

Formez<sup>PA</sup>

**PIANO TRIENNALE 2023-2025**

## Sommario

Premessa.....	3
PARTE I – LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE .....	4
1.1 Le finalità strategiche.....	4
1.2 Le linee di attività.....	11
1.3 I processi di riorganizzazione e di sviluppo delle competenze .....	31
1.4 La revisione del sistema degli indicatori di Bilancio .....	37
1.5 Gli obiettivi di performance del piano triennale.....	39
1.6 Amministrazioni committenti, destinatari e partnership .....	40
1.7 Il budget per il triennio 2023 – 2025 .....	41
PARTE II – IL PIANO DI ATTIVITÀ 2023 .....	42
2.1 Il volume della produzione .....	42
2.2 I progetti per linea di attività .....	45
2.3 Le amministrazioni affidatarie .....	66
2.4 Il piano degli indicatori dei risultati attesi di bilancio.....	68
2.5 Il piano finanziario .....	72

## Premessa

Il Piano Triennale è il principale documento di programmazione di Formez PA e viene redatto così come specificato all'art. 20 dello Statuto.

Viene sottoposto, annualmente, all'Assemblea ordinaria, previa delibera del Consiglio di Amministrazione, contestualmente all'approvazione del bilancio di previsione e, successivamente viene approvato dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, nel rispetto della procedura prevista all'art. 4 del D.Lgs. 6/2010.

Il piano triennale è redatto in coerenza con le risorse individuate nel bilancio dello Stato e con quelle derivanti dalle attività svolte per soggetti terzi, ai sensi dell'art. 3 dello Statuto.

Comprende sia le attività in essere al momento della sua redazione e che proseguiranno per gli esercizi di competenza del piano, sia quelle che si prevede di realizzare nel triennio, sulla base della mission assegnata dalle norme di riferimento e degli indirizzi e delle direttive del DFP e delle altre amministrazioni socie.

Il piano presentato nelle pagine seguenti tiene conto delle modifiche apportate alla Governance e alla mission di Formez PA dal D.L. 80/2021 (art. 4) che hanno trovato piena attuazione nel corso del 2022.

Il piano triennale è articolato in due parti:

- nella *prima parte* viene illustrato lo scenario di riferimento per il triennio attraverso l'elencazione delle finalità strategiche e l'illustrazione delle linee di attività nelle quali si articolerà l'attività del Centro e che hanno anche rappresentato il riferimento per la revisione della macrostruttura organizzativa. Vengono, inoltre, indicati i principali interventi, in corso e previsti, finalizzati a razionalizzare la struttura organizzativa, accrescere il sistema delle competenze interne (anche in considerazione della recente sottoscrizione del CCNL dei lavoratori dipendenti che prevede significative novità nell'organizzazione e nella gestione del personale), migliorare i sistemi organizzativi con l'obiettivo di un ulteriore miglioramento della performance e, soprattutto, dei servizi resi alle amministrazioni e ai cittadini;
- nella *seconda parte* vengono presentate in dettaglio - come indicato nell'art. 20 dello Statuto prima citato - le attività e i progetti che saranno realizzati nel primo anno di attuazione del piano, specificate le risorse che saranno ad essi dedicate e indicato il target per gli indicatori di realizzazione e di risultato che si prevede di conseguire attraverso la realizzazione delle attività progettuali specificate nel piano.

## PARTE I – LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE

### 1.1 Le finalità strategiche

L'art. 4 del D.L. 80/2021 (e successiva legge di conversione n. 113/2021), al c. 1 recita: "All'Associazione FORMEZ PA è attribuita la funzione di supporto alle riforme e di diffusione dell'innovazione amministrativa nei confronti dei soggetti associati. È, inoltre, attribuita la funzione di supporto per le attività di coordinamento, sviluppo e attuazione del PNRR ai soggetti associati e al Dipartimento della Funzione Pubblica".

Nel seguito dell'articolo questa funzione è declinata (nel combinato disposto con quanto previsto dal D.Lgs. 6/2010 art. 2) negli obiettivi specifici che sono elencati di seguito:

- supporto ai processi di modernizzazione e innovazione delle strutture organizzative
- supporto ai processi di devoluzione e decentramento delle funzioni
- analisi, ricerche e studi utili all'impiego delle risorse del PNRR
- predisposizione e organizzazione di procedure concorsuali e di reclutamento per il pubblico impiego
- modelli per l'implementazione di nuove modalità di accesso alle pp.aa. per l'attuazione dei progetti del PNRR
- modelli formativi per la qualificazione e la formazione di ingresso
- supporto al DFP per il coordinamento del sistema formativo pubblico
- valorizzazione della formazione continua, anche con l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali
- supporto alla valutazione dei servizi e delle offerte formative
- supporto all'attuazione della transizione digitale nelle pubbliche amministrazioni attraverso interventi di formazione e accompagnamento
- assistenza alla digitalizzazione dei procedimenti
- elaborazione di modelli di lavoro flessibile con particolare riguardo al digitale
- supporto al miglioramento della comunicazione delle pp.aa.
- supporto all'internazionalizzazione delle pp.aa. e alla realizzazione di progetti di cooperazione internazionale
- assistenza tecnica all'attuazione dei programmi cofinanziati con risorse comunitarie
- assistenza tecnica alle pp.aa. e supporto all'attuazione del PNRR
- sviluppo di forme di coordinamento per la realizzazione di progetti del PNRR che coinvolgono le amministrazioni regionali e locali

*(art. 2 d.lgs. 6/2010 e art 4 d.lgs 80/2021)*

**Queste funzioni** e i conseguenti obiettivi specifici hanno come prioritario riferimento, nel contesto di questo piano, **3 pilastri**:

- la riforma della pubblica amministrazione che è prevista, come riforma trasversale, nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) 2021-2026;
- lo sviluppo della capacità amministrativa per la programmazione e gestione dei fondi SIE per il periodo 2021-2027;
- i fabbisogni assunzionali delle pubbliche amministrazioni e le competenze assegnate a Formez PA a supporto del Dipartimento della Funzione Pubblica e della Commissione Interministeriale RIPAM per lo svolgimento di procedure concorsuali.

### *La riforma della pubblica amministrazione nel PNRR*

Una nuova PA è centrale per lo sviluppo del Paese e per la riduzione degli squilibri sociali, generazionali e territoriali, nonché per il superamento della disparità di genere. Il PNRR indica un approccio allo sviluppo e all'innovazione della pubblica amministrazione italiana inedito e ambizioso, nei tempi, nei metodi, nella complementarità tra riforme e investimenti. Questi ultimi sono dedicati in particolare a sostenere processi di miglioramento organizzativo, di semplificazione e digitalizzazione delle procedure di reclutamento del personale, nonché a favorire lo sviluppo delle competenze e la valorizzazione del capitale umano pubblico.

Gli interventi prioritari in tema di capitale umano pubblico seguono due distinte direttrici.

La prima è incentrata sulle procedure di accesso e reclutamento.

La seconda riguarda l'organizzazione e la valorizzazione del capitale umano pubblico e si riferisce, in particolare, allo sviluppo delle competenze dei pubblici dipendenti, ai relativi percorsi di carriera, nonché alla diffusione, in seno alla pubblica amministrazione, di una cultura che assicuri il rispetto dei principi di etica pubblica, nonché il gender balance.

Una importante novità è rappresentata anche dall'introduzione di una piattaforma unica per il reclutamento (il portale InPA, operativo dallo scorso mese di luglio) alla quale dovranno fare riferimento, a breve, tutte le pubbliche amministrazioni.

Sotto il primo profilo, il primo rapporto (2022) del Comitato scientifico per la valutazione dell'impatto delle riforme in materia di capitale umano pubblico evidenzia come sia stato avviato un profondo rinnovamento delle modalità di reclutamento del personale da parte delle pubbliche amministrazioni, sia attraverso una semplificazione delle procedure basata sull'utilizzo

di nuove tecnologie sia tramite nuove modalità di selezione che valorizzano, oltre alle conoscenze, le competenze, grazie al ricorso a metodologie di *assessment*.

Sotto il secondo profilo, sono state poste le premesse per una gestione strategica e integrata del capitale umano della pubblica amministrazione, destinate a essere sviluppate avvalendosi delle risorse stanziare per la qualificazione e la riqualificazione del personale pubblico. Tali interventi sono stati accompagnati da innovazioni normative importanti come l'introduzione del PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) – Art. 6 del D.L. n. 80/2021 (convertito dalla l. n. 113/2021) e la firma del nuovo CCNL per le funzioni centrali che ha portato ad una rivoluzione dei sistemi classificatori delle competenze e dei profili.

### *Le azioni a favore della crescita della capacità amministrativa nella programmazione dei fondi SIE per il 2021 -2027*

La programmazione dei fondi comunitari per il 2021- 2027 è concentrata su 5 priorità strategiche:

UN'EUROPA PIÙ INTELLIGENTE

UN'EUROPA PIÙ VERDE

UN'EUROPA PIÙ CONNESSA

UN'EUROPA PIÙ SOCIALE

UN'EUROPA PIÙ VICINA AI CITTADINI

I deficit di capacità nella gestione degli interventi finanziati dalle politiche di coesione derivano largamente dalle generali restrizioni normative alle assunzioni protrattesi per due decenni e riguardano molte amministrazioni, ma sono più accentuati nel Mezzogiorno e nei contesti fragili di tutto il Paese. Pur riguardando anche l'aspetto di programmazione strategica, di pianificazione di settore, monitoraggio e valutazione ex post, questi deficit si manifestano con maggiore evidenza soprattutto nelle fasi realizzative in senso stretto (di progettazione ed esecuzione). Ne è derivata la visibile ridotta velocità di assorbimento delle risorse, in particolare per i più grandi e complessi programmi delle regioni meno sviluppate negli ultimi cicli di programmazione.

In prospettiva, tuttavia vi sono importanti opportunità di rilancio con la strategia generale di riforma dell'amministrazione delineata nel Piano Nazionale di Riforma, che utilizza come strumenti di intervento, oltre a quelli nazionali in parte già avviati, anche il PNRR ed il nuovo *Technical Support Instrument 2021-2027* (TSI).

Interventi specifici di capacitazione amministrativa nelle politiche di coesione, previsti per il nuovo ciclo di programmazione, si inseriscono in questo quadro in un'ottica di integrazione e coordinamento.

Le principali azioni riguarderanno i punti di attacco che già l'allegato D al Rapporto Paese per il 2019 indicava come cruciali nel successivo ciclo di programmazione. L'intervento prevede sia azioni nuove, sia l'irrobustimento di azioni consolidate che hanno avuto buoni esiti. Si interverrà con l'obiettivo principale di accelerare l'attuazione degli investimenti dei fondi strutturali: a) sull'organizzazione delle strutture, sia rafforzando, in maniera strutturale e permanente la capacità delle Autorità di coordinamento, delle Autorità di gestione, degli Organismi intermedi e dei beneficiari pubblici di svolgere efficacemente il loro ruolo sia intervenendo in maniera mirata sui beneficiari pubblici nelle aree più fragili; b) sulla disponibilità e capacità delle risorse umane impegnate in tutte le fasi del ciclo degli investimenti finanziati, attraverso azioni adeguate nella gestione generale delle risorse umane e delle competenze; c) sulle procedure e sugli strumenti necessari per rendere più efficace la gestione degli interventi promuovendo anche l'introduzione di strumenti tecnologici (digitalizzazione) per rendere le amministrazioni più moderne. Inoltre, saranno utilizzate al meglio le opportunità di semplificazione previste dai regolamenti (ad es. opzioni di costo semplificato) e incoraggiate pratiche collaborative per uniformità di interpretazione tra gestione e controllo nel rispetto delle diverse funzioni tra le quali, ad esempio, i "Patti di integrità" già utilmente sperimentati nel ciclo 2014-2020.

La strategia utilizzerà due strumenti di intervento:

- a) un Programma nazionale di assistenza tecnica denominato "Capacità per la coesione" che affronterà trasversalmente alcuni nodi critici svolgendo un ruolo di stimolo e supporto sia al sistema in generale, sia, soprattutto, ad alcuni punti più fragili di esso.

Il Programma nazionale "Capacità per la coesione" avrà due linee di intervento:

1. La prima (più rilevante in termini finanziari) avrà come obiettivo il rafforzamento diretto della capacità delle amministrazioni, soprattutto locali, nelle regioni meno sviluppate. L'intervento principale sosterrà un'azione mirata di reclutamento, a tempo determinato, di alte professionalità destinate agli enti locali delle regioni meno sviluppate. Le professionalità saranno selezionate in base ai fabbisogni specifici delle amministrazioni, principalmente in rapporto alle esigenze di implementazione della filiera (animazione territoriale, progettazione degli investimenti materiali e immateriali, realizzazione e rendicontazione degli interventi). Per rendere strutturale lo sforzo di rafforzamento, la normativa nazionale, già approvata, prevede un meccanismo preferenziale per la stabilizzazione delle risorse umane selezionate a tempo determinato. Il Programma nazionale interverrà inoltre nelle realtà del Mezzogiorno più fragili attraverso l'impegno diretto dell'Agenzia per la Coesione Territoriale che, insieme alle autorità regionali, ai principali beneficiari pubblici ed ai partner locali definirà Piani di intervento e supporto in tutte le aree più rilevanti per la gestione degli interventi (dalla progettazione agli appalti, dalla gestione degli aiuti di stato alla trasparenza ed alla

lotta alla corruzione, alle frodi ed ai conflitti di interesse). L'obiettivo è realizzare un flessibile supporto on site alle realtà amministrative più periferiche dando sostegno a percorsi già in parte avviati. La strategia di intervento del Programma sarà anticipata utilizzando risorse ancora disponibili dell'attuale programmazione e con parte dell'AT di React EU.

2. La seconda linea di intervento, in continuità con alcune delle azioni sostenute nel ciclo 2014-2020, interverrà sul rafforzamento delle strutture di coordinamento della coesione e delle "piattaforme" abilitanti l'efficacia degli interventi cofinanziati, finalizzate a sostenere - attraverso azioni di sistema relative al rafforzamento di pratiche di analisi, partenariato, misurazione, programmazione, attuazione, monitoraggio, trasparenza e valutazione delle politiche di coesione - la capacità delle Amministrazioni centrali, regionali e dei loro partner istituzionali, socio-economici e della società civile, anche a livello locale, in tutte le categorie di regioni. Saranno, inoltre, predisposti percorsi e modelli sia di potenziamento dell'organizzazione delle Amministrazioni per massimizzare il loro impegno nelle politiche di coesione, sia per gli interventi di settore e sia per gli interventi collegati alle strategie territoriali integrate, relativi a specifiche aree di policy rilevanti. In entrambi i casi tali modelli mireranno al rafforzamento delle pipeline progettuali, al miglioramento nell'attuazione degli appalti pubblici, all'adozione di comuni pratiche di trasparenza e valutazione in itinere ed ex post e di contrasto a comportamenti illeciti.
- b) Il secondo strumento di intervento è rappresentato dai Piani di rigenerazione amministrativa (PRigA), che dovranno definire, a livello dei Programmi nazionali e regionali, l'insieme delle azioni di rafforzamento della capacità amministrativa ed istituzionale necessari in quelle realtà e per quei settori di intervento. Sulla base dell'esperienza dei Piani di Rafforzamento Amministrativo (PRA), le Autorità di gestione dei Programmi che utilizzano il FESR definiranno tali Piani che, accanto agli ambiti di intervento ed agli obiettivi di rafforzamento stabiliti, definiscano anche gli strumenti utilizzati per rafforzare la capacità amministrativa di tutti i soggetti coinvolti, in particolar modo dei beneficiari pubblici degli interventi e dei partner locali, e individuino gli obiettivi sequenziali da ottenere. I PRigA saranno finanziati attingendo a tutti gli strumenti che i nuovi regolamenti mettono a disposizione: innanzitutto l'AT a costi reali, ma anche eventuali Finanziamenti non collegati ai costi (FNCC) e soprattutto gli strumenti di rafforzamento della capacità collegati ad interventi finanziati con FESR ed FSE Plus (per quanto riguarda il FSE Plus, che non finanzia i PRigA in quanto tali, si tratterà in particolare degli interventi per il rafforzamento della capacità amministrativa nei suoi campi d'intervento - occupazione, istruzione e formazione, inclusione sociale - negli obiettivi specifici corrispondenti). Inoltre, nella fase di start up dei Piani potranno essere utilizzate, per tutto il territorio nazionale, le risorse di AT disponibili nell'ambito di React EU. In raccordo con quanto previsto nel PNRR, saranno



anche definite le azioni necessarie in materia di digitalizzazione della PA. Infine, una strategia di rafforzamento della capacità istituzionale specifica riguarderà le strategie territoriali (ST) sostenute dai programmi.

### *I fabbisogni assunzionali delle pubbliche amministrazioni*

Negli ultimi decenni l'evoluzione della spesa pubblica, con il blocco del turnover, ha generato una significativa riduzione del numero dei dipendenti pubblici in Italia<sup>1</sup>.

Il ricambio generazionale è stato, di conseguenza, lento e parziale, ad eccezione del comparto della scuola. A gennaio 2021 risultavano in servizio 3,2 milioni di dipendenti pubblici (0,97% in meno rispetto all'anno precedente, il minimo storico di questo comparto).

La sostituzione del personale in servizio è stata, nel tempo, pari a un solo nuovo assunto a fronte di tre cessazioni nelle amministrazioni centrali e di un assunto ogni due cessazioni nelle amministrazioni locali. Oggi l'età media dei dipendenti pubblici è superiore ai 50 anni (dati 2019). Il 16,3 per cento del totale ha più di 60 anni, mentre soltanto il 4,2 per cento ne ha meno di 30. Ciò ha contribuito a determinare un crescente disallineamento tra l'insieme delle competenze disponibili e quelle richieste dal nuovo modello economico e produttivo disegnato per le nuove generazioni (digitale, ecologico, inclusivo).

La copertura del turnover e delle carenze di personale che si sono prodotte nel corso degli ultimi anni può rappresentare una grande opportunità, se gestito consapevolmente, non solo per ringiovanire il volto della PA, ma anche per ridefinire le competenze (tecniche e soft skills) e favorire l'aggiornamento dei profili professionali con particolare riferimento ai tecnici, agli informatici.

In questo contesto si innesta l'ampio quadro di riforme del lavoro pubblico che investe, tra gli altri aspetti, le modalità di selezione, valutazione e carriera dei dipendenti pubblici che si saldano, a loro volta, alla formazione e alla riprogettazione del sistema dei profili professionali secondo un modello articolato per competenze, ossia conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali, che diventano il contenuto descrittivo delle famiglie professionali e delle singole posizioni di lavoro presenti all'interno dell'organizzazione.

Questo modello, guidando le diverse leve di gestione del personale in coerenza con le prestazioni e con le competenze attese in una amministrazione moderna ed efficiente, funge da trait d'union tra riforma del reclutamento, sviluppo delle carriere e formazione, in una logica di gestione integrata delle risorse umane competency based, senza trascurare gli aspetti motivazionali e valoriali tipici del civil service.

---

<sup>1</sup> La Pubblica Amministrazione italiana registra oggi un numero di dipendenti inferiore alla media OCSE (13,4 per cento dell'occupazione totale, contro il 17,7 per cento della media OCSE, secondo i dati del 2017).

In coerenza con la formulazione dell'articolo 6-ter del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificato dal decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato, a settembre 2022, delle linee di indirizzo per affiancare le amministrazioni impegnate nel rinnovamento della gestione delle risorse umane in chiave strategica veicolando uno strumento di progettazione e gestione adattabile alle diverse esigenze di competenze professionali e - al contempo - rigoroso nell'approccio metodologico, funzionale ad un'efficace programmazione delle professionalità e all'ottimale perseguimento delle missioni pubbliche che il singolo ente è chiamato a perseguire.

Va segnalato, altresì, che il Piano triennale dei fabbisogni di personale, per effetto dell'art. 6 del D.L. 80/2021, è confluito nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) quale strumento unico di coordinamento che mette in correlazione la programmazione dei fabbisogni di risorse umane – espressa in termini di profili professionali e competenze – alla programmazione strategica dell'ente e alle strategie di valorizzazione del capitale umano.

