacia delle riforme sopra delineate dipende dalla capacità di valorizzare la complementarietà tra interventi di carattere regolamentare e loro attuazione, e progetti di investimento a essi collegati. Ruolo degli investimenti è, infatti, quello di sostenere le riforme e fungere da acceleratore dei processi di innovazione organizzativa.

In quest'ottica, il Dipartimento per la Funzione Pubblica, attraverso l'Unità di Missione per il PNRR, ha già avviato tutte le attività preliminari all'attuazione dei diversi progetti di riforma e di investimento oggetto di M&T con scadenze anche successive al primo semestre 2022. In particolare, i M&T relativi alla formazione (M1C1 64, M1C1 65, M1 C1 66, M1 C1 66), all'*outcome-based performance*, alla pianificazione strategica dei fabbisogni, al *capacity building* (M1C1 57, M1C1 58, M1 c1 59) sono legati al già adottato art. 6 del DL n. 80/2021 che ha introdotto il “Piano integrato delle attività e dell'organizzazione” (PIAO), in corso di implementazione.

Per gli investimenti relativi alla semplificazione e digitalizzazione (M1 C1 60, M1C1 61 e M1 C1 63) sono in corso la definizione delle modalità attuative dei rispettivi cronoprogrammi e la pianificazione di tutte le attività organizzative conseguenti.