A ciò si aggiunge che le pubbliche amministrazioni hanno a disposizione, per gli anni a venire, risorse molto ingenti per effettuare procedure di reclutamento, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato per l'attuazione del PNRR e nell'ambito del ciclo di programmazione 2021-2027.

Rispetto a questo quadro di riforme va segnalato, tuttavia, che le procedure concorsuali per gestire il ricambio all'interno della PA, nonostante gli sforzi effettuati, non sono ancora adeguate e tempestive come sarebbe necessario, nonostante la forte spinta alla digitalizzazione che si è avuta negli ultimi anni.

Oltre che sulle modalità di svolgimento delle prove e sui tempi minimi necessari per il completamento delle procedure concorsuali l'attenzione si è concentrata anche sulla necessità di disancorare le prove concorsuali dalla mera valutazione della conoscenza in chiave nozionistica e di puntare sulla valorizzazione delle capacità tecniche e delle attitudini individuali.

Infine, la Pubblica Amministrazione deve tornare a essere attrattiva per i giovani talenti perché è in grado di offrire non solo un posto fisso, ma la possibilità concreta di fare parte di un progetto ambizioso di cambiamento del Paese e anche da questo punto di vista le modalità con le quali avviene la selezione possono essere dirimenti.

Recentemente il Consiglio dei ministri ha approvato in via preliminare il nuovo DPR che aggiorna e semplifica la disciplina in materia di accesso agli impieghi delle pubbliche amministrazioni che innova profondamente il DPR vigente (Dpr 487/1994), facendo seguito a quanto previsto nel D.L. 36/2022.

Nel nuovo Regolamento si prevede:

- la digitalizzazione delle procedure concorsuali in tutte le fasi, anche facendo leva sul portale InPA, che, a partire da novembre 2022, dovrà essere utilizzato da tutte le amministrazioni come piattaforma unica per l'accesso alle procedure concorsuali;

- nuove, concrete e innovative misure a tutela della parità di genere e dei soggetti in situazione di svantaggio (in particolare i candidati con disturbi dell'apprendimento);
- rimodulazione dei meccanismi di riserva e dei titoli di preferenza rispetto al nuovo contesto e alla salvaguardia della parità di genere;
- maggiore tutela per la maternità;
- aggiornamento delle modalità di composizione e nomina delle commissioni, nelle quali saranno presenti anche psicologi ed esperti di risorse umane.

## 1.2 Le linee di attività

Le attività di Formez PA (progetti e gestione delle procedure concorsuali) vengono presentate in questo piano articolate in **7** linee.

Dal punto di vista organizzativo i progetti sono assegnati alle 5 direzioni tecniche previste dalla delibera n. 66 del CdA del 24/02/2022 e rese operative, con l'assegnazione della responsabilità e di alcuni interim, con la Determina n. 1 a firma della Direttrice Generale del 1 marzo 2022 e successive determinazioni di modifica e integrazione.

Va segnalato, in ogni caso, che molti progetti di Formez PA, presentano al loro interno contenuti, metodologie, interlocutori differenti per cui l'attribuzione di un progetto ad una o all'altra delle linee di attività viene effettuata esclusivamente per prevalenza ed è costantemente assicurata la cooperazione tra le diverse direzioni tecniche.

Le linee di intervento sono le seguenti:

1. *Performance e Valore pubblico*
2. *Transizione Amministrativa*
3. *Reclutamento*
4. *Sviluppo del Capitale umano*
5. *Innovazione Tecnologica*
6. *Progetti di Comunicazione*
7. *Assistenza Tecnica*

In questo paragrafo, a partire da una sintetica presentazione del contesto, vengono segnalate le aree di contenuto che Formez PA presidia e che si candida a presidiare in futuro, con la specificazione anche delle più significative modalità attuative.

Per lo sviluppo delle attività proposte nel piano triennale, si farà leva su alcuni, significativi punti di forza che connotano l'azione di Formez PA:

- elevata capacità di programmazione, coordinamento, gestione e monitoraggio di progetti complessi, assicurata da un gruppo di responsabili di progetto che ha una consolidata professionalità tecnica (alcuni dei quali certificati PMI con una progressiva estensione del percorso di certificazione a tutti i responsabili di progetto);
- elevata capacità di gestione amministrativa e di rendicontazione;
- procedure di selezione dei collaboratori rigorose e trasparenti;
- articolata rete di relazioni con le amministrazioni di tutto il paese e, in particolare, Regioni ed Enti Locali del Mezzogiorno.

### *Linea di attività 1 - Performance e valore pubblico*

Il concetto di “valore pubblico”, inteso come il miglioramento del livello di benessere economico, sociale, ambientale e/o sanitario, di cittadini, imprese e altri stakeholder, è da anni al centro del processo di riforma della Pubblica amministrazione. La sua definizione era già nelle Linee guida per il Piano della performance n.1/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) implicando la necessità, da parte degli enti, di individuare i propri stakeholder, intercettare le relative istanze e tradurle in obiettivi strategici da perseguire attraverso l’attività programmatica declinata nel Piano della performance. L’orientamento alla soddisfazione delle esigenze di utenti e altri portatori di interesse, tuttavia, non basta di per sé ad assicurare la produzione di valore pubblico. È, infatti, essenziale che l’interpretazione delle istanze, interne ed esterne all’ente, sia guidata da una puntuale conoscenza del punto di vista degli stakeholder.

La stessa prospettiva deve essere applicata perciò in fase di programmazione e di valutazione dei risultati: il principio di partecipazione degli utenti esterni ed interni, e più in generale, dei cittadini si estende, intanto, anche al processo di misurazione della performance organizzativa (cfr. Linee guida DFP per il Sistema di misurazione e valutazione della performance n.2/2017). Ciò presuppone la capacità dell’ente di dotarsi di adeguati strumenti di ascolto, partecipazione e coinvolgimento degli stakeholder nella definizione delle priorità strategiche e nella misurazione dei risultati, i cui esiti diventano input per una nuova programmazione, nella logica del miglioramento continuo (dal “valore pubblico” al “valore pubblico condiviso”). L’ente deve fornire, inoltre, garanzia di accountability, rendicontando adeguatamente ai portatori di interesse, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato, gli eventuali scostamenti e le relative cause rispetto agli obiettivi programmati (cfr. Linee guida DFP per la Relazione annuale sulla performance n.3/2018). Inoltre, l’assegnazione di obiettivi individuali, efficacemente collegati a piani e programmi strategici e agli obiettivi di performance organizzativa, spinge l’organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico, fornendo una chiara visione a tutti i membri dell’organizzazione circa il contributo di ciascuno alla realizzazione delle finalità generali dell’ente, rafforzando, per questa via, il livello di

engagement e accrescendo il livello di soddisfazione personale (cfr. Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5/2019).

Il valore pubblico costituisce l'orizzonte della nuova programmazione pubblica e rappresenta la pietra angolare della programmazione integrata prevista dal Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO), che lo declina attraverso le sue principali leve (performance e prevenzione del rischio corruttivo), nonché attraverso la salute organizzativa e professionale dell'ente (qualità dell'organizzazione e del capitale umano). Introdotto recentemente quale strumento operativo funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), il PIAO ha la precipua finalità di semplificare e armonizzare, in un unico documento, i vari ambiti di programmazione pubblica (performance, anticorruzione, azioni positive, lavoro agile, fabbisogni e formazione del personale), per assicurare la qualità e la trasparenza dell'azione amministrativa. I contenuti e lo schema tipo sono definiti nel recente d.m. 132/2022 del DFP, mentre il d.p.r. 81/2022 specifica gli adempimenti assorbiti dal nuovo documento di programmazione.

L'efficacia del PIAO è condizionata dalla capacità dell'ente di definire correttamente il valore pubblico, perseguirlo attraverso le leve organizzative e difenderlo attraverso un adeguato sistema di gestione del rischio corruttivo (integrated risk management e sviluppo della cultura etica). L'approccio metodologico sottostante la predisposizione del PIAO è, quindi, quello della programmazione integrata, che basa i propri presupposti: sulla capacità di armonizzare le diverse politiche pubbliche perseguite dall'ente, valorizzando le sinergie tra i diversi ambiti di intervento e riducendo i potenziali rischi di conflitto, in un'ottica multidimensionale; sulla capacità di coinvolgere, in chiave partecipativa, gli attori locali per meglio comprendere, attivare e gestire le dinamiche socioeconomiche che impattano sulla realizzazione degli obiettivi di politica pubblica; sulla capacità di coordinarsi e operare con più livelli di governo, attivando processi di co-creazione di valore pubblico, in una logica di Public Value Governance di filiera, anche attraverso la formazione e la creazione di reti collaborative.

È evidente che gli obiettivi di valore pubblico possono essere efficacemente perseguiti solo se l'ente ha le risorse adeguate a sostenerli, segnatamente in termini di capitale umano e salute organizzativa. Nel Rapporto 2022 del Comitato scientifico per la valutazione dell'impatto delle riforme in materia di capitale umano pubblico, prima citato, si afferma appunto il ruolo centrale del PIAO come strumento di pianificazione strategica del capitale umano – attraverso modelli competency based in linea con il dettato dei nuovi CCNL di comparto – mediante il quale l'ente stima i fabbisogni di personale, ne pianifica il reclutamento, la formazione e lo sviluppo, e predispone adeguati modelli di organizzazione del lavoro. Lo stesso rapporto sottolinea la rilevanza rivestita dal PIAO in termini di impatto delle riforme finalizzate al rafforzamento della capacità amministrativa, all'innovazione organizzativa e al miglioramento della qualità del

capitale umano pubblico, contribuendo agli obiettivi di riforma individuati dalla milestone M1C1-56 del PNRR, raggiunta a giugno 2022.

Il concetto di pianificazione integrata espresso con il PIAO, inoltre, mette in collegamento i diversi settori dell'organizzazione deputati alla programmazione eliminando la logica dei silos e spingendo le amministrazioni a ragionare in modo olistico. Questo consente di recuperare in un unico atto, a partire dal Documento di programmazione (sia esso il DEFR, il DUP, il piano di attività) gli atti programmatici di diverso genere abitualmente prodotti e non solo quelli relativi al PIAO (vedi ad es. i PRIGAs)

Formez PA ha una consolidata esperienza nella realizzazione di progetti sul tema della valutazione delle performance anche in chiave partecipativa, nonché nel supporto alle amministrazioni per l'attuazione di interventi di miglioramento organizzativo, sia a livello trasversale che di singole partizioni dell'amministrazione. L'ultima esperienza in ordine di tempo tutt'ora in corso è il progetto "Partecipazione di cittadini ed utenti al processo di misurazione della performance organizzativa e valorizzazione della performance individuale come strumento di gestione delle risorse umane", promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Il Progetto ha favorito il miglioramento delle performance organizzative ed individuali delle amministrazioni centrali, in prima battuta, attraverso la sperimentazione di nuovi modelli e strumenti per il coinvolgimento di cittadini ed utenti e del personale nei processi di misurazione e valutazione, supportando il DFP nell'applicazione sperimentale delle indicazioni contenute nelle linee guida 4 e 5 del 2019 al fine di verificarne l'applicabilità e gli effetti sulle amministrazioni.

Ad ottobre 2021, anche in considerazione delle novità legislative, è stato attivato il laboratorio "La creazione del Valore Pubblico territoriale nelle Regioni", che ha inteso supportare le regioni in una prima sperimentazione di metodologie di:

- pianificazione e misurazione delle strategie per la generazione di Valore Pubblico (ai sensi delle Linee Guida del DFP) territoriale, anche su politiche e progetti connessi con il PNRR;
- programmazione e misurazione operativa delle leve e delle condizioni abilitanti (c.d. salute delle risorse) per la sua creazione e la sua protezione, con la partecipazione di utenti, cittadini, contributors e stakeholders
- focalizzazione sul benessere di cittadini, utenti e stakeholder (Valore Pubblico)
- ripensamento di modelli organizzativi orientati ad una maggiore integrazione tra uffici, processi e persone

Sul tema dei sistemi professionali e delle competenze in chiave strategica, FormezPA ha realizzato il progetto "Riforma Attiva- Metodi e strumenti per l'implementazione e diffusione attiva della riforma della PA". Tra le aree di interesse individuate tenendo conto delle dimensioni principali della capacità istituzionale coniugate con i contenuti della riforma, la gestione delle

risorse umane. RiformAttiva ha realizzato la library dei profili professionali, uno strumento di supporto alle PA per l'individuazione e la gestione dei profili necessari per la realizzazione delle proprie politiche e funzioni che viene citata nel PNRR come modello da estendere alle altre amministrazioni, ma anche come riferimento da utilizzare nei percorsi di reclutamento digitale. La library dei profili professionali è un modello di classificazione che copre uno spettro di circa il 90% delle professioni possibili all'interno di un'amministrazione pubblica. Si tratta di un vero e proprio repository organizzato in aree professionali, profili professionali, ambiti organizzativi, competenze e grading per l'assessment. I profili sono stati tutti indicizzati e la library è uno strumento open: aggiornabile, incrementabile, in funzione delle scelte e delle indicazioni organizzative di ciascuna amministrazione.

Tale esperienza ha consentito al Formez di sviluppare un intervento sperimentale nell'ambito del PNRR, Investimento 2.3 Competenze: Competenze e capacità amministrativa – Sub-investimento 2.3.1: Investimenti in istruzione e formazione, finalizzato a definire un percorso metodologico per l'individuazione di set di competenze per profili emergenti connessi ai temi del PNRR (ambiente e transizione ecologica, transizione amministrativa).

FormezPA si occupa, da oltre un ventennio, del tema della gestione e valutazione delle performance attraverso progetti specifici e anche in qualità di Centro Risorse Nazionale CAF, soggetto di supporto al Dipartimento nella diffusione del Modello CAF (Common Assessment Framework) definito a livello europeo e a cui il Formez, che siede al tavolo di lavoro del network europeo, da anni fornisce il suo contributo. Il Modello CAF, che è un modello di TQM per l'autovalutazione delle performance organizzative, con la sua visione olistica, è sicuramente idoneo a valutare la salute organizzativa alla base dei processi di programmazione previsti dal PIAO.

Alla luce di questa esperienza l'Istituto si candida a supportare il Dipartimento nell'attuazione degli interventi del PNRR con particolare riferimento:

- all'Investimento 2.2 Task force digitalizzazione, monitoraggio e performance – Sub-investimento 2.2.5: Amministrazione pubblica orientata ai risultati per quanto riguarda il supporto alla costruzione del PIAO ma anche alla misurazione della performance organizzativa attraverso la costruzione di un set di indicatori (Key Performance Indicators – KPIs) e alla definizione della salute organizzativa e della pianificazione delle relative azioni di miglioramento attraverso l'uso di Modelli di TQM quali il CAF.

Si candida inoltre a:

- proseguire e sviluppare attività connesse alla definizione di sistemi di valutazione degli outcome sia in ambito formativo, sia per politiche settoriali, quali l'innovazione sociale,

finanziata attraverso il FSE PLUS, sfruttando l’esperienza in corso dal 2019 del Fondo dell’Innovazione Sociale;

- supportare le Regioni nella definizione dei PRIgA in chiave integrata con il PIAO, anche tenendo conto delle attività già in corso nell’ambito dei laboratori prima citati;
- supportare le amministrazioni centrali e locali nella definizione di sistemi professionali competency based in attuazione delle “Linee di indirizzo per l’individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche” in connessione con la salute organizzativa prevista dal PIAO;
- supportare il DFP e l’Agenzia per la Coesione nell’azione di *change management* rivolta alle amministrazioni locali di medie/piccole dimensioni che sarà finanziato con risorse del PNRR e del nuovo ciclo di programmazione (Investimento 2.3 del PNRR – competenze e capacità amministrativa)<sup>2</sup>.

### Linea di attività 2 - Transizione amministrativa

La Conferenza Unificata, nella seduta dello scorso 11 maggio 2022, ha acquisito l’Intesa tra Governo, Regioni, Province autonome ed Enti locali sull’aggiornamento dell’Agenda per la semplificazione 2022-2026. L’Agenda, con dieci azioni in quattro ambiti strategici di intervento, è stata allineata all’obiettivo del PNRR di “mettere a terra” le riforme previste per il rilancio. L’Agenda è uno strumento strategico per attuare gli interventi previsti in materia di semplificazione amministrativa, ma anche per superare i “colli di bottiglia” e, progressivamente, azzerare le complicazioni burocratiche indispensabili per il rilancio del tessuto economico del Paese.

Gli ambiti strategici individuati dall’Agenda sono quattro:

- Il primo riguarda la **semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure**;
- Il secondo ambito riguarda la **velocizzazione delle procedure**;
- Il terzo si focalizza sulla **digitalizzazione**, prerequisito essenziale per migliorare l’accesso alle procedure e garantirne la gestione efficace ed efficiente;
- Il quarto ambito traccia una serie di azioni mirate per superare gli ostacoli nei **settori chiave** del Piano di rilancio, nei settori della tutela ambientale e *green economy*, l’edilizia e la rigenerazione urbana, la banda ultra-larga e gli appalti.

---

<sup>2</sup> Nel PNRR è prevista una specifica azione a supporto delle medie amministrazioni locali (Province e Comuni da 25.000 a 250.000 abitanti), sulla base del modello sul futuro dell’ambiente di lavoro già definito dalla Commissione Europea (behaviours, bricks and bytes, COM(2019) 7450), con il finanziamento di specifici programmi volti a una revisione dei processi decisionali e organizzativi (behaviours), a una riorganizzazione degli spazi di lavoro (bricks), e a una crescente digitalizzazione delle procedure (bytes), con acquisizione delle competenze specifiche, tramite formazione o attraverso l’immissione in ruolo di nuovo personale. I fondi del PNRR finanzieranno i primi progetti pilota in questo senso, mentre l’azione sistematica a livello nazionale potrebbe avvalersi delle risorse della nuova programmazione comunitaria 2021-2027.



L'Istituto da sempre affianca il Dipartimento della Funzione Pubblica negli interventi di semplificazione amministrativa, sia attraverso progetti specifici ed azioni di sistema, quali "Delivery Unit Nazionale" finalizzato al rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni in materia di semplificazione delle procedure, sia attraverso progetti di rilevanza territoriale quale "Supporto all'operatività della riforma in materia di semplificazione" finalizzato a supportare l'attuazione concreta delle azioni di semplificazione.

Di recente FormezPA ha preso in carico un intervento rivolto ai piccoli comuni con l'obiettivo di supportare i comuni nell'implementazione di processi di semplificazione amministrativa trasferendo loro competenze trasversali legate al cambiamento del ruolo delle pubbliche amministrazioni nei processi di sviluppo e innovazione: dal ruolo di destinatari, beneficiari, intermediari, autorizzatori, ad un ruolo di promozione, attuazione, sviluppo, controllo, governance.

Alla luce anche dell'esperienza realizzata, Formez PA potrà essere impegnato, in particolare:

- nella ricognizione, analisi, semplificazione e standardizzazione delle procedure
- nella misurazione degli oneri regolatori
- nell'attuazione delle disposizioni in materia conferenza dei servizi e di SCIA, silenzio assenso
- nella ricognizione, semplificazione e standardizzazione dei procedimenti
- nella semplificazione e standardizzazione della modulistica
- nella definizione di misure tese ad assicurare la riduzione e la certezza dei tempi
- nel monitoraggio degli interventi di semplificazione

### *Linea di attività 3 - Reclutamento*

Formez PA – ai sensi del D.Lgs. N. 6 del 2010 e s.m.i. recante "Riorganizzazione del Centro di formazione studi (FORMEZ), a norma dell'articolo 24 della legge 18 giugno 2009, n. 69" – predispone e organizza, su richiesta delle amministrazioni, procedure concorsuali e di reclutamento nel pubblico impiego, secondo le direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica, provvedendo agli adempimenti necessari per lo svolgimento delle procedure medesime.

Sempre in tema di reclutamento, inoltre, l'Istituto:

- supporta il Dipartimento della Funzione Pubblica nell'implementazione di misure organizzative in materia di svolgimento delle procedure di reclutamento per le PA, con particolare riferimento alla semplificazione e innovazione delle stesse;

- assiste la Commissione per l'attuazione del Progetto di Riqualficazione delle Pubbliche Amministrazioni (RIPAM) nell'espletamento delle procedure selettive indette dalla medesima.

La Commissione RIPAM, istituita con decreto interministeriale del 25 luglio 1994, ha visto estendere successivamente le proprie competenze, ai sensi dell'articolo 4, comma 3-quinquies del decreto-legge 101/2013 (convertito con modifiche dalla legge n. 125/2013), inglobando anche la gestione, a livello centrale, dei c.d. "concorsi unici" che l'art. 6 del d. lgs. 75/2017 ha allargato, in termini di facoltà, anche alle amministrazioni locali. L'obiettivo sotteso a tali disposizioni oltre a una riduzione dei costi del reclutamento, è rappresentato dall'intenzione di uniformare le regole di ingaggio e fissare criteri oggettivi e univoci di valutazione dei candidati che puntano ad entrare nelle amministrazioni pubbliche.

Successivamente, la legge 19 giugno 2019, n. 56, "Interventi per la concretezza delle azioni delle pubbliche amministrazioni e la prevenzione dell'assenteismo", all'art. 3, riguardante la previsione di misure per accelerare le assunzioni mirate e il ricambio generazionale nella Pubblica Amministrazione, ha disposto che le Amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, le Agenzie e gli Enti pubblici non economici, ivi compresi quelli di cui all'articolo 70, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, possono procedere, a decorrere dall'anno 2019, ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 100 per cento di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente (con la possibilità di avviare procedure concorsuali nel limite massimo dell'80% delle facoltà di assunzione previste per il triennio 2019-2021 secondo le modalità dei concorsi unici).

A tali previsioni normative si sono poi aggiunte le nuove disposizioni in materia di procedure selettive nell'ambito della disciplina volta a minimizzare il rischio della diffusione del virus Covid-19. Più in particolare, dopo la sospensione delle attività concorsuali disposta inizialmente fino al 16 maggio 2020 dall'art. 87, comma 5, del Decreto-legge n. 18 del 17 marzo 2020, il Decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020 (c.d. "Decreto Rilancio"), convertito con modificazioni dalla L. 17 luglio 2020, n. 77, ha previsto una maggiore possibilità di utilizzo delle moderne tecnologie digitali per l'espletamento, anche presso sedi decentrate, dei concorsi pubblici, ivi compresi quelli delegati alla Commissione Interministeriale RIPAM. Successivamente, l'art. 10 del decreto-legge 1 aprile 2021, n. 44, rubricato "*Misure urgenti per il contenimento dell'epidemia da COVID-19, in materia di vaccinazioni anti SARS-CoV-2, di giustizia e di concorsi pubblici*", così come modificato in sede di conversione dalla legge 28 maggio 2021, n. 76, ha previsto – tre le altre cose – per i concorsi per il reclutamento di personale non dirigenziale, l'espletamento di una sola prova scritta e di una prova orale, l'utilizzo di strumenti informatici e digitali e, facoltativamente, lo svolgimento in videoconferenza della prova orale; per i profili qualificati dalle amministrazioni, in sede di bando, ad 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.

Questa normativa è stata successivamente aggiornata dall'art. 3 del Decreto-legge n. 36 del 30 aprile 2022 che, tra le altre cose, ha previsto la possibilità di svolgimento di prove preselettive e ha reintrodotto la prova orale.

Le novità contenute nel Decreto-legge prima citato sono state recepite nel DPR approvato in via preliminare dal Consiglio dei Ministri all'inizio del mese di ottobre.

Volendo elencare e riassumere gli importanti interventi riformatori che hanno impattato notevolmente sul processo di modernizzazione della macchina pubblica con particolare riferimento all'ambito delle politiche di reclutamento<sup>3</sup>, emergono, pertanto, i seguenti processi:

- a) Sblocco del turn-over
- b) Digitalizzazione e informatizzazione dello svolgimento delle prove concorsuali
- c) Svolgimento in videoconferenza della prova orale
- d) Delocalizzazione dell'espletamento delle prove selettive presso sedi decentrate
- e) Previsione di una fase di valutazione dei titoli legalmente riconosciuti, ai fini dell'ammissione a successive fasi concorsuali
- f) Semplificazione in materia di contratti pubblici per l'affidamento dei servizi di organizzazione, gestione e svolgimento delle prove concorsuali (art. 1, comma 5, del decreto-legge n. 76/2020)

Al fine di ottimizzare e rendere più efficienti le procedure di assunzione di personale pubblico, anche nell'ambito delle esigenze assunzionali connesse al Piano nazionale di ripresa e resilienza, più recentemente, l'art. 8 del D.L. 36 del 2022 (convertito con modificazioni dalla L. 29 giugno 2022, n. 79) ha istituito nello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze un Fondo con una dotazione di 60 milioni di euro per l'anno 2022 da trasferire, nel medesimo anno, su un conto corrente di tesoreria centrale intestato a Formez PA appositamente istituito.

Ciò conferma l'importanza del ruolo sempre più centrale che ha assunto Formez PA nell'ambito dell'organizzazione e dello svolgimento delle procedure concorsuali per le pubbliche

---

<sup>3</sup> La Riforma 2.1 del PNRR (Accesso e reclutamento) è illustrata nel modo seguente: la modernizzazione della Pubblica Amministrazione richiede una migliore e più efficiente selezione delle persone. Per questo saranno messi in campo interventi di carattere normativo volti a riformare le procedure e le regole per il reclutamento dei dipendenti pubblici. Obiettivo è rivedere gli strumenti per l'analisi dei fabbisogni di competenze delle Pubbliche Amministrazioni, migliorare i meccanismi di preselezione e le prove coerentemente con la necessità di valorizzare non soltanto le conoscenze ma anche le competenze, costruire modalità sicure e certificate di svolgimento delle prove anche a distanza, progettare sistemi veloci ed efficaci di reclutamento, differenziare le modalità di selezione coerentemente con i profili da assumere. In aggiunta, saranno previsti, accanto ai percorsi ordinari di reclutamento, programmi dedicati agli alti profili (giovani con elevato livello di qualifiche), e ai profili specialistici.

amministrazioni; ruolo che era già stato potenziato dalle disposizioni contenute nel Decreto-legge 80/2021 convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113) che ha, infatti, rafforzato il ruolo di Formez PA anche attraverso una nuova funzione di supporto con particolare riguardo alle procedure concorsuali e al complessivo sistema del reclutamento nel pubblico impiego.

Il profondo cambiamento innescato dall'attuale processo di modernizzazione continua ad impattare significativamente sull'organizzazione, sulla gestione e sui costi delle procedure di reclutamento, oltre a comportare un notevole cambiamento organizzativo e a rappresentare una importante sfida per Formez PA che è stato chiamato a modernizzare le procedure selettive delle Pubbliche Amministrazioni.

In tali ambiti Formez PA sta continuando a mettere in atto interventi finalizzati:

- alla definizione di un nuovo modello di concorso pubblico, che faccia proprie le opportunità offerte dagli strumenti digitali;
- alla completa digitalizzazione delle procedure di reclutamento pubblico nonché all'abbattimento del rischio di contenzioso connesso alle modalità di svolgimento delle prove;
- alla accurata selezione dei test da somministrare ai candidati;
- al supporto e alla definizione di modelli di best practices per le amministrazioni di dimensioni minori ivi compresi i Comuni con popolazione inferiore ai 5.000 abitanti;
- alla realizzazione di Piani straordinari di assunzioni di personale tecnico e/o di elevata specializzazione.

Formez PA sta collaborando, inoltre, allo sviluppo e alla gestione del portale InPA, piattaforma unica d'accesso per il reclutamento del personale di tutte le pubbliche amministrazioni sia per i concorsi pubblici ordinari, sia per le procedure di reclutamento straordinarie legate all'attuazione del PNRR.

#### *Linea di attività 4 - Sviluppo del Capitale umano*

Da circa un decennio si è assistito in Italia a una decrescita continua delle risorse destinate alla formazione pubblica insieme alla mancanza di metodi razionali di programmazione, attuazione, valutazione, anche se le criticità non hanno interessato in modo omogeneo tutta la PA (centrale e territoriale).

Questa circostanza, unita al basso livello di preparazione dei dipendenti della pubblica amministrazione (cfr. Rapporto 2020 della Corte dei Conti sul pubblico impiego) contribuisce a rallentare la crescita e la competitività del Paese.

Una delle cause è da ascrivere alla crisi economico-finanziaria generale, che ha prodotto la contrazione della spesa pubblica anche a seguito dell'introduzione delle politiche di spending review.

La riduzione così drastica dei mezzi finanziari è però un indicatore della instabilità e per certi versi della fragilità della "cultura della formazione" nel nostro Paese: sembra essersi interrotto, infatti, anche il processo di "strutturazione" della funzione formazione interna.

Come risultante, in particolare a livello territoriale, si registrano le percentuali più basse di laureati all'interno delle pubbliche amministrazioni, perché esse risultano meno attraenti rispetto alle opportunità offerte da altri settori.

Questo determina un approccio al lavoro poco qualificato e poco incline alle innovazioni, in primo luogo quelle tecnologiche finalizzate a rendere i processi e le procedure più efficienti.

Considerando dunque tutte le PA e comprendendo nell'esame anche la miriade di piccoli Enti, si può dire che sono solo una minoranza quelle che possiedono un servizio/settore formazione realmente operante e che redigono un Piano formativo degno di un tale nome.

In buona sostanza si può affermare che una parte consistente dei dipendenti pubblici non abbia alcuna opportunità di formarsi, ovvero abbia la possibilità di accedere solo ad attività formative estemporanee e al di fuori di una precisa strategia o logica organizzativa.

Solo favorendo una formazione continua, l'organizzazione può essere aperta ai processi di innovazione che interessano con continuità le pubbliche amministrazioni. Considerando, inoltre, il modo in cui sono mutate le aspettative del lavoratore, investire sulla formazione rappresenta oggi non solo una delle principali spinte che l'organizzazione può utilizzare per fronteggiare l'eventuale mancanza di motivazione dei dipendenti causata anche dalla mancanza di stabilità lavorativa, ma anche un'ottima strategia di employer branding.

Va inoltre tenuto in considerazione che con l'arrivo della pandemia l'organizzazione lavorativa è mutata radicalmente e con essa anche il sistema formativo ha subito una profonda trasformazione, dovuta in primo luogo ad un'inevitabile accelerazione del passaggio dalla classica formazione in presenza a quella a distanza.

Ad essere cambiate non sono però soltanto le modalità, ma anche i contenuti della formazione: si è rafforzata la richiesta di soft skill; si stanno potenziando le competenze tecnologiche, ma anche e soprattutto competenze quali il time management, la leadership, la creatività, l'intelligenza emotiva, l'ascolto attivo, la flessibilità, la negoziazione, il problem solving, la resilienza, la capacità di lavorare in team (anche virtuali).

In questo quadro, il PNRR pone con forza il tema delle competenze e del capitale umano al centro del percorso di riforma della PA italiana.

Rispetto ai tradizionali programmi di formazione del personale della PA, il PNRR infatti prevede la ristrutturazione dell’offerta formativa per ridurre la frammentazione, l’attivazione di percorsi formativi differenziati per target di riferimento, con standard di qualità certificati all’interno di un sistema di accreditamento, e una valutazione specifica dell’impatto formativo a valle dell’intervento. I percorsi formativi dovranno inoltre essere individuati a partire dall’effettiva rilevazione dei gap di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti, o specifici e professionalizzanti, attraverso la rimodulazione del Piano strategico dei fabbisogni così come previsto da PIAO, già più volte richiamato in questo documento. <sup>4</sup>

Un focus particolare è dedicato alla formazione sulle priorità del PNRR (trasformazione digitale, transizione ecologica, innovazione sociale, pari opportunità) e sulle competenze manageriali necessarie per una pubblica amministrazione moderna ed efficace, ovvero di una pubblica amministrazione concretamente in grado di rappresentare un volano di crescita e sviluppo per il Paese.

Nell’ambito del PNRR, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha individuato nelle persone, prima ancora che nelle tecnologie, il motore del cambiamento e dell’innovazione nella Pubblica amministrazione. La transizione amministrativa, digitale ed ecologica è possibile soltanto attraverso un grande investimento sul capitale umano. La valenza della formazione è duplice: rafforza le competenze individuali dei singoli, in linea con gli standard europei e internazionali, e potenzia strutturalmente la capacità amministrativa, con l’obiettivo di migliorare la qualità dei servizi a cittadini e imprese. Ciascun dipendente, infatti, può fare la differenza.

La formazione si caratterizza come un “diritto soggettivo del dipendente pubblico” e un “investimento organizzativo necessario” nell’ambito delle politiche relative al lavoro pubblico, come individuato nel Patto per l’innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, firmato il 10 marzo u.s. tra il Presidente del Consiglio, il Ministro per la Pubblica amministrazione e i sindacati.

---

<sup>4</sup> Da questo quadro nasce l’esigenza di allestire una nuova strumentazione che fornisca alle amministrazioni la capacità di pianificazione strategica delle risorse umane. Questo processo deve partire da un insieme di descrittori di competenze (incluse le soft skills) da utilizzare per comporre i diversi profili professionali, integrate nella piattaforma unica per il reclutamento (InPA). Occorre quindi creare aggregazioni di tali profili per famiglie e aree professionali e operare la corrispondenza con gli inquadramenti contrattuali. In particolare, gli obiettivi sono:

- definire dei profili professionali quale “parametro di riferimento” per le politiche di assunzione;
- migliorare la coerenza tra competenze e percorsi di carriera
- attivare dei percorsi formativi differenziati per target di riferimento, altamente qualificati e certificati all’interno di un sistema di accreditamento, e individuati a partire dall’effettiva rilevazione dei gap di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti o specifici e professionalizzanti, tra cui interventi formativi sui temi dell’etica pubblica
- incrementare la cultura tecnico-gestionale degli amministratori, con misure che stimolino l’adozione di un approccio consapevole e proattivo alla transizione digitale, privilegino il raggiungimento dei risultati, e facciano leva sull’etica e sullo spirito di missione dei civil servant

Per raggiungere tali obiettivi si intende investire su due direttrici di intervento. Da un lato, una revisione dei percorsi di carriera della PA, che introduca maggiori elementi di mobilità sia orizzontale tra Amministrazioni, che verticale, per favorire gli avanzamenti di carriera dei più meritevoli e capaci e dall'altro differenziare maggiormente i percorsi manageriali.

L'obiettivo è innalzare la competitività del lavoro pubblico nell'ambito del mercato del lavoro per intercettare le eccellenze, soprattutto tra i più giovani.

Per migliorare la capacità formativa della PA il DFP ha previsto la realizzazione di un programma di interventi di ampio respiro e di durata pluriennale e, in particolare:

- il potenziamento della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), anche attraverso la creazione di partnership strategiche con altre Università ed enti di ricerca nazionali;
- la riorganizzazione e razionalizzazione dell'offerta formativa, a partire dalla predisposizione di specifici corsi on-line (MOOC) aperti al personale della PA sulle nuove competenze oggetto di intervento nel PNRR, con standard qualitativo certificato;
- la creazione, per le figure dirigenziali, di specifiche Learning Communities tematiche, per la condivisione di best practices e la risoluzione di concreti casi di amministrazione;
- lo sviluppo di metodi e metriche di rigorosa misura dell'impatto formativo a breve medio termine.

In questo contesto, Formez PA è sicuramente un partner strategico privilegiato del DFP nella definizione e attuazione del programma pluriennale di formazione avviato nei primi mesi del 2022, tenendo conto non solo delle funzioni ad esso assegnate, ma anche della molteplicità di esperienze che ha maturato negli anni con particolare riferimento alle amministrazioni regionali e locali. Ci si riferisce, in particolare:

- al supporto formativo nell'accrescimento di competenze specialistiche fornito alle amministrazioni regionali e locali a partire dagli anni '80 del secolo scorso e continuamente rinnovato nei contenuti e nelle metodologie;
- all'organizzazione di corsi-concorsi per le amministrazioni regionali e locali a partire dalla metà degli anni 90 del secolo scorso e negli anni scorsi l'organizzazione del corso concorso per le amministrazioni territoriali della Regione Campania;
- all'organizzazione di programmi di alta formazione, spesso in collaborazione con le Università (si ricorda, ad esempio il progetto Genius Loci);
- al supporto formativo fornito a importanti riforme di sistema (Sportello Unico, misurazione e riduzione degli oneri, organizzazione e gestione degli URP, definizione del PTPCT, introduzione degli open data, ecc.);

- all'utilizzo massivo della formazione a distanza (prevalentemente blended e-learning), con l'utilizzo di piattaforme dedicate e, da ultimo con la progettazione ed erogazione di MOOC.

A tutt'oggi Formez PA mette a disposizione di questo programma di interventi:

- un sistema di competenze interne in grado di progettare, coordinare, gestire e monitorare ogni tipologia di percorso formativo (formazione d'ingresso, trasversale, specialistica, gestionale, ecc.) per i dirigenti e i dipendenti delle amministrazioni centrali e locali;
- un supporto attivo nell'individuazione dei fabbisogni e nella strutturazione del piano di formazione;
- modelli e strumenti per l'assessment delle competenze, sperimentati in diversi contesti amministrativi;
- la library delle competenze del personale degli enti locali, articolata per 17 ambiti organizzativi. Per ogni profilo sono specificate tre aree di competenza (professionali, specialistiche e comportamentali) che sono illustrate in specifici dizionari;
- una faculty composta da personale interno e da esperti esterni in grado di erogare formazione su un'ampia gamma di contenuti, personalizzando la proposta formativa sulla base delle specifiche esigenze rilevate;
- l'esperienza pluriennale e aggiornata nella gestione di piattaforme per l'erogazione massiva di corsi di formazione a distanza;
- la competenza nella progettazione, produzione ed erogazione di programmi di formazione complessi strutturati secondo metodologie formative all'avanguardia (Mooc, testimonianze, interviste, case study, webinar, simulazioni, serious game, palestre, role playing, ecc.);
- corsi, moduli formativi, materiali formativi di utilizzo immediato e strutturati sulla base di una pluralità di obiettivi formativi.

### *Linea di attività 5 - Innovazione digitale*

I dati sullo sviluppo dell'economia e della società digitale (DESI 2022) indicano che l'Italia è posizionata tra gli ultimi paesi europei collocandosi al 18° posto tra i 27 Stati dell'Unione, con punteggi particolarmente bassi sul capitale umano attestando che "oltre la metà dei cittadini



italiani non dispone di competenze digitali di base”. Le uniche posizioni di eccellenza rilevate dal DESI riguardano la diffusione della rete 5G e la disponibilità di dati in formato aperto.

La strada per superare questi deficit è indicata nella strategia Italia digitale 2026<sup>5</sup>, con cinque obiettivi da raggiungere:

1. diffondere l'identità digitale, assicurando che venga utilizzata dal 70% della popolazione;
2. colmare il gap di competenze digitali, con almeno il 70% della popolazione che sia digitalmente abile;
3. portare circa il 75% delle PA italiane a utilizzare servizi in cloud;
4. raggiungere almeno l'80% dei servizi pubblici essenziali erogati online;
5. raggiungere il 100% delle famiglie e delle imprese italiane con reti a banda ultra-larga.

Sul fronte della transizione digitale nel 2021 l'Italia ha già raggiunto risultati significativi riguardo alla strategia Cloud e introdotto modifiche legislative che prevedono incentivi e obblighi per l'adozione del cloud da parte delle pubbliche amministrazioni.

Nel 2021 l'Italia ha raggiunto 51 milestone e target fissati dal PNRR e a fine giugno ne sono stati aggiunti altri 45. Alcuni di questi hanno riguardato misure nel settore del digitale, quali ad esempio: la riforma "Cloud first e interoperabilità", comprendente la nuova strategia Cloud e modifiche legislative che introducono incentivi e obblighi per l'adozione del cloud da parte delle pubbliche amministrazioni; la riforma degli appalti nel settore delle TIC e l'istituzione del programma nazionale per la garanzia di occupabilità dei lavoratori e del Piano Nazionale Nuove Competenze. Tra i prossimi investimenti dedicati al rafforzamento del digitale ci sono misure volte a:

- promuovere la digitalizzazione delle scuole e migliorare la formazione professionale
- potenziare il sistema dei centri di ricerca e di trasferimento tecnologico
- accelerare la modernizzazione della pubblica amministrazione, con il completamento dell'infrastruttura cloud nazionale e la Piattaforma Digitale Nazionale Dati, e con l'attuazione di misure volte a rafforzare la sicurezza informatica.

Le modalità operative sono, in buona parte, specificate nel Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2021-2023.

Formez PA, negli ultimi dieci anni, ha accumulato una rilevante esperienza nella realizzazione di progetti che sono funzionali al raggiungimento di alcuni degli obiettivi indicati nelle strategie e nel piano triennale. In particolare, è utile ricordare che l'Istituto ha realizzato alcuni portali nazionali di assoluta rilevanza anche basati sul riuso di software aperto: partecipazione

---

<sup>5</sup> <https://innovazione.gov.it/dipartimento/focus/italia-digitale-2026/>

(partecipa.gov.it), open data (dati.gov.it), cittadino (lineaamica.gov.it). Inoltre, per lo sviluppo di servizi digitali Formez PA ha seguito i principi dello user centered design e le Linee guida di design per i siti internet e i servizi digitali della PA<sup>6</sup>.

Raccordando le strategie nazionali con le esperienze e i compiti istituzionali, Formez PA può continuare a svolgere il proprio ruolo di sostegno a una Pubblica Amministrazione e un paese più innovativi e digitalizzati.

I progetti in essere sono già coerenti con questo fine e, nei prossimi tre anni, si prevede un continuo rafforzamento, con iniziative che facilitino la diffusione dell'innovazione in tutti i livelli di governo, dalla PA centrale alle regioni e agli enti locali. In particolare, in tre ambiti di azione:

- sviluppare le competenze digitali dei cittadini e dei dipendenti della PA;
- migliorare l'efficacia della pubblica amministrazione attraverso l'open government;
- migliorare la qualità dei servizi ai cittadini attraverso la trasformazione digitale.

Le azioni di Formez PA per lo sviluppo delle competenze digitali dei cittadini e dei dipendenti della PA producono, mettono a disposizione e diffondono: contenuti multimediali, sistemi di auto valutazione, eventi in presenza e on line, corsi e-learning aperti e massivi (MOOC), comunità di pratica. Il risultato che si deve raggiungere è quello di costruire un sistema di formazione permanente on line che comprenda le competenze digitali di base (DigComp per i cittadini e Syllabus per chi lavora nella PA), le competenze di e-leadership per chi governa il cambiamento, competenze verticali per le funzioni chiave (responsabili della transizione, dei sistemi documentali, del trattamento dei dati personali, della trasparenza, della qualità dei servizi web, dei progetti di trasformazione digitale...).

L'efficacia della PA deve migliorare con un più stretto rapporto tra cittadini e amministrazione. I pilastri dell'open government (trasparenza, open data, partecipazione e accountability) sono fondamentali per accrescere il coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali.

Formez PA mette a disposizione delle amministrazioni impegnate nel rendere più democratiche le strutture burocratiche, metodologie e tecnologie riusabili per la trasparenza, la partecipazione e l'accountability.

La crescita della cultura dell'open government richiede una pratica continua, ma anche strumenti trasferibili e sostenibili: linee guida per rendere il patrimonio informativo della PA un bene comune e la partecipazione un processo coinvolgente, piattaforme per accrescere l'usabilità, l'accessibilità e l'interoperabilità dei cataloghi dei dati e delle consultazioni.

---

<sup>6</sup> <https://docs.italia.it/italia/design/lg-design-servizi-web/it/versione-corrente/index.html>

Le leve sulle quali agire per rendere efficaci i progetti di cambiamento nella PA sono una combinazione di informazione, formazione e metodologie per il cambiamento e azioni di sistema per l'attuazione del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione. Gli attori della trasformazione al digitale devono essere supportati attraverso lo sviluppo delle competenze, l'assistenza tecnica, servizi di help desk e community.

Formez PA agisce a supporto dell'e-government, inteso come processo di innovazione interna alla PA, con azioni di sistema che facilitano la cooperazione istituzionale tra i diversi livelli di governo, accelerano il trasferimento di strategie, indirizzi e standard, supportano processi di cambiamento organizzativo e tecnologico, sperimentano innovazioni trasferibili e sostenibili di prodotto e processo.

### *Linea di attività 6 - Progetti di Comunicazione*

Le principali opportunità per Formez PA in tema di comunicazione e trasparenza si legano alle particolari caratteristiche di questa fase storica. Il migliore uso delle risorse del PNRR e in generale la Riforma della PA devono vedere un nuovo posizionamento istituzionale di un Istituto che è un «pezzo unico» della PA italiana, perché unisce competenze scientifiche a consolidata vocazione operativa di problem solver. Il nuovo ciclo non può prescindere da un accurato lavoro sull'impatto comunicativo dei contenuti prodotti. È indispensabile rendere più percepibile il valore pubblico aggiunto delle attività Formez PA, rafforzando così il brand dell'Istituto.

Affinché i processi di comunicazione e trasparenza esterna siano realmente in grado di dar conto dei risultati raggiunti dall'Istituto, è necessario strutturare e rafforzare ulteriormente i processi di comunicazione interna. Un primo passo importante in questo senso è rappresentato dalla avvenuta costituzione della Rete dei Referenti della comunicazione, composta da capi progetto e consulenti impegnati nella comunicazione delle attività progettuali, vero passaggio di snodo per una rete informativa attendibile e tempestiva. Si tratta ora di migliorare e regolamentare i canali dedicati alla comunicazione interna attraverso una nuova intranet e nuovi strumenti di condivisione, oltre a un presidio organizzativo forte della funzione, che si dovrà raccordare più strettamente con ICT e con le aree di produzione. Infine, la nuova versione del sito e l'adozione di azioni mirate alla comunicazione interna saranno funzionali sia alla realizzazione dei progetti, sia alla qualità del clima interno, che tendono a migliorare grazie ad un flusso di informazioni comunicato modo più tempestivo e capillare.

Le attività di Formez PA in tema di comunicazione e trasparenza, peraltro, fanno leva su un ricco portafoglio di progetti e di relazioni che si sono sviluppati negli ultimi due decenni. L'Istituto è stato promotore in passato di progetti innovativi quando non pionieristici, di comunicazione digitale come TelePA, la prima web tv della PA italiana, e di servizio al cittadino come Linea Amica. Attualmente, insieme alle attività sulla Riforma, Formez PA è impegnato su diversi progetti che spaziano dalla comunicazione sull'uso dei fondi europei (FSE e FESR) fino all'uso dei social a fini

di trasparenza. Progetti che, in collaborazione con le amministrazioni regionali, perseguono le linee strategiche della rinnovata comunicazione europea verso i cittadini, associando più strettamente le istituzioni comunitarie e riconoscendo l'importanza delle azioni di sviluppo condotte a livello regionale e locale, a cui dare un'efficace visibilità e diffusione.

Nel 2021 Formez PA è stato anche coinvolto nel rilancio di Linea Amica in versione digitale.

Linea Amica è stata un'esperienza innovativa e di successo realizzata dal Formez PA su impulso del Ministro Brunetta. Dal 2009 al 2015, ha realizzato 200mila contatti annui attivando, inoltre, un network costituito da 1300 amministrazioni, con standard di servizio molto avanzati e livelli altissimi di customer satisfaction. Ha rappresentato un fiore all'occhiello della PA italiana, studiata ed apprezzata a livello europeo e mondiale. Nel 2021 il brand è tornato in campo come Linea Amica Digitale, servizio basato su un portale e una chatbot di ultima generazione che fornisce assistenza a PA, e in forma mediata anche a imprese e cittadini.

Si tratta di un progetto che si inserisce in una visione più complessiva, di miglioramento e ampliamento delle relazioni fra PA centrale ed enti locali: non a caso, la riorganizzazione del Formez ha previsto un'Area denominata "Comunicazione istituzionale e Relazioni con le PA". L'idea sottesa a questa innovazione è quella di una Pubblica Amministrazione concepita come squadra, che dialoga e interagisce per rendere concreti gli effetti dei cambiamenti e tradurli in benefici per i cittadini. Dopo tre decenni di riforme tese a rendere la PA più efficiente, aperta e trasparente (la legge 241 sull'accesso agli atti risale al 1990), oggi può dirsi che la loro ricaduta concreta dipende soprattutto da un elemento: la svolta dalla PA dell'adempimento a quella della realizzazione, basata sulla rilevazione dei bisogni del cittadino, sottoposta al suo giudizio e aperta alle sue proposte migliorative. Molte delle riforme degli scorsi anni (cittadinanza digitale, trasparenza totale, consultazioni pubbliche, performance "partecipata" ecc.) si presentano più come dichiarazioni d'intenti che come programmi operativi. Si tratta, in sintesi, di leggi che introducono innovazioni rilevanti ma risultano bisognose non solo di una fase di concretizzazione in termini organizzativi ma soprattutto: a) di una forte condivisione fra i dipendenti pubblici; b) della consapevolezza fra i cittadini, in particolare sui temi di impatto pratico come servizi digitali, nuovo perimetro della trasparenza, snellimento dei processi amministrativi.

Se si punta ad un cambio di passo nel campo della partecipazione e di una trasparenza davvero utile ai cittadini è decisivo il rafforzamento delle competenze e del ruolo di professionisti della comunicazione. È solo da questi, infatti, che può venire la capacità di gestire il passaggio da una comunicazione unilaterale e formale ad una comunicazione "a due vie" e in tempo reale, che solleciti l'intervento attivo del cittadino. Sempre più, infatti, alla comunicazione pubblica è richiesto non solo di garantire un efficace flusso informativo, ma anche di coinvolgere i cittadini nei processi decisionali, e metterli in condizione di controllare l'operato dell'amministrazione.

La nuova dimensione della comunicazione pubblica è conseguenza della rivoluzione digitale, grazie alla quale il web e i social sono diventati il luogo centrale d'interazione e informazione dell'opinione pubblica. Le PA hanno iniziato a presidiare, con crescenti abilità, anche i luoghi

virtuali dove i cittadini si informano e si confrontano, sperimentando nuovi linguaggi e nuovi approcci. L'esigenza di una riforma della legge 150/2000 ('legge 151') è avvertita a vari livelli, a cominciare dal rilancio e dal coordinamento delle professionalità antiche e nuove: comunicatori, giornalisti, esperti digitali (dai social alle chat, dalle stories ai podcast e ai live di eventi pubblici).

Per questo motivo, Formez PA ha coordinato nel 2020 un progetto avviato nell'ambito del IV Piano d'Azione OGP, il Gruppo di lavoro sulla Riforma della Comunicazione pubblica e la Social media policy nazionale. Gli esiti principali del lavoro realizzato dal gruppo, finalizzato a promuovere l'aggiornamento della legge 150/2000 sono: riconoscimento e rafforzamento professionalità del giornalismo e della comunicazione digitale, con l'inserimento della figura dell'Esperto in comunicazione digitale; integrazione del lavoro in una communication room che consenta un coordinamento delle politiche comunicative; investimento sui social media e le piattaforme digitali: chat, podcast, bot ecc.; piena valorizzazione della trasparenza come veicolo di partecipazione; utilizzo del lavoro agile come modalità ordinaria delle prestazioni comunicative; Formazione continua in accordo con le università e le associazioni professionali della comunicazione e del giornalismo; politiche mirate per la comunicazione dei piccoli enti; sistema di sanzioni per la mancata applicazione delle norme e di incentivi per le buone pratiche; elaborazione di standard qualitativi di indirizzo riguardo le Social media policy.

La riforma della legge 150/2000 potrà aprire per Formez PA importanti prospettive nella formazione che consentirà l'accesso ai nuovi profili professionali individuati, e nei successivi percorsi di formazione continua (come avvenne del resto negli anni successivi al 2000 per via del regolamento attuativo, il Dpr 422/2001). Nell'ambito della comunicazione digitale - così come della trasparenza intesa come leva di partecipazione essenzialmente "comunicativa" - Formez PA può lavorare efficacemente per sviluppare le competenze delle amministrazioni attraverso formazione/affiancamento e scambio di buone pratiche, affermazione e disseminazione di standard e modelli omogenei (es. riguardo la SMP), nonché attraverso l'editoria scientifica. Si tratta di realizzare un modello formativo incentrato sul digitale e finalizzato a recuperare la reputazione della PA, legata all'effettiva impennata della qualità e della velocità delle risposte alle esigenze del cittadino.

L'attività formativa di Formez PA, già avviata in questi anni con pubblicazioni, webinar ed eventi, realizzati in partnership con le più avanzate realtà associative come PAsocial, è un patrimonio da sviluppare e inserire nei programmi già attivi o da realizzare sul territorio.

### *Linea di attività 7 - Assistenza Tecnica*

Da oltre trent'anni Formez PA opera a supporto dello sviluppo della capacità amministrativa delle amministrazioni impegnate nell'attuazione delle politiche di sviluppo.

Le principali destinatarie sono state le amministrazioni del Mezzogiorno, da molti anni associate all'Istituto, le quali hanno richiesto la collaborazione sia per il supporto trasversale alla

programmazione, coordinamento, gestione e rendicontazione di programmi operativi sia per il supporto a politiche e progetti settoriali.

Formez PA ha maturato una significativa esperienza nel supporto tecnico specialistico alle principali aree di policy di interesse regionale (lavoro, formazione, inclusione sociale, ambiente, agricoltura, sanità, giovani).

L'istituto inoltre collabora anche con molte amministrazioni centrali (diversi Dipartimenti della Presidenza del Consiglio dei ministri, Ministeri e Agenzie), fornendo assistenza tecnica specialistica per la gestione di programmi e progetti finanziati con fondi europei e nazionali.

Il D.L. 80/2021 ha anche attribuito a Formez PA la funzione di *“sviluppare forme di coordinamento per l'individuazione e la realizzazione dei progetti del PNRR che coinvolgono le pubbliche amministrazioni, anche regionali e locali”*, valorizzando, in tal modo l'esperienza acquisita e il sistema di relazioni a livello territoriale che è stato creato e alimentato nel corso degli anni.

Nel combinato del framework della Politica di Coesione 2021-2027 e del PNRR per l'Italia, emerge con evidenza la necessità di programmare, coordinare e realizzare azioni di sistema e interventi strategici volti alla crescita delle capacità delle pubbliche amministrazioni centrali e regionali per la realizzazione degli interventi cofinanziati, in coerenza e continuità con le risorse della Coesione 2014-2020.

Approcci e soluzioni coordinate tra i diversi livelli di governo che possano garantire integrazione e complementarità tra le risorse dedicate alla capacità nel PN “Capacità per la coesione” e nel PNRR, ma anche nelle altre fonti di finanziamento attualmente a disposizione, in particolare nelle Regioni del Mezzogiorno: il Fondo Complementare al PNRR, i Fondi di Sviluppo e Coesione.

Pertanto, l'azione caratteristica di supporto tecnico-specialistico al coordinamento tra i livelli di governo che Formez PA è in grado di esercitare, si svilupperà nel triennio attraverso alcune direttrici prevalenti:

- l'attuazione della strategia nazionale sulla capacità amministrativa oggetto della programmazione dei fondi SIE 2021-2027, anche mediante:
  - lo sviluppo delle azioni di sistema previste nel PN “Capacità per la Coesione 2021-2027” e finalizzate al rafforzamento amministrativo;
  - la definizione e attuazione dei Piani di rigenerazione amministrativa (PRigA);
  - la realizzazione di attività di affiancamento delle amministrazioni beneficiarie;
- il sostegno alle amministrazioni associate nell'attuazione, gestione e monitoraggio degli interventi per la chiusura del PON “Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020” e degli interventi finanziati dalle altre risorse europee e nazionali sulle policy di interesse.

In una logica di governance multilivello, Formez PA può rappresentare un centro propulsivo e di coordinamento tra Amministrazioni centrali, regionali e locali per una convergenza sulla

soddisfazione di adempimenti previsti dai quadri regolamentari per l'utilizzo coerente delle risorse europee.

### **1.3 I processi di riorganizzazione e di sviluppo delle competenze**

Nell'attuale fase che vede assegnate al Centro funzioni strategiche per la riforma del sistema delle pubbliche amministrazioni del nostro paese, è stato necessario mettere in atto un profondo processo di riorganizzazione, avviato con la delibera del Consiglio di amministrazione di Formez PA n. 66 del 2022, con l'obiettivo di avere, nel 2024 un istituto del tutto rinnovato:

- nei sistemi gestionali, che dovranno vedere un utilizzo diffuso e avanzato delle tecnologie digitali;
- nel sistema delle competenze (reclutamento, riqualificazione del personale, aggiornamento delle procedure di selezione dei collaboratori);
- nella capacità di risposta ai fabbisogni delle amministrazioni e dei beneficiari (revisione delle procedure di acquisizione e approvazione dei progetti, revisione del sistema di monitoraggio e di valutazione della CS, rilancio delle attività di ricerca e di accumulazione di know how);
- nella gestione della comunicazione e della trasparenza (aggiornamento del sito istituzionale, socialmedia policy, centro documentale dei progetti e dei prodotti).

Si prevede in particolare di procedere a:

- la revisione complessiva delle procedure e dei processi aziendali;
- l'aggiornamento costante del fabbisogno del personale, avendo come riferimento le innovazioni prodotte dal CCNL dei dipendenti sottoscritto a settembre 2022, lo sviluppo di un piano pluriennale di riqualificazione e formazione del personale, anche attraverso la revisione dei percorsi di carriera interna;
- l'introduzione, sviluppo e implementazione di un sistema informativo integrato;
- la revisione del sistema degli indicatori di bilancio, in coerenza con l'aggiornamento delle finalità strategiche e con i processi di riorganizzazione previsti.

#### ***Il nuovo modello organizzativo***

Il processo di revisione che ha dato luogo al nuovo modello organizzativo si fonda sui seguenti principi:

- chiara individuazione di settori aziendali a cui competono responsabilità dirette e specifici ambiti di attività (produttivo, di governo, amministrativo, istituzionale);
- accentramento funzionale delle attività omogenee al fine di ottimizzarne la programmazione e la gestione e migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'attività dell'ente;
- specificazione delle attività di supporto istituzionale diretta e indiretta per il DFP, gli associati e tutte le altre amministrazioni;
- adozione di un modello collaborativo ma di forte specializzazione verticale al fine di offrire al Dipartimento, agli stakeholders e a tutta la committenza un riferimento chiaro ed univoco su chi fa che cosa e stabilire una correlazione immediata con i rispettivi riferimenti organizzativi, ponendo l'associazione quale soggetto proattivo del processo di modernizzazione e riforma della PA, ferme restando le rispettive competenze.

Il CdA del 24 febbraio 2022 ha deliberato la nuova macrostruttura organizzativa che ha previsto una articolazione in quattro settori:

- settore della produzione;
- settore dei servizi alla produzione;
- settore comunicazione istituzionale
- settore istituzionale e controlli

e ha introdotto significative novità. In particolare:

- 1) la costituzione della Vice Direzione alla Produzione che avrà il compito di garantire l'attuazione dei progetti e delle attività previste nel Piano Triennale, promuovendo la sinergia e la collaborazione tra le diverse direzioni tecniche, la qualità dei progetti e la massimizzazione dell'utilizzo delle risorse interne;
- 2) la costituzione di un Centro Studi e Attività Internazionali per realizzare e promuovere studi e approfondimenti sulla PA e per promuovere la cooperazione con le amministrazioni di altri paesi europei ed extraeuropei;
- 3) la costituzione di una Direzione Affari Generali e Programmazione, alle dirette dipendenze della Direzione Generale, per garantire un costante adeguamento e monitoraggio delle procedure che incidono direttamente sulla gestione delle attività progettuali; il rafforzamento del Settore Produzione attraverso la individuazione di 5 direzioni tecniche connotate da una forte specializzazione.

Successivamente, con una serie di determinazioni della Direzione Generale si è data attuazione a quanto previsto nella delibera n.66 del CdA prima citata e si è proceduto all'assegnazione degli incarichi ai dirigenti e all'articolazione della microstruttura.



Sono state anche avviate una serie di procedure concorsuali per la selezione dei dirigenti e del personale dipendente (diversi profili).

La sottoscrizione del CCNL del personale dipendente a fine settembre rende possibile anche l'avvio della revisione del sistema professionale, delle progressioni e del modello di valutazione del personale.

Si è creato, quindi, un contesto favorevole per intervenire sulle criticità ancora presenti, ovvero l'integrazione tra le diverse funzioni, la semplificazione dei processi interni, la valorizzazione delle risorse tecniche e professionali.

### *Un piano per il personale: reclutamento, formazione e riqualificazione*

Il piano per il personale tiene conto delle innovazioni introdotte dal rinnovo del CCNL 2020-22 e dello scenario istituzionale di riforma della Pubblica Amministrazione attraverso l'azione del FormezPA e gli strumenti del PNRR.

L'intervento da effettuare è articolato in diversi ambiti.

L'aggiornamento del piano del fabbisogno del personale consolida l'inserimento di figure con competenze specialistiche in ambiti strategici di line e staff, valorizzando e guidando il turn over naturale anche con l'implementazione delle Famiglie Professionali Progetti, Processi e Innovazione Digitale (CCNL 2020 – 22, art. 11 punto 4).

Le Famiglie Professionali sono da intendere come ambiti professionali omogenei caratterizzati da competenze similari e da una base di conoscenze comune, che, a partire dagli obiettivi assegnati al piano triennale, tengono conto delle funzioni strategiche da presidiare, del volume della produzione da garantire e delle competenze necessarie per svolgere un determinato ruolo.

L'implementazione delle Famiglie Professionali, la costruzione di una tassonomia di descrittori e dell'Antologia delle specifiche Competenze, consente la definizione qualitativa delle professioni necessarie all'Istituto per accompagnare l'evoluzione organizzativa e con una prospettiva interfunzionale, superando una logica numerica del personale. La relativa Mappatura delle Competenze è il filo conduttore per determinare il gap di professionalità in termini di processi di riqualificazione del personale in essere, di competenze tecniche specialistiche da reclutare all'esterno come collaboratori ovvero personale subalterno quando coincide con obiettivi strategici dell'Istituto a lungo termine.

In generale la gestione del personale per competenze ha l'obiettivo di promuovere l'integrazione orizzontale di tutte le leve dello *human resources management*, dalla programmazione del fabbisogno ai percorsi di carriera, allineandole alle strategie generali dell'Istituto e trasformando gli

adempimenti amministrativi in leve strategiche di sviluppo dei dipendenti e dell'organizzazione tutta.

In termini di sviluppo professionale il nuovo CCNL 2020 -22 prevede percorsi di carriera a cui si accede con specifici requisiti e con modalità integrate con cadenza temporale definite e, obbligatoriamente con momenti formativi, anche attraverso la valorizzazione delle competenze tecniche e trasversali espresse (art.12 e art. 13).

Il rinnovato sistema di classificazione del personale, e la prima applicazione dei principali istituti contrattuali, impegnerà l'Istituto nella definizione e applicazione dei criteri per i percorsi di sviluppo delle carriere con le progressioni orizzontali e verticali. Tale processo è disciplinato dall'art. 14 Norme di prima applicazione, e nello specifico dai punti 14.3 e 14. 4 per la fase di prima applicazione.

Un ulteriore elemento di investimento sul personale con il nuovo CCNL 2020 -22 ha aggiornato il sistema delle indennità (art. 43) in particolare di funzione (art. 44), di responsabilità di progetto (art. 45), di mansione (art. 46), tenuto conto dell'apporto strategico, della rilevanza e dell'esposizione di specifiche Aree Organizzative e Ruoli.

Infine, la formazione e la riqualificazione del personale, identificata nel nuovo CCNL all'art. 16 come indispensabile supporto al sostegno dei processi di cambiamento organizzativo, avrà una programmazione triennale (art. 16 punto 2) sulla base degli obiettivi strategici dell'Istituto, e di un assessment associato ai profili professionali necessari e dell'analisi dei fabbisogni formativi rilevati.

Il Piano di Formazione Triennale e Annuale definisce le iniziative a carattere obbligatorio e facoltative, a supporto delle innovazioni tecnologiche, organizzative e normative e della gestione consapevole del ruolo in termini manageriali.

In generale, si prevede di proseguire con le attività formative rivolte a tutto il personale a supporto del lavoro da remoto e in smartworking per rafforzare e consolidare le competenze digitali e manageriali, volte alla collaborazione e alla condivisione degli obiettivi e delle attività correlate.

Al contempo la formazione avrà un carattere specialistico in ordine alle Famiglie Professionali di appartenenza a cui il dipendente è tenuto a partecipare.

In particolare, l'implementazione e la gestione del modello organizzativo definito dagli Atti Amministrativi Generali sarà accompagnato dal Programma di Change Management. Questo percorso, rivolto ai Dirigenti e Responsabili di Ufficio di Formez PA, ha la finalità di agire sulle leve di cambiamento della cultura organizzativa favorendo la condivisione di valori e fissando gli obiettivi che guidano l'organizzazione. Saranno forniti occasioni di riflessione e strumenti per

facilitare lo sviluppo di una cultura integrata, resa ancora più importante in questa fase di ridefinizione della struttura organizzativa di FormezPA.

Il programma è articolato in:

- CHANGE LEADERSHIP (Dirigenti), con attività di Individual Coaching e Group Coaching
- ESSERE MANAGER (Responsabili di Ufficio), con attività di Group Coaching.

Tale progetto di sviluppo è correlato all'implementazione del nuovo sistema di MBO per il raggiungimento degli obiettivi comuni prefissati dall'Istituto, valorizzando le performance individuali e legando obbligatoriamente la retribuzione variabile alla costruzione di forme di welfare.

Infine la digitalizzazione delle procedure HR, attraverso il Sistema Informatico HR, è in fase avanzata di implementazione e sperimentazione per consentire all'Istituto di governare i processi più consolidati (presenze, travel, stipendi), consultare e lavorare in tempo reale le informazioni generali e specifiche relative al personale, informatizzare le procedure che sono realizzate in locale o su sistemi diversificati (Reclutamento, Formazione, Valutazione delle Performance, DataBase dei Dipendenti) e consegnare ad ogni dipendente un Digital Badge che consenta di accedere a tutte le informazioni del suo fascicolo personale.

### *L'aggiornamento e l'integrazione dei sistemi informativi*

L'ultimo ma non meno importante elemento della riorganizzazione e riqualificazione di Formez PA è la costruzione di un sistema informativo aziendale integrato attraverso un significativo piano di investimenti che permetterà l'evoluzione di alcune piattaforme informatiche già esistenti.

A partire dal 2020 sono stati individuati cinque principali ambiti oggetto di revisione ed evoluzione dei sistemi informativi e/o di introduzione di nuovi sistemi, avendo l'obiettivo, di integrazione delle piattaforme in un sistema informativo aziendale organico ed unitario:

- 1- Gestione ed amministrazione del Personale - La piattaforma del Personale
- 2- Produzione e gestione progetti - Il sistema per la gestione dei progetti
- 3- Amministrazione, Finanza e Controllo - Il sistema gestionale o ERP
- 4- Gestione Documentale e Protocollo - Il sistema di gestione documentale e protocollo
- 5- Piattaforma o sistema per la produttività ed integrazione dei sistemi

L'approccio prescelto è stato quello di valutare la possibilità di evolvere, integrare o completare l'esistente e, laddove ciò non fosse praticabile, valutare le soluzioni disponibili sul mercato attraverso il metodo del "beauty contest" ossia l'individuazione delle due piattaforme, per ogni

area sistemica individuata, più adeguate alle esigenze di Formez PA e la definizione di una serie di parametri per permettere la scelta della migliore da acquisire.

Di seguito viene specificata, in sintesi, la situazione ad oggi sulla valutazione/acquisizione/implementazione delle piattaforme e la previsione sulle azioni che saranno messe in essere nel prossimo triennio:

- sistema di gestione, sviluppo ed amministrazione del personale: La soluzione individuata è quella di Zucchetti, acquisita ad aprile 2021. È stata avviata la personalizzazione dei moduli acquisiti ovvero, SKILLATO (learning e gamification), HCM (Human Capital Management), PRESENZE/WF (gestione presenze e workflow) e ZTRAVEL (Gestione note spese e trasferte). Le attività di personalizzazione termineranno entro dicembre 2022.
- rinnovo del sistema di controllo accessi: è stato installato un nuovo server, migrati i dati storici ed installati i nuovi lettori di badge.
- sistema WIFI sede di Roma.
- avvio dell’aggiornamento del portale web di FormezPA e realizzazione del portale di Linea Amica mediante il nuovo CMS selezionato da FormezPA.
- ripristino dei sistemi tecnologici delle sale riunioni FormezPA con nuovi strumenti di collaborazione. Le attività sono in corso di realizzazione con termine previsto Dicembre 2022.
- integrazione della telefonia aziendale con Teams (Office 365) e nuove centrali telefoniche. L’attività terminerà a dicembre 2022.

Nel corso del 2022 si è proceduto ad una verifica delle soluzioni tecniche prescelte dalle commissioni interne (ERP, documentale e sistema gestione progetti) dopo beauty contest specifico giungendo a parziali diverse determinazioni:

- a) per il sistema ERP per il bilancio, la contabilità e i contratti, è stata proposta la soluzione Microsoft Dynamics;
- b) per il Sistema di gestione documentale è stata confermata la scelta del sistema Archiflow; è previsto l’avvio dell’implementazione entro dicembre 2022 con completamento delle prime attività a marzo 2023;
- c) sistema per la gestione dei progetti: la soluzione software (Microsoft Project), perfettamente integrata in Office 365, è stata confermata nella sua validità dopo una estesa analisi delle piattaforme disponibili sul mercato ed è in corso la fase preliminare all’acquisizione. L’integrazione di tale sistema deve avvenire di pari passo con gli altri sistemi in corso di implementazione; il suo completamento, di conseguenza, è previsto per dicembre 2023;

L’integrazione dei nuovi sistemi informativi con le soluzioni sviluppate internamente laddove non funzionalmente migrabili all’interno delle nuove piattaforme avverrà in parallelo alla messa in opera delle diverse piattaforme applicative. In particolare, il sistema di rendicontazione (portale),

che rappresenta un aspetto molto critico per il Formez PA, attualmente gestito attraverso uno strumento software proprietario denominato Versys, dovrà essere rimodellato e connesso alle diverse piattaforme in via di acquisizione, per avere un'unica base dati integrata. L'integrazione dei nuovi sistemi con quelli esistenti che rimarranno operativi è una delle attività più delicate dell'intero processo di informatizzazione di Formez PA in quanto da essa dipende il successo dell'intera operazione. È una attività che deve essere svolta parallelamente all'implementazione dei diversi sistemi informativi selezionati e che terminerà presumibilmente a dicembre 2024.

È in fase di attivazione il sistema di gestione dei Backup "non modificabili" quale ulteriore protezione rispetto al ransomware e l'aggiornamento del livello della forest Active Directory.

È stato introdotto un sistema di gestione per il whistleblowing in cloud, in anticipo rispetto al cronoprogramma definito.

Nel corso del 2023, verranno, inoltre effettuati interventi in ordine a:

- potenziamento dei sistemi di sicurezza
- aggiornamento della Intranet di FormezPA
- prosecuzione della formazione in ambito Office Automation al Personale FormezPA e specialistica al personale tecnico

In questo contesto assume fondamentale importanza l'incremento del personale dedicato ai Sistemi Informativi, con l'introduzione ed il rafforzamento delle competenze di dipendenti che accompagnino e gestiscano le piattaforme ed i sistemi in via di introduzione e che supportino anche tutto il personale nel loro utilizzo.

#### **1.4 La revisione del sistema degli indicatori di Bilancio**

Il budget e il piano annuale delle attività articolato per linee di intervento (che viene presentato nella seconda parte di questo documento) prevedono la presentazione di un piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (con esclusivo riferimento agli indicatori di realizzazione e di risultato relativi alle attività progettuali) definiti, d'intesa con il Dipartimento vigilante, in conformità con quanto previsto nel DPCM del 18 settembre 2012 recante "Definizione delle linee guida generali per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio ex art.23 del d.lgs. 91 del 2011".

Formez PA è tenuto a partire dal 2016, nel quadro della riclassificazione del bilancio, a definire un set minimo di indicatori attesi di bilancio sulla base delle indicazioni ricevute dall'amministrazione vigilante e articolati in:

- a) indicatori di realizzazione;
- b) indicatori di risultato;
- c) indicatori di realizzazione finanziaria (efficienza amministrativa finanziaria).

Gli indicatori di realizzazione si riferiscono esclusivamente alle attività progettuali, quelli di risultato si riferiscono alle performance delle attività progettuali (e, fanno ancora riferimento a quelli del PON Governance e capacità amministrativa 2014-2020). Tra gli indicatori di risultato sono previsti anche un indicatore di customer satisfaction delle amministrazioni committenti e un indicatore riferito alla performance generale dell'Istituto, relativo ai tempi di selezione dei collaboratori (di cui si dà conto nelle relazioni semestrali e annuali sulle attività).

Gli indicatori di realizzazione finanziaria sono riportati direttamente nei documenti di bilancio.

Rispetto alla validità del sistema di indicatori attualmente in uso (validato dal DFP nel 2016) - come più volte sottolineato in fase di programmazione e di rendicontazione della programmazione annuale delle attività - si segnala che mentre il set di indicatori di realizzazione consente una corretta rappresentazione dei progetti in corso, gli indicatori di risultato (con l'eccezione di quelli sulla customer e sui tempi impiegati per la selezione dei collaboratori) interessano in genere solo un numero limitato di progetti e non forniscono, di conseguenza, nessuna indicazione sulla qualità della performance dell'Istituto e andrebbero rapidamente aggiornati, anche tenendo conto dell'aggiornamento della mission e delle finalità strategiche così come rappresentate nel paragrafo 1.1 di questo documento e della imminente conclusione del PON Governance e capacità amministrativa cui, come prima specificato, erano collegati.

Nella seconda parte di questo documento viene riportato il piano degli indicatori di risultato e di realizzazione riferito ai progetti in corso, definito sulla base del set attualmente in uso.

Ci si riserva, tuttavia, di aggiornare tale piano tenendo conto dei progetti non ancora avviati e, eventualmente, dell'aggiornamento del sistema degli indicatori che ci si propone di effettuare nei prossimi mesi.

Tenendo conto della natura e della durata (in genere pluriennale) dei progetti appare opportuno definire una metodologia per la misurazione dei risultati e, eventualmente, degli impatti, focalizzata sull'unità di rilevazione (il progetto) più che su un determinato periodo.

Si prevede di produrre ogni anno un rapporto che dia conto dei progetti analizzati nel periodo di riferimento che potrà essere di riferimento sia per la programmazione delle attività delle singole direzioni tecniche che per la programmazione complessiva dell'Istituto.

## 1.5 Gli obiettivi di performance del piano triennale

Nell'ultimo triennio Formez PA ha sviluppato *performance* molto positive per quanto riguarda, in particolare:

- il volume di attività
- l'ampliamento della compagine associativa
- l'incremento progressivo delle amministrazioni coinvolte nelle attività (con particolare riferimento alle amministrazioni interessate dall'attuazione di procedure concorsuali)
- le politiche di reclutamento e di valorizzazione delle risorse umane
- l'incremento della produttività

Tuttavia, queste ed altre sono aree nelle quali è possibile ottenere ulteriori e significativi incrementi nel corso del prossimo triennio come effetti delle azioni illustrate nei paragrafi precedenti.

Si elencano di seguito i principali obiettivi di miglioramento di *performance* che ci si propone di raggiungere, funzionali allo sviluppo del volume di attività previsto nel triennio:

### A) *Processi interni*

- Costante verifica del sistema di responsabilità con l'obiettivo di accrescere la semplificazione e la trasparenza e rendere più efficaci i controlli sui diversi processi gestionali
- Semplificazione delle procedure anche attraverso l'intensificazione dei processi di digitalizzazione
- Costante aggiornamento del sistema di reclutamento del personale in considerazione dell'evoluzione del piano dei fabbisogni
- Definizione del repertorio delle competenze e revisione dei sistemi di valutazione delle performance individuali (dirigenza e personale)
- Aggiornamento e integrazione dei sistemi informativi

### B) *Area dell'apprendimento e della crescita*

- Sviluppo delle competenze distintive attraverso la definizione di un programma di formazione pluriennale coerente con le finalità strategiche indicate nel piano triennale e con le previsioni del CCNL dei dipendenti
- Verifica del sistema di selezione dei collaboratori e suo aggiornamento per migliorarne l'efficacia
- Individuazione degli strumenti e degli indicatori per la valutazione delle performances dei collaboratori e dei consulenti

### C) *Area degli stakeholders*

- Ampliamento e miglioramento della comunicazione delle attività e completamento della riorganizzazione del sito istituzionale
- Sviluppo della social media policy
- Revisione del sistema degli indicatori dei risultati attesi di bilancio

I singoli interventi di miglioramento saranno oggetto di aggiornamento costante nell'ambito dei documenti di rendicontazione tecnica e finanziaria semestrale e annuale.

## **1.6 Amministrazioni committenti, destinatari e partnership**

### *Le amministrazioni associate*

Formez PA è organismo *in house* della Presidenza del Consiglio e delle amministrazioni associate che, a febbraio 2022, risultano 57, oltre al Dipartimento della Funzione Pubblica.

Nel triennio 2023-2025 ci si ripropone di incrementare ulteriormente il numero di amministrazioni associate. Sono anche in corso interventi per consentire alle amministrazioni di minori dimensioni di poter usufruire della collaborazione dell'istituto per quanto attiene sia i progetti che le procedure di reclutamento.

### *Beneficiari e destinatari*

I beneficiari di Formez PA sono le amministrazioni associate e quelle che si rivolgono alla Commissione Interministeriale RIPAM per la realizzazione di procedure concorsuali.

Possono rivolgersi a Formez PA anche altre amministrazioni, compresa la Commissione UE, per la realizzazione di un volume di progetti che non superi il 19% del budget complessivo.

I destinatari delle attività di Formez PA sono:

- Dirigenti e funzionari delle amministrazioni regionali e locali (socie o coinvolte in progetti nazionali)
- Amministratori locali
- Dirigenti e funzionari delle amministrazioni centrali
- Dirigenti e funzionari di altre amministrazioni, enti, agenzie anche di paesi europei ed extraeuropei
- Cittadini e associazioni di cittadini



- Imprese e associazioni datoriali
- Soggetti del privato sociale
- Candidati alle procedure concorsuali
- Stakeholders delle pubbliche amministrazioni

### *Le partnership*

Lo Statuto prevede che Formez PA possa istituire o partecipare ad associazioni, società e consorzi (nazionali e locali) e stipulare convenzioni con istituti, università e soggetti pubblici e privati per il perseguimento dei suoi fini istituzionali.

IL PNRR prevede, per quanto riguarda in particolare lo sviluppo delle competenze del personale delle pubbliche amministrazioni, l'impegno coordinato della SNA, di Formez PA, delle Università, delle scuole nazionali e regionali, degli operatori privati.

Nel corso del triennio di riferimento di questo piano triennale saranno sviluppate *partnership* con:

- Le Università di tutte le aree del paese, per lo sviluppo di programmi comuni finalizzati alla valorizzazione del capitale umano nelle pubbliche amministrazioni e all'innovazione delle metodologie di intervento e per la realizzazione di ricerche e studi coerenti con i temi di riforma
- Il sistema delle scuole pubbliche (nazionali, regionali, internazionali) per condividere programmi e approcci metodologici
- Gli organismi internazionali impegnati nella ricerca e nel monitoraggio delle politiche pubbliche e delle politiche di gestione delle pubbliche amministrazioni, per attivare iniziative comuni e scambi di esperienze; il riferimento principale è al programma di supporto alle riforme (TSI) 2021-2027 gestito da OCSE per conto della Commissione europea.

## **1.7 Il budget per il triennio 2023 – 2025**

Si rimanda al documento di budget 2023-2025

## PARTE II – IL PIANO DI ATTIVITÀ 2023

Nella seconda parte del piano vengono presentate le attività che saranno realizzate nel 2023.

Nel **primo paragrafo** si riporta il volume della produzione, articolato per attività già in corso nel 2022 (e che proseguiranno nel 2023 e, in alcuni casi negli anni successivi) e per attività in istruttoria e/o da istruire.

Nel **secondo paragrafo** sono elencati i progetti, articolati per linea di attività.

Nel **terzo paragrafo** vengono forniti dei dati di sintesi sulle amministrazioni affidatarie avendo come riferimento sia il numero dei progetti e che il valore della produzione.

Il **quarto paragrafo** illustra gli indicatori dei risultati attesi di bilancio riferiti alle attività progettuali individuati per il 2023, con esclusivo riferimento ai progetti in corso

Il **paragrafo finale** è solo un rimando al documento di budget.

### 2.1 Il volume della produzione

Il volume della produzione per il 2023 è stimato pari a **83.900.000 €** milioni di euro

Il volume di produzione è il prodotto di diverse tipologie di progetti:

1. **Progetti in corso di realizzazione**, ovvero attività in prosecuzione già in corso al 1° gennaio 2023 o comunque in fase di avvio a quella data perché le relative convenzioni risultano già sottoscritte al momento della redazione di questo documento. Si tratta di progetti pluriennali che rappresentano una consistente quota del portafoglio Formez PA e di procedure concorsuali già parzialmente realizzate o, comunque, già programmate. Il valore di incidenza sul budget di esercizio è rilevato in funzione

dell'articolazione del budget iniziale, dello stato di avanzamento desunto dai dati di preconsuntivo al 31 dicembre e delle indicazioni ricevute dalle direzioni tecniche competenti. Il relativo valore ammonta a oltre **45 milioni €** (pari a oltre il **54%** del budget totale).

2. **Progetti in istruttoria**, ovvero attività per le quali è stata già ricevuta una richiesta da parte delle amministrazioni. Complessivamente queste attività hanno un valore di **8.258.517,78 €**, e si riferiscono prevalentemente ad attività progettuali più che alle procedure concorsuali;
3. **Progetti da definire**, ovvero attività che, sulla base di interlocuzioni già in corso e delle esigenze che sicuramente saranno manifestate dalle amministrazioni associate per la realizzazione di attività connesse all'attuazione dei PN e dei PR (Programmazione 2021-2027) e del PNRR nonché per la realizzazione di ulteriori procedure concorsuali oltre a quelle già programmate si prevede di realizzare, almeno per quota parte, nel corso del 2023. Queste attività hanno un valore di circa **30.000.000 €**, dei quali circa **18.000.000 €** sono riferiti a procedure concorsuali.

Nella tabella seguente viene indicato il budget complessivo previsto per il 2023, comprensivo del contributo di legge e di altri ricavi e proventi.

Il volume della produzione previsto per il 2023 viene presentato secondo l'articolazione prevista dalle norme per missioni e programmi.

L'attività di Formez PA è compresa, nel suo complesso, nel programma 004 ed è articolata in linee di attività caratterizzate da una forte specializzazione.

TAB. 2.1 – Il budget per linee di attività

<i>Missione</i>	<i>Programma</i>	<i>Linea di attività</i>	<i>Budget</i>
<b>32</b> SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	<b>004</b> SERVIZI GENERALI, FORMATIVI ED APPROVVIGIONAMENTI PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI	PERFORMANCE E VALORE PUBBLICO	6.335.011,72
		TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA	2.557.512,70
		RECLUTAMENTO*	24.000.000,00
		SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO	8.461.148,31
		INNOVAZIONE DIGITALE	3.842.995,19
		PROGETTI DI COMUNICAZIONE	3.461.436,66
		ASSISTENZA TECNICA	22.909.646,96
		Progetti da definire	12.332.248,46
<b>Totale</b>			<b>83.900.000,00</b>
<b>Contributo di legge</b>			<b>17.400.611,00</b>
<b>TOTALE</b>			<b>101.300.611,00</b>
<b>Altri ricavi e proventi</b>			<b>2.740.305,69</b>
<b>TOTALE</b>			<b>104.040.916,70</b>

\* Il budget è comprensivo delle procedure concorsuali da definire

## 2.2 I progetti per linea di attività

Le attività già in corso e in istruttoria (comprehensive delle procedure concorsuali) per il 2023 sono complessivamente **97**, di cui **76** in corso e **21** in istruttoria.

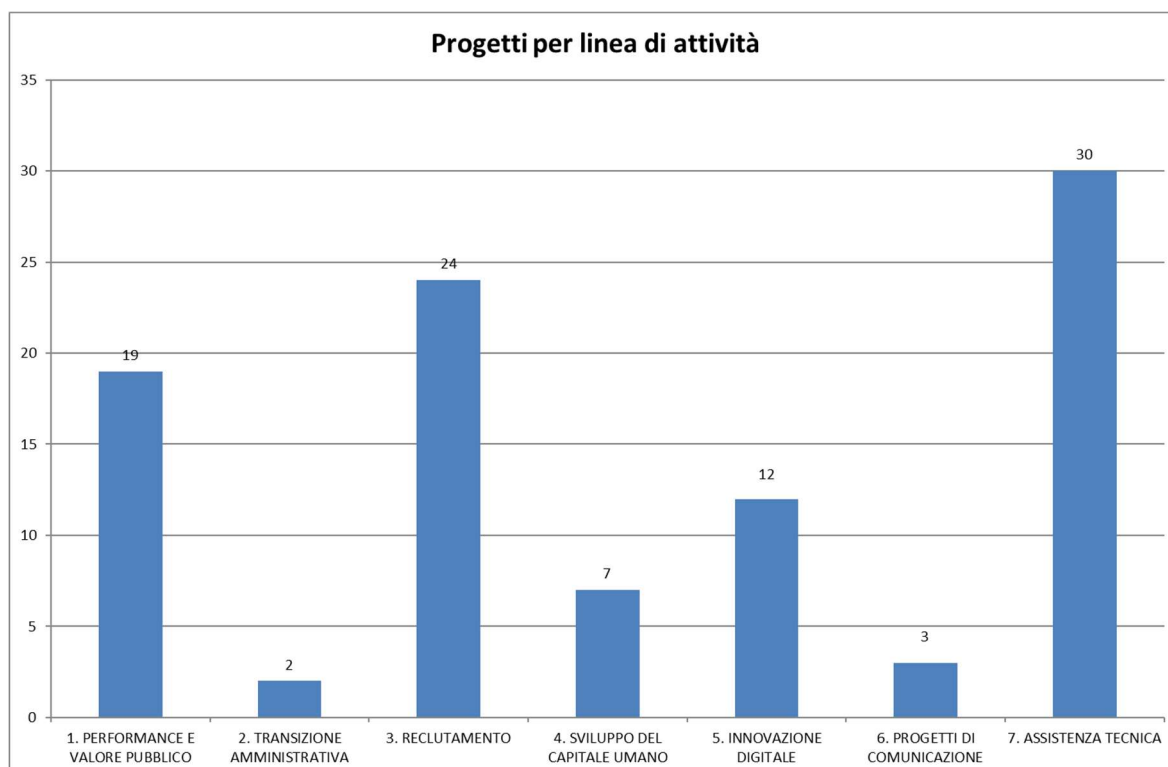
I progetti previsti nel corso del 2023 sono stati classificati nelle 7 Aree di attività presentate nella prima parte del piano (paragrafo 1.2) e sono le seguenti:

1. *Performance e valore pubblico*
2. *Transizione amministrativa*
3. *Reclutamento*
4. *Sviluppo del Capitale umano*
5. *Innovazione digitale*
6. *Progetti di comunicazione*
7. *Assistenza Tecnica*

Attualmente essi sono assegnati alle direzioni tecniche che compongono il settore della produzione.

Il grafico che segue riporta la distribuzione dei progetti per linea di attività:

Fig. 2.1 – N. di progetti per linea di attività



Nei paragrafi seguenti si riportano le tabelle con i progetti per linea di attività, distinti tra quelli in corso e quelli in fase d’istruttoria.

*Linea di attività 1 - Performance e valore pubblico*

I progetti in corso sono **13** e **6** quelli in istruttoria.

Tra i progetti in corso si segnala, in primo luogo quello finalizzato a individuare modalità e strumenti per favorire la partecipazione di cittadini e utenti ai processi di misurazione della performance organizzativa nella PA, che ha incontrato l’interesse di numerose amministrazioni centrali e regionali (e che è stato anche illustrato nella prima parte di questo documento).

È in avanzato stato di attuazione anche il progetto finalizzato a gestire il fondo per l’innovazione sociale (FIS) di competenza del DFP, progetto rivolto ai comuni di medie e grandi dimensioni.

Si segnalano, inoltre, i progetti per le aree interne, il primo in corso dal 2016 a supporto della Strategia Nazionale per le aree interne, il secondo dedicato a tre aree interne della Regione Lombardia.

Nel 2023 saranno anche conclusi i 4 progetti -realizzati nell’ambito del PON Inclusione e affidati dal Dipartimento Pari Opportunità – UNAR – finalizzati a rafforzare le competenze del personale delle pubbliche amministrazioni in relazione alle discriminazioni avendo come riferimento i target RSC e LGBT.

Ugualmente sarà concluso il progetto rivolto allo sviluppo della capacità istituzionale degli uffici giudicanti della regione Sicilia, progetto che ha raggiunto significativi risultati, sia a livello locale che nazionale.

Tra i progetti in istruttoria si segnalano il proseguimento del progetto “ITALIAE”, realizzato per conto del Dipartimento Affari Regionali e rivolto agli enti locali e l’azione 2 di un impegnativo programma di formazione realizzato nell’ambito del PNRR – Missione 1 e finalizzato a favorire la transizione digitale e amministrativa.

TAB. 2.2.A - PERFORMANCE E VALORE PUBBLICO				
PROGETTI IN ISTRUTTORIA				
Amministrazione Affidataria	Progetto	Data inizio	Data fine	Importo complessivo
Dipartimento della Funzione Pubblica	La Strategia Nazionale per le Aree Interne e i nuovi assetti istituzionali	25/05/2016	28/02/2023	€ 4.400.000,00
Regione Siciliana	La Capacitazione istituzionale dei Distretti Giudicanti della Regione Siciliana	16/01/2020	30/03/2023	€ 2.930.000,00

Dipartimento della Funzione Pubblica	Partecipazione di cittadini ed utenti al processo di misurazione della performance organizzativa e valorizzazione della performance individuale come strumento di gestione delle risorse umane	10/02/2020	30/06/2023	€ 1.411.831,00
Regione Lombardia	Rafforzamento della Capacità Amministrativa nelle Aree Interne lombarde	24/05/2021	31/03/2023	€ 2.280.000,00
Dipartimento della Funzione Pubblica	Progetto "Azioni di supporto tecnico e amministrativo al Dipartimento della Funzione Pubblica per la gestione e realizzazione di interventi nell'ambito del Fondo per l'Innovazione Sociale FIS 2021-2023"	01/04/2021	30/09/2023	€ 1.288.739,00
Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità - Ufficio nazionale antidiscriminazioni razziali	Convenzione tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità - UNAR e il Formez Pa per la realizzazione del Progetto per l'attuazione di n. 4 iniziative progettuali a favore dei target RSC e LGBT - PON Inclusione 2014-2020 Contrastare l'antiziganismo: un percorso culturale tra memoria e attualità"	25/05/2021	31/05/2023	€ 685.000,00
Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità - Ufficio nazionale antidiscriminazioni razziali	Convenzione tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità - UNAR e il Formez Pa per la realizzazione del Progetto per l'attuazione di n. 4 iniziative progettuali a favore dei target RSC e LGBT - PON Inclusione 2014-2020 "Interventi pilota per la creazione di Piani di Azione Locale (PAL)"	25/05/2021	31/05/2023	€ 550.000,00
Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità - Ufficio nazionale antidiscriminazioni razziali	Convenzione tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità - UNAR e il Formez Pa per la realizzazione del Progetto per l'attuazione di n. 4 iniziative progettuali a favore dei target RSC e LGBT - PON Inclusione 2014-2020" Percorsi di formazione volti al rafforzamento delle competenze del personale delle P.A. in relazione alle discriminazioni delle persone LGBT con attenzione anche alla discriminazione multipla da realizzare mediante piattaforme interattive	25/05/2021	31/05/2023	€ 1.260.000,00

	on line”			
Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità - Ufficio nazionale antidiscriminazioni razziali	Convenzione tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità - UNAR e il Formez Pa per la realizzazione del Progetto per l’attuazione di n. 4 iniziative progettuali a favore dei target RSC e LGBT - PON Inclusione 2014-2020” Interventi di informazione, sensibilizzazione e formazione per gli operatori del sistema penitenziario sul tema dell’antidiscriminazione e dell’inclusione delle persone LGBT mediante piattaforme interattive on line”	25/05/2021	31/05/2023	€ 500.000,00
Ministero dell'Interno	Rafforzamento del monitoraggio antimafia nel settore delle infrastrutture e degli insediamenti prioritari M.A.S.I.I.P.	30/03/2020	31/07/2023	€ 2.123.379,29
Regione Campania	Progetto “III Corso di formazione manageriale per Direttori Generali di Aziende ed Enti del Servizio Sanitario Regionale organizzato dalla Regione Campania in collaborazione con il Formez PA e con l’Università di Salerno – Centro interdipartimentale per la Ricerca in Diritto, Economia e Management della Pubblica Amministrazione”	29/11/2021	28/11/2024	€ 312.000,00
Regione Campania	Corso di formazione manageriale per Direttori Sanitari Aziendali e per Direttori di UOC delle Aziende degli Enti del Servizio Sanitario Regionale di cui agli Artt. 15 e 16 - quinquies del D. Lgs. 502/1992 e dell'Art. 7 D.P.R. 484/1997	16/11/2018	31/12/2025	€ 4.550.000,00
Regione Calabria	Progetto “Selezione di 60 revisori legali esperti middle, 6 revisori legali esperti senior per le verifiche di primo livello sulla spesa comunitaria e di 2 esperti junior in materia di irregolarità”	04/08/2022	31/12/2022	€ 65.000,00



TAB. 2.2.B - PERFORMANCE E VALORE PUBBLICO				
PROGETTI IN ISTRUTTORIA				
Amministrazione Affidataria	Progetto	Data inizio	Data fine	Importo complessivo
Regione Sardegna	Progetto "Uffici di Prossimità. La giustizia più vicina ai cittadini"	prima data utile	30/06/2023	€ 353.800,00
Regione Sardegna	Formazione lavoro agile Regione Sardegna	prima data utile	31/12/2022	€ 200.000,00
DFP	PNRR Formazione LINEA 2 - Azione 2	prima data utile	30/06/2026	€ 3.531.121,37
DFP	Pa OK! Al fianco delle amministrazioni per una cultura dei risultati e del cambiamento.	prima data utile		€ 962.034,00
Ente Parco nazionale del Gargano	Progetto "Azioni di supporto al rafforzamento della capacità istituzionale e amministrativa dell'Ente Parco Nazionale del Gargano"	24 mesi		€ 200.000,00
Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie	Convenzione tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie e Formez Pa per la realizzazione di attività nell'ambito del Progetto "ITALIAE"	01/01/2023	30/06/2023	€ 2.497.683,54

### Linea 2 – Transizione amministrativa

I progetti compresi in questa linea sono **2**, entrambi in corso.

Il progetto "Delivery unit nazionale" supporta il DFP nell'attuazione degli interventi di semplificazione del Governo e delle azioni coordinate con le Regioni e gli Enti Locali e nel monitoraggio della "domanda di semplificazione" e degli interventi adottati per verificarne l'efficacia e misurarne gli effetti.

La linea B del progetto FAST è rivolta ai comuni inferiori ai 5.000 abitanti ed è finalizzata a fornire supporto ai principali processi di semplificazione amministrativa.

*I progetti afferenti a questa linea di attività fanno capo per il momento alla direzione "Performance e valore pubblico".*

TAB.2.3. A - TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA
---

PROGETTI IN CORSO				
Amministrazione Affidataria	Progetto	Data inizio	Data fine	Importo complessivo
Dipartimento della Funzione Pubblica	Delivery unit nazionale - PON Governance e capacità istituzionale 2014-2020	06/08/2020	30/09/2023	€ 3.348.401,37
Dipartimento della Funzione Pubblica	“FAST PICCOLI COMUNI – Fornire affiancamento e supporto per la transizione digitale ed amministrativa dei piccoli comuni” PON “Governance e Capacità Istituzionale” 2014-2020 Asse 1 Obiettivo Specifico 1.2, Azione 1.2.1_Ambito B B.1 – Linea 1	22/04/2022	30/09/2023	€ 4.313.743,08

### Linea 3 - Reclutamento

I progetti compresi in questa linea sono **24**, di cui **18** in avanzato stato di realizzazione e **6** in istruttoria.

Si tratta, in entrambi i casi di procedure realizzate per conto del DFP, della Commissione interministeriale RIPAM e di amministrazioni associate.

Nella quasi totalità dei casi Formez PA assicura il coordinamento di tutte le fasi delle procedure concorsuali.

2.4.A - RECLUTAMENTO				
PROGETTI IN CORSO				
Amministrazione Affidataria	Progetto	Data inizio	Data fine	Importo complessivo
Regione Campania	Progetto “Esami per il conseguimento dell’idoneità all’esercizio dei servizi di trasporto pubblico non di linea ex L. 21/1992”.	30/07/2021	31/01/2023	€ 59.657,00
ANSFISA-Agenzia Nazionale per la Sicurezza delle Ferrovie e delle Infrastrutture Stradali e Autostradali	Convenzione tra ANSFISA e Formez PA per la realizzazione del Progetto “Attività di supporto alla gestione di un bando di concorso, per titoli ed esami, per il reclutamento di complessive 275 unità, a tempo indeterminato, di personale non dirigenziale, nel ruolo del personale dell’Agenzia Nazionale per la sicurezza delle ferrovie e delle infrastrutture stradali ed autostradali	05/01/2022	04/01/2023	€ 851.465,85

	(ANSFISA), da destinare agli Uffici centrali e territoriali”			
SNA - Scuola Nazionale dell'Amministrazione	Atto Aggiuntivo alla Convenzione per la realizzazione di alcune attività di supporto per lo svolgimento dell'VIII corso-concorso il cui bando è stato pubblicato nella gazzetta ufficiale del 30 giugno 2020	25/01/2022	24/01/2024	€ 1.817.161,74
Regione Calabria	Convenzione tra la Regione Calabria e Formez Pa per la realizzazione del Progetto "Attività di organizzazione e supporto alle n. 7 procedure concorsuali, per esami, per il reclutamento di: n. 537 unità di personale non dirigenziale, di cui n. 81 unità a tempo determinato e n. 456 unità a tempo indeterminato, da inquadrare n. 360 nell'Area funzionale D posizione economica D1	06/07/2022	30/06/2023	€ 1.589.729,07
Regione Basilicata	Convenzione tra la Regione Basilicata e Formez PA per la realizzazione del Progetto "RIPAM BASILICATA 2022 - Attività di supporto alla gestione delle procedure concorsuali per il reclutamento di 232 unità di personale attraverso la predisposizione di n. 7 bandi di selezione"	27/06/2022	26/06/2023	€ 2.092.621,60
Ministero dell'Interno	Convenzione tra il Ministero dell'Interno e Formez Pa per la realizzazione del Progetto: "Attività di supporto al Ministero dell'Interno per l'organizzazione e la realizzazione del concorso pubblico, per esami, per l'ammissione di quattrocento-quarantotto borsisti al corso-concorso selettivo di formazione - edizione 2021- per il conseguimento dell'abilitazione richiesta ai fini dell'iscrizione di trecentoquarantacinque Segretari comunali nella fascia iniziale dell'Albo nazionale dei Segretari Comunali e Provinciali"	06/04/2022	25/04/2023	€ 1.006.513,30

Ministero dell'Istruzione	Convenzione tra il Ministero dell'Istruzione e Formez PA per la realizzazione del Progetto "Attività di supporto per la gestione del concorso pubblico, per esami, per il reclutamento di complessive n. 304 unità di personale non dirigenziale, a tempo indeterminato, da inquadrare nell'Area funzionale III, posizione economica F1, vari profili professionali, del personale del Ministero dell'Istruzione"	04/02/2022	10/07/2023	€ 2.935.453,14
Ministero della Giustizia	Convenzione tra il Ministero della Giustizia e Formez Pa per l'attuazione del Progetto "Attività di supporto al Ministero della Giustizia per la gestione e l'organizzazione delle procedure concorsuali per complessive 5.410 unità di personale non dirigenziale da inquadrare nei nuovi profili professionali di cui agli articoli 11, comma 1, e 13 e all'Allegato II del decreto-legge n. 80 del 2021, di cui 750 unità di personale non dirigenziale dell'Area funzionale seconda, Fascia economica F2, 3.000 unità di personale non dirigenziale dell'Area funzionale seconda, Fascia economica F1, e 1660 unità di personale non dirigenziale dell'Area funzionale terza, Fascia economica F1"	29/03/2022	31/03/2023	€ 4.026.452,39
Agenzia Industrie Difesa	Progetto "Attività di supporto per la gestione di due bandi di concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento di un contingente complessivo di 12 (dodici) unità di personale non dirigenziale a tempo indeterminato di cui: 10 (dieci) da inquadrare nell'Area II, posizione economica F2, nei ruoli dell'Agenzia Industrie Difesa e 2 (due) da inquadrare nell'Area III, posizione economica F1, nei ruoli dell'Agenzia Industrie Difesa"	08/04/2022	07/04/2023	€ 277.081,52
INL - Ispettorato Nazionale Lavoro	Convenzione tra l'Ispettorato Nazionale del Lavoro e FORMEZ PA per la realizzazione del progetto: "Realizzazione del Concorso RIPAM- INL" per il reclutamento di 1.249 (milleduecentoquarantanove) unità di personale non dirigenziale a tempo indeterminato da inquadrare nell'area III, posizione economica F1, di cui n. 1.174 nel profilo ispettore tecnico, n. 25 nel profilo funzionario area informatica e n. 50 nel profilo socio statistico economico dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro.	08/06/2022	10/02/2023	€ 1.931.107,59

Ministero del Turismo	Convenzione tra il Ministero del Turismo e Formez Pa per la realizzazione del Progetto "Attività di supporto per la gestione della selezione di n. 30 unità di personale a tempo indeterminato mediante realizzazione di due concorsi pubblici: per esami e titoli, per n. 20 unità di personale non dirigenziale, area III; per esami, per n. 10 unità di personale non dirigenziale, area II, per il Ministero del Turismo"	31/05/2022	30/05/2023	€ 453.732,23
Agenzia Nazionale per i Giovani	Convenzione tra l'Agenzia Nazionale per i Giovani e Formez Pa per la realizzazione del Progetto "Attività di supporto all'organizzazione e realizzazione del concorso pubblico, per titoli ed esami, per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato presso l'Agenzia Nazionale per i Giovani di n. 4 funzionari terza area posizione economica F3, n. 4 funzionari terza area posizione economica F1, n.6 istruttori amministrativi seconda area posizione economica F2"	14/06/2022	13/06/2023	€ 152.418,52
Ministero dell'Interno, Ministero della Cultura, Avvocatura dello Stato, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero dell'Economia e delle Finanze	Progetto "Concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento di complessivi n. 2293 posti di personale non dirigenziale di Area II, a tempo indeterminato, da inquadrare nei ruoli della Presidenza del Consiglio dei Ministri, del Ministero dell'Economia e delle Finanze, del Ministero dell'Interno, del Ministero della Cultura e dell'Avvocatura dello Stato, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana – 4 <sup>a</sup> serie speciale "Concorsi ed esami" n. 104 del 31 Dicembre 2021"	27/06/2022	26/06/2023	€ 5.914.998,44
Comune di Napoli e Città Metropolitana	Progetto "Attività di supporto al Comune di Napoli e alla Città metropolitana di Napoli per la gestione e realizzazione di tre procedure concorsuali per la selezione di complessive n. 1.394 unità di personale"	29/09/2022	28/09/2023	€ 2.334.850,00

Ministero della Difesa	Progetto "Attività di supporto al Ministero della Difesa per la gestione e realizzazione di due procedure concorsuali per la selezione di complessive 333 (trecentotrentatré) unità di personale di cui: a) un concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento di un contingente complessivo di 69 (sessantanove) unità di personale non dirigenziale a tempo indeterminato da inquadrare nell'Area funzionale III, posizione economica F1, nel profilo di funzionario tecnico, nei ruoli del personale civile del Ministero della Difesa ; b) un concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento di un contingente complessivo di 264 (duecentosessantaquattro) unità di personale non dirigenziale a tempo indeterminato, da inquadrare nell'Area funzionale II, fascia retributiva F2, nel profilo di Assistente tecnico, nei ruoli del personale civile del Ministero della Difesa"	11/10/2022	10/10/2022	€ 715.658,63
Dipartimento della Funzione Pubblica	Concorso PICCOLI COMUNI	01/01/2023	31/12/2023	€ 4.790.339,34
Dipartimento della Funzione Pubblica	Procedura concorsuale _"Medici di Base"	01/01/2023	31/12/2023	€ 209.660,67
Comune di Roma	Convenzione tra Roma Capitale e FormezPa per la realizzazione del Progetto: "Selezione di n. 1512 unità di personale a tempo indeterminato mediante realizzazione di n. 3 concorsi pubblici, per esami, per n. 420 posti di personale non dirigenziale di categoria D, per n. 1.050 posti di personale non dirigenziale di categoria C e per n. 42 posti di personale dirigenziale - per complessivi 11 profili professionali - per Roma Capitale"	29/09/2020	28/02/2023	€ 6.718.986,59

2.4.B – RECLUTAMENTO				
PROGETTI IN ISTRUTTORIA				
Amministrazione Affidataria	Progetto	Data inizio	Data fine	Importo complessivo
Ministero dell'Interno	Progetto "Attività di supporto al Ministero dell'Interno per la realizzazione della prova preselettiva del concorso pubblico, per titoli ed esami, a n. 180 posti per l'accesso alla qualifica iniziale della carriera prefettizia, indetto con decreto ministeriale 22 dicembre 2021"	prima data utile	31/12/2023	€ 503.361,56
Ministero della Cultura	"Attività di supporto al Ministero della Cultura per la gestione e la realizzazione del concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento di un contingente complessivo di 518 (cinquecentodiciotto) unità di personale non dirigenziale a tempo indeterminato da inquadrare nell'Area III, posizione economica F1, dei ruoli del Ministero della cultura"	prima data utile	31/12/2023	€ 731.130,61
Ministero della Difesa	Progetto "Concorso pubblico per titoli ed esami per il conferimento di n.15 (quindici) unità, a tempo indeterminato, di personale dirigenziale di seconda fascia, in prova, nel ruolo dei dirigenti del Ministero della Difesa"	prima data utile	31/12/2023	€ 122.874,47
Agenzia per la cybersicurezza nazionale	Progetto "Attività di supporto per la realizzazione di 7 procedure concorsuali per il reclutamento di complessive n. 60 unità di personale diplomato – vari profili - nel settore Information and Communication Technology (ICT)"	prima data utile	31/12/2023	€ 63.728,15
Regione Calabria	Progetto: Attività di supporto alla Regione Calabria per l'organizzazione, la gestione e la realizzazione della procedura concorsuale, per titoli ed esami, per la copertura, a tempo indeterminato e pieno, di n. 89 posti di categoria D, profilo professionale "istruttore direttivo amministrativo contabile"	prima data utile	31/12/2023	€ 197.101,88
Regione Piemonte	Attività di supporto all'organizzazione e realizzazione delle prove preselettive e selettive relative a sette procedure concorsuali della Regione Piemonte per l'assunzione di complessive 58 unità di personale a tempo pieno e indeterminato di categoria C e D	prima data utile	31/12/2023	€ 282.277,43

Varie amministrazioni	Procedure concorsuali	prima data utile	31/12/2023	€ 18.102.543,43
-----------------------	-----------------------	------------------	------------	-----------------

#### Linea 4 - Sviluppo del Capitale umano

I progetti compresi nella linea sono **7, 6** in corso o in avvio e **1** in istruttoria.

È in avanzato stato di attuazione il progetto “Strumenti, sistemi informativi e azioni di accompagnamento per una gestione strategica delle risorse umane”, realizzato nell’ambito del PON Governance e capacità istituzionale, nell’ambito del quale è stato assicurato il supporto all’osservatorio sul lavoro agile e supportato il DFP nella definizione di un avviso per garantire l’assunzione di personale a tempo determinato per i comuni minori per l’attuazione dei progetti PNRR.

Sono in fase di avvio: il progetto FAST PICCOLI COMUNI, ugualmente rivolto ai comuni di minori dimensioni che saranno coinvolti in attività di miglioramento delle attività amministrative, anche mediante l’introduzione di tecnologie informatiche, con l’obiettivo di consentire una generalizzata semplificazione dell’azione amministrativa e un progetto per l’Agenzia per la coesione per promuovere lo sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici sul tema dei Conti Pubblici Territoriali (CPT).

A questa linea afferisce anche il coordinamento del progetto “Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l’innovazione della PA” che prevede la formazione, nei due ambiti di interesse del progetto, di circa **290.000** dipendenti pubblici entro il 2026.

2.5. A - SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO				
PROGETTI IN CORSO				
Amministrazione Affidataria	Progetto	Data inizio	Data fine	Importo complessivo
Dipartimento della Funzione Pubblica	Lavoropubblico.gov - Strumenti, sistemi informativi e azioni di accompagnamento per una gestione strategica delle risorse umane - OT11	26/02/2019	30/06/2023	€ 3.038.792,02
Dipartimento della Funzione Pubblica	Lavoropubblico.gov - Strumenti, sistemi informativi e azioni di accompagnamento per una gestione strategica delle risorse umane - OT2	26/02/2019	30/06/2023	€ 3.961.207,98



Dipartimento della Funzione Pubblica	“FAST PICCOLI COMUNI – Fornire affiancamento e supporto per la transizione digitale ed amministrativa dei piccoli comuni” PON “Governance e Capacità Istituzionale” 2014-2020 Asse 1 Obiettivo Specifico 1.2, Azione 1.2.1	22/04/2022	30/09/2023	€ 1.689.178,35
Dipartimento della Funzione Pubblica	“FAST PICCOLI COMUNI – Fornire affiancamento e supporto per la transizione digitale ed amministrativa dei piccoli comuni” PON “Governance e Capacità Istituzionale” 2014-2020 Asse 1 Obiettivo Specifico 1.2, Azione 1.2.1 Ambito C C.1 – Linea 1	22/04/2022	30/09/2023	€ 6.936.729,31
Dipartimento della Funzione Pubblica	“FAST PICCOLI COMUNI – Fornire affiancamento e supporto per la transizione digitale ed amministrativa dei piccoli comuni” PON “Governance e Capacità Istituzionale” 2014-2020 Asse 1 Obiettivo Specifico 1.2, Azione 1.3.1	22/04/2022	30/09/2023	€ 1.485.351,86
Agenzia per la Coesione Territoriale	Progetto “Realizzazione di un Master universitario e di una campagna di borse di studio e assegni di ricerca per l’Agenzia per la Coesione Territoriale”	10/10/2022	31/12/2024	€ 500.000,00

**2.5.B - SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO**

**PROGETTI IN ISTRUTTORIA**

<b>Amministrazione Affidataria</b>	<b>Progetto</b>	<b>Data inizio</b>	<b>Data fine</b>	<b>Importo complessivo</b>
Dipartimento della Funzione Pubblica	Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l’innovazione della PA_Azione 1	prima data utile	30/06/2026	€ 7.422.078,63

**Linea 5 - Innovazione digitale**

Nella linea sono compresi, al momento della redazione di questo documento solo progetti in corso e in fase di avvio che fanno riferimento prevalentemente a tre ambiti di azione:

- sviluppare le competenze digitali dei cittadini e dei dipendenti della PA;
- migliorare l’efficacia della pubblica amministrazione attraverso l’open government;
- migliorare la qualità dei servizi ai cittadini attraverso la trasformazione digitale.

Le azioni di Formez PA per lo sviluppo delle competenze digitali dei cittadini e dei dipendenti della PA sviluppano, mettono a disposizione e diffondono: contenuti multimediali, sistemi di auto valutazione, eventi in presenza e on line, corsi e-learning aperti e massivi (MOOC), comunità di pratica.

L’efficacia della PA deve migliorare con un più stretto rapporto tra cittadini e amministrazione. I pilastri dell’open government (trasparenza, open data, partecipazione e accountability) sono fondamentali per accrescere il coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali e in questo ambito i progetti in corso hanno una particolare significatività.

Formez PA agisce, infine a supporto dell’e-government, inteso come processo di innovazione interna alla PA, con azioni di sistema che facilitano la cooperazione istituzionale tra i diversi livelli di governo, accelerano il trasferimento di strategie, indirizzi e standard, supportano processi di cambiamento organizzativo e tecnologico, sperimentano innovazioni trasferibili e sostenibili di prodotto e processo.

I progetti in corso, coerenti con questo quadro, sono diversi e sono condotti in stretta collaborazione con i principali attori istituzionali.

Si segnala, tra i progetti in fase di avvio, la linea A del progetto FAST PICCOLI COMUNI, che ha la finalità di supportare i comuni di minori dimensioni nel processo di transizione digitale.

2.6.A - INNOVAZIONE DIGITALE				
PROGETTI IN CORSO				
Amministrazione Affidataria	Progetto	Data inizio	Data fine	Importo complessivo
Dipartimento della Funzione Pubblica	OpenGov: metodi e strumenti per l’amministrazione aperta	29/01/2021	31/07/2023	€ 1.782.000,00
Dipartimento della Funzione Pubblica	OpenGov: metodi e strumenti per l’amministrazione aperta - Linea A1 Promuovere la politica dell’open government nella PA	29/01/2021	31/07/2023	€ 1.586.000,00

Dipartimento della Funzione Pubblica	OpenGov: metodi e strumenti per l'amministrazione aperta – Linea A2 Sostenere la cultura dell'amministrazione aperta	29/01/2021	31/07/2023	€ 1.072.000,00
Dipartimento della Funzione Pubblica	OpenGov: metodi e strumenti per l'amministrazione aperta – Linea A3 Percorsi pilota di accompagnamento e sperimentazione di azioni di consultazione pubblica	29/01/2021	31/07/2023	€ 1.660.000,00
Dipartimento della Funzione Pubblica	OpenGov: metodi e strumenti per l'amministrazione aperta – Linea A4 Regolamentazione delle modalità di incontro dei portatori di interesse con i vertici delle amministrazioni	29/01/2021	31/07/2023	€ 505.000,00
Agenzia per l'Italia digitale	Convenzione tra l'Agenzia per l'Italia Digitale e Formez PA per la realizzazione dell'intervento "Informazione e formazione per la transizione digitale della PA" nell'ambito del progetto "Italia Login - La casa del cittadino"	26/02/2021	28/02/2023	€ 286.848,00
Agenzia per l'Italia digitale	Informazione e formazione per la transizione digitale della PA nell'ambito del progetto "Italia Login – La casa del cittadino – Linea 1 - Gestione della trasformazione digitale	26/02/2021	28/02/2023	€ 282.840,00
Agenzia per l'Italia digitale	Informazione e formazione per la transizione digitale della PA nell'ambito del progetto "Italia Login – La casa del cittadino – Linea 2 – Accesso ai servizi	26/02/2021	28/02/2023	€ 229.456,00
Agenzia per l'Italia digitale	Informazione e formazione per la transizione digitale della PA nell'ambito del progetto "Italia Login – La casa del cittadino – Linea 3 – Dati e documenti delle PA	26/02/2021	28/02/2023	€ 200.856,00
Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Politiche Giovanili	Convenzione tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche giovanili e il Servizio civile universale e Formez PA per la realizzazione di un servizio di supporto tecnico e assistenza amministrativa per la gestione degli	30/03/2022	30/09/2023	€ 435.000,00

	interventi previsti nel Programma quadro di sperimentazione del “Servizio civile digitale”.			
Dipartimento della Funzione Pubblica	“FAST PICCOLI COMUNI – Fornire affiancamento e supporto per la transizione digitale ed amministrativa dei piccoli comuni” PON “Governance e Capacità Istituzionale” 2014-2020 Asse 1 Obiettivo Specifico 1.3, Azione 1.3.1 Ambito A – A.1 – Linea 1	22/04/2022	30/09/2023	€ 1.349.139,80
Dipartimento della Funzione Pubblica	“FAST PICCOLI COMUNI – Fornire affiancamento e supporto per la transizione digitale ed amministrativa dei piccoli comuni” PON “Governance e Capacità Istituzionale” 2014-2020 Asse 1 Obiettivo Specifico 1.3, Azione 1.3.1 Ambito A – A.2 – Linea 2	22/04/2022	30/09/2023	€ 4.225.857,80

### Linea 6 – I progetti di comunicazione

Il progetto più significativo inserito in questa linea è Linea Amica in versione digitale. Linea Amica è stata un’esperienza innovativa e di successo realizzata dal Formez PA a partire dal 2009. Fino al 2015, Linea Amica realizzò 200mila contatti annui e mise insieme nel suo network 1300 amministrazioni, con standard di servizio molto avanzati e livelli altissimi di customer satisfaction. Nel 2021 il brand è tornato in campo come Linea Amica Digitale, servizio basato su un portale e una chatbot di ultima generazione che fornisce assistenza a PA, imprese e cittadini.

Nel 2023 il progetto proseguirà nella gestione, implementazione e sviluppo del sistema multicanale e pluritematico di accesso alle informazioni e ai servizi delle PA, supporterà l’attuazione del progetto Ri-formare la PA, proseguirà il monitoraggio di policy di interesse del Governo (primo tra tutti “auto blu” e realizzerà campagne social.

Nella linea sono compresi, inoltre, progetti di supporto alla comunicazione di singole aree di policy e di programmi di sviluppo (Calabria e Sicilia).

*I progetti afferenti a questa linea fanno capo, per il momento, al dirigente responsabile del settore “Comunicazione istituzionale”.*

2.7.A - PROGETTI DI COMUNICAZIONE				
PROGETTI IN CORSO				
Amministrazione Affidataria	Progetto	Data inizio	Data fine	Importo complessivo
Dipartimento della Funzione Pubblica	Convenzione tra il Dipartimento della Funzione Pubblica e Formez PA per la realizzazione del Progetto "LINEA AMICA DIGITALE" - Programma Operativo Nazionale "Governance e capacità istituzionale" 2014-2020 CCI 2014IT05M2OP002 Asse 1 Obiettivo specifico 1.1 14IT05M2OP002 Asse 1 Obiettivo specifico 1.1 e A.A. del 31/08/22	28/07/2021	31/08/2023	€ 2.950.000,00
Regione Siciliana	Convenzione tra la Regione Siciliana e Formez Pa per la realizzazione del Progetto "Supporto all'attuazione della strategia di comunicazione del POR FSE" e A.A. del 4/10/22	28/06/2019	31/12/2023	€ 5.000.000,00

2.7.B - PROGETTI DI COMUNICAZIONE				
PROGETTI IN ISTRUTTORIA				
Amministrazione Affidataria	Progetto	Data inizio	Data fine	Importo complessivo
Regione Siciliana	Progetto "Sicilia comunica FESR - Supporto alla definizione, realizzazione e attuazione della strategia di comunicazione del PO FESR Sicilia 2014-2020".	prima data utile	31/10/2023	€ 1.680.000,00

### Linea 7 – Assistenza tecnica

In questa linea sono compresi tutti i progetti di assistenza tecnica (specialistica e gestionale) che Formez PA garantisce alle amministrazioni associate (amministrazioni centrali e regionali).

I progetti sono complessivamente **30**, **23** in corso o in avvio e **7** in istruttoria.

Particolarmente numerosi sono i progetti affidati dalla Regione Basilicata (le aree di interesse sono diverse: ambiente, agricoltura, attività produttive, politiche sociali, formazione professionale).

Molto significativi sono anche quelle della Regione Calabria, della Regione Sicilia e della Regione Molise.

Alla Regione Abruzzo Formez PA assicura, da molti anni, un supporto trasversale alla Direzione della Presidenza impegnata nella programmazione delle politiche di sviluppo e questa collaborazione continuerà anche nel prossimo anno avendo come particolare riferimento il ciclo di programmazione 2021-2027.

Sono in crescita gli affidamenti da parte delle amministrazioni centrali (in primo luogo Ministero della Salute e Ministero dell'Interno) e di Dipartimenti della Presidenza del Consiglio dei ministri (Famiglia, Pari Opportunità, Politiche antidroga, Struttura di missione).

2.8.A - ASSISTENZA TECNICA				
PROGETTI IN CORSO				
Amministrazione Affidataria	Progetto	Data inizio	Data fine	Importo complessivo
Regione Campania	Supporto alla programmazione ed attuazione della Linea M01 (PSR 2014-2020) - Prima annualità	28/02/2017	31/12/2023	€ 1.800.000,00
Regione Molise	Assistenza Tecnica per l'attuazione degli interventi finanziati con il Fondo per lo Sviluppo e la Coesione per il periodo 2020- 2023 - Regione Molise	02/10/2020	01/12/2023	€ 2.504.936,72
Regione Basilicata	Azioni di sostegno ed accompagnamento all'attuazione del Programma Operativo "Val d'Agri - Melandro - Sauro - Camastra" ed alla nuova programmazione negoziata	07/07/2020	06/07/2023	€ 1.498.000,00
Regione Basilicata	Convenzione tra la Regione Basilicata e Formez PA per la realizzazione del Progetto "TRINN – Trasferimento tecnologico finalizzato alla valorizzazione delle potenzialità di INNOvazione del sistema produttivo – Supporto tecnico/specialistico alla Regione Basilicata"	15/01/2021	14/01/2024	€ 2.800.000,00
Regione Siciliana	Convenzione tra la Regione Siciliana e Formez Pa per la realizzazione del progetto "Sicilia Ambiente 2030".	30/12/2020	29/06/2023	€ 4.953.106,40

Regione Molise	Convenzione tra la Regione Molise e Formez PA per la realizzazione del Progetto "Assistenza Tecnica Regione Molise per l'Attuazione del Programma di Sviluppo Rurale (PSR) per il Biennio 2021-2022"	07/05/2021	06/05/2023	€ 1.800.000,00
Regione Basilicata	Progetto "SEMPLIFICA AMBIENTE- Supporto specialistico alla SEMPLIFICAZIONE attuativa della normativa in materia AMBIENTALE"	24/06/2021	23/08/2023	€ 600.000,00
Regione Basilicata	Progetto "SPEED – Supporto sPECIALISTICO goVERNANCE e Diffusione informazioni PSR 2014-20 – Regione Basilicata"	12/07/2021	11/07/2026	€ 9.000.000,00
Ministero della Salute	Progetto "Supporto al Ministero della salute per il miglioramento della Governance dei progetti ed iniziative relative ai criteri essenziali di qualità e sicurezza nelle Residenze Sanitarie Assistenziali, alla gestione del Rischio clinico, all'Osservatorio nazionale sulle Liste di Attesa".	28/07/2021	27/07/2023	€ 860.000,00
Regione Basilicata	Progetto "SUPER GOV – SuPporTo sPECIALISTICO al Rafforzamento della GOVERNANCE in materia ambientale - Regione Basilicata"	18/01/2022	17/01/2024	€ 2.345.000,00
Ministero della Salute	Convenzione tra il Ministero della Salute - Direzione generale dei dispositivi medici e del servizio farmaceutico e Formez PA per la realizzazione del progetto "Supporto nell'adozione delle misure di contenimento dell'emergenza sanitaria di competenza della Direzione Generale dei Dispositivi Medici e del Servizio Farmaceutico e di adeguamento della pertinente normativa nazionale alla corrispondente normativa internazionale"	15/11/2021	14/07/2023	€ 2.225.000,00
Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento Politiche Antidroga	Convenzione tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento Politiche Antidroga e Formez PA per la realizzazione del Progetto "Azioni di supporto volte a rafforzare la realizzazione, la gestione, il monitoraggio, degli interventi correlati alle dipendenze anche attraverso la verifica/valutazione dell'impatto delle progettualità di settore"	10/12/2021	03/03/2024	€ 1.250.000,00
Regione Basilicata	Convenzione tra la Regione Basilicata e Formez PA per la realizzazione del Progetto	13/01/2022	12/01/2023	€ 157.000,00

	"SAGGI – Supporto Attuazione Garanzia Giovani della Regione Basilicata"			
Regione Molise	Assistenza Tecnica alla Regione Molise per il coordinamento delle attività di ricerca e monitoraggio faunistico	04/03/2020	31/12/2024	€ 475.000,00
Ministero dell'Interno	Progetto "Realizzazione del piano di attività per il rafforzamento della capacità amministrativa dei beneficiari del programma nazionale servizi di cura all'infanzia e agli anziani non autosufficienti 2022-2024"	12/05/2022	31/03/2024	€ 3.600.000,00
Regione Siciliana	Il Atto Aggiuntivo alla Convenzione del 27/11/2018 tra la Regione Siciliana e Formez Pa per la realizzazione del Progetto "Assistenza tecnica alla Regione Siciliana, Dipartimento dell'Istruzione e della Formazione Professionale per rilevare e soddisfare i fabbisogni formativi delle PMI locali, per riqualificare il sistema dei tirocini formativi, dell'apprendistato e dell'Istruzione e Formazione Professionale in Sicilia – Opportunità Giovani".	23/05/2022	31/12/2024	€ 5.363.397,27
Presidenza del Consiglio dei Ministri- Dipartimento per le Politiche della Famiglia	Assistenza tecnica nei procedimenti per l'esame, monitoraggio e rendicontazione degli Avvisi di competenza del Dipartimento delle Politiche della Famiglia – AST - DIPO-FAM	02/08/2022	01/08/2025	€ 460.000,00
Regione Siciliana	Convenzione tra la Regione Siciliana e Formez Pa per la realizzazione del Progetto "Le politiche sociali in Sicilia -supporto tecnico ai distretti socio sanitari".	27/05/2022	03/07/2024	€ 2.500.000,00
Ministero dell'Interno	Progetto "Prosecuzione delle azioni di accompagnamento e di assistenza tecnica all'attuazione del programma nazionale servizi di cura alla prima infanzia e agli anziani non autosufficienti finanziato dal Piano di Azione Coesione"	25/07/2022	30/06/2024	€ 4.000.000,00
Regione Puglia	Progetto "REBUILD Regione Puglia – Piano di Empowerment per il personale degli ambiti territoriali della Regione Puglia"	25/07/2022	31/07/2023	€ 886.055,98



Presidenza del Consiglio dei Ministri - Struttura di missione per il coordinamento dei processi di ricostruzione e sviluppo nei territori colpiti dal sisma del 6 aprile 2009	Convenzione tra la Presidenza del Consiglio - Struttura di Missione per il coordinamento dei processi di ricostruzione e sviluppo nei territori colpiti dal sisma del 6 aprile 2009 e Formez Pa per la realizzazione del Progetto "RESTART 2 ABRUZZO, per lo sviluppo dei territori colpiti dal sisma del 6 aprile 2009"	23/09/2022	22/09/2024	€ 2.600.000,00
Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità	Progetto "Pari opportunità nel nuovo periodo di programmazione 2021-2027"	30/09/2022	29/09/2025	€ 2.500.000,00
Regione Siciliana	Progetto: "Intervento di assessment e riqualificazione, attraverso l'accompagnamento e/o la ricollocazione, del personale iscritto all'Albo Regionale del personale docente dei corsi di formazione professionale"	20/09/2022	31/12/2024	€ 2.895.590,00

#### 2.8.B - ASSISTENZA TECNICA

##### PROGETTI IN ISTRUTTORIA

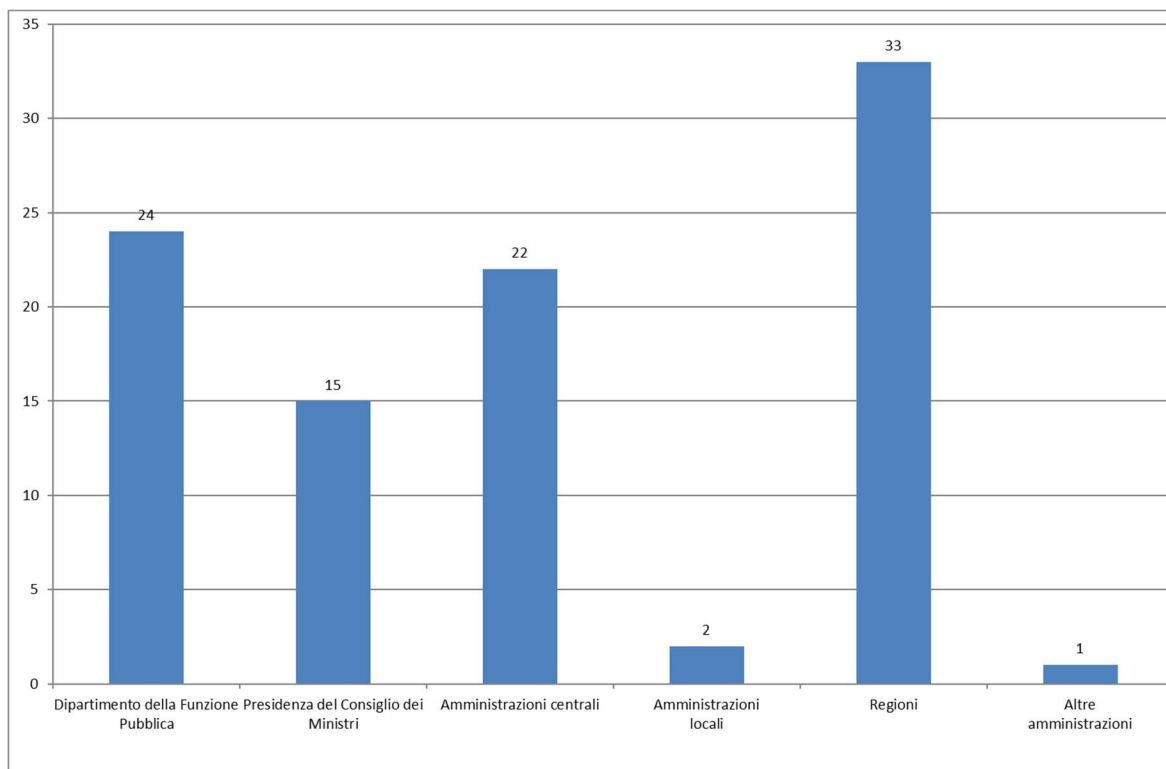
Amministrazione Affidataria	Progetto	Data inizio	Data fine	Importo complessivo
Regione Molise	Progetto "Piano di Empowerment per il personale degli ambiti territoriali della Regione Molise"	prima data utile	31/12/2023	€ 294.000,00
Dipartimento della Funzione Pubblica	Atto Aggiuntivo - Supporto al rafforzamento della capacità di comunicazione e trasmissione dei dati delle PPAA tenute agli adempimenti normativi previsti e rientranti nel sistema Per-laPA	prima data utile	31/12/2023	€ 140.000,00
Ministero della Salute	Atto Aggiuntivo - "Supporto al Ministero della Salute per il miglioramento della governance dei processi di monitoraggio e affiancamento ai Piani di rientro"	28/02/2020	30/11/2024	€ 3.144.255,00
Regione Basilicata	Progetto "RISCATTO – Rafforzamento Istituzionale e Supporto alle Competenze degli ATTOri locali"	prima data utile	30/09/2023	€ 1.500.000,00

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità	Progetto "Supporto al DPO nella programmazione, gestione, monitoraggio e rendicontazione degli interventi per il contrasto della violenza maschile sulle donne"	01/12/2022	31/03/2023	€ 1.000.000,00
Regione Abruzzo	Progetto "ASSISTE Abruzzo - Assistenza tecnica alla Regione Abruzzo sul Fondo di Sviluppo e Coesione" e A.A. del 2/3/2022	13/05/2020	31/05/2023	€ 3.914.620,00
Regione Basilicata	Atto Aggiuntivo PRAGMA - Progetto Rapida Attuazione e Governance Misure Accordo Coesione e Sviluppo	03/12/2022	02/12/2025	€ 1.098.725,38

### 2.3 Le amministrazioni affidatarie

La distribuzione dei progetti (N.) per tipologia di amministrazioni affidatarie è la seguente:

Fig. 2.2 Progetti per amministrazioni affidatarie



Nei due grafici seguenti viene riportato, in percentuale, il valore del budget 2023 per tipologia di amministrazione affidataria, distinguendo i progetti in corso da quelli in istruttoria.

Il budget considerato è esclusivamente quello riferito all'anno, non quello complessivo del progetto.

Nella ripartizione non si tiene conto delle attività da definire – progetti e procedure concorsuali.

**Fig. 2.3 - Attività progettuali in corso - Ripartizione percentuale degli importi previsti per tipologia di amministrazione - Budget 2023**

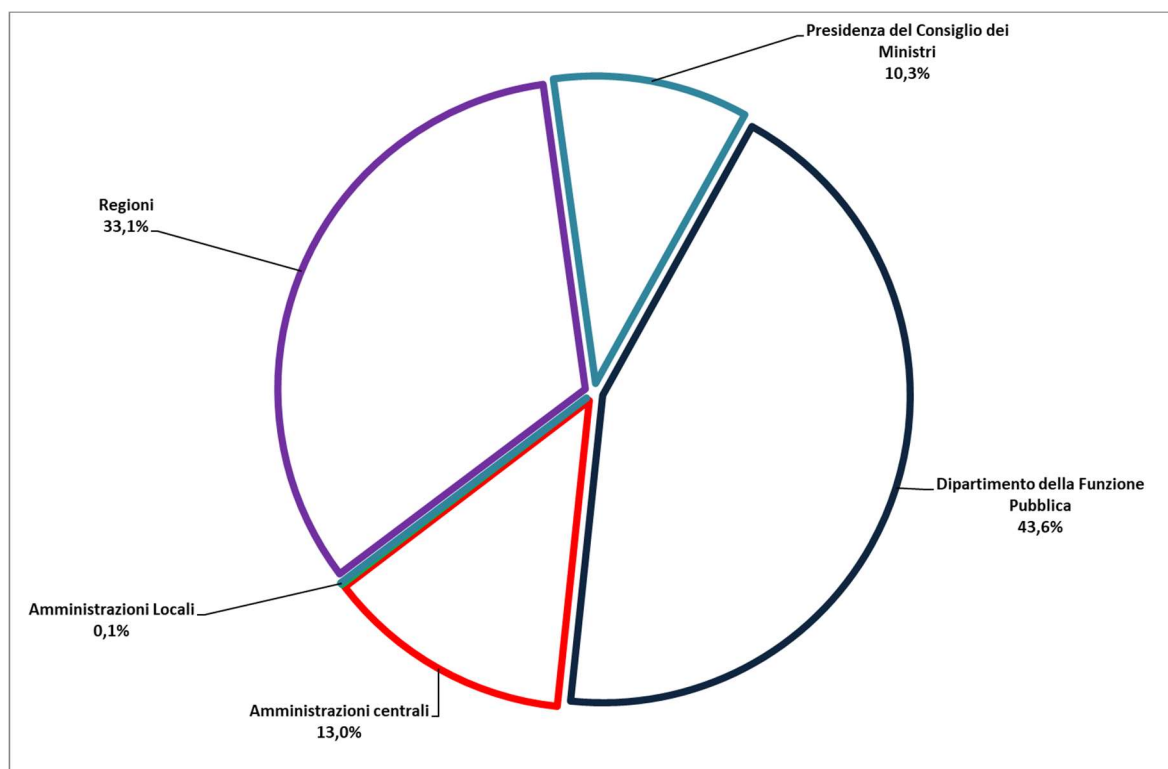
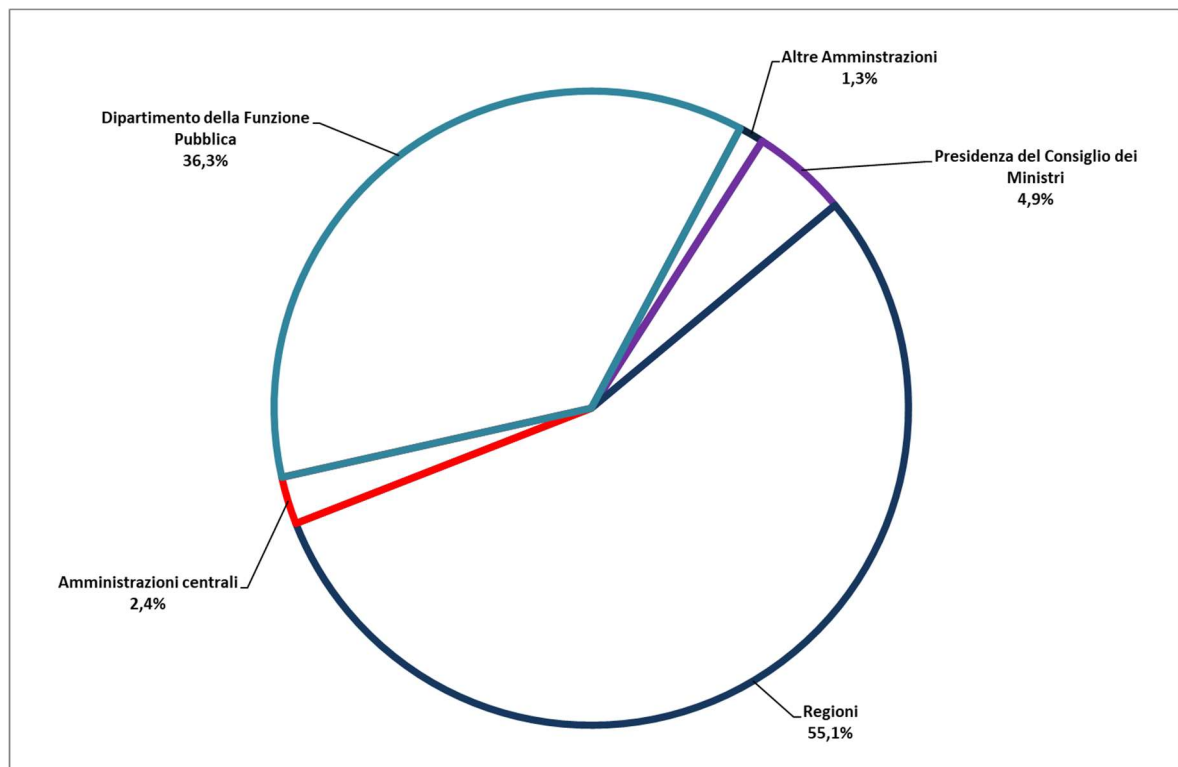


Fig. 2.4 - Attività progettuali in istruttoria - Ripartizione percentuale degli importi stimati per tipologia del Committente - Budget 2023



## 2.4 Il piano degli indicatori dei risultati attesi di bilancio

Nelle tabelle seguenti si presenta il piano degli indicatori di risultato e di realizzazione delle attività progettuali che saranno realizzate da Formez PA nel 2023.

*Il piano si riferisce esclusivamente alle attività in corso; per quelle ancora in fase di istruttoria, e per le quali non si hanno ancora dati analitici sui volumi di attività e sui risultati attesi, si procederà ad un aggiornamento entro il primo semestre del 2023.*

La lista degli indicatori di realizzazione ha come riferimento quella presente nel sistema di monitoraggio dell'Istituto e di riferimento per tutti i progetti.

Per il piano è stato selezionato un numero limitato di indicatori che sono applicabili ai progetti attualmente in corso, ma che si considerano sufficientemente trasversali alle attività dell'Istituto da poter essere utilizzati anche per altri progetti che saranno avviati nel corso dell'anno.

Gli indicatori di risultato sono stati individuati con l'obiettivo di monitorare, prevalentemente gli effetti dei progetti per le amministrazioni destinatarie e/o gli output messi loro a disposizione. Gli indicatori relativi alla capacità operativa di Formez PA, (i tempi medi per la selezione dei collaboratori e quelli per i pagamenti) non sono riportati nelle tabelle presentate in questo documento perché sono riferibili al complesso della performance del Centro e non alle singole attività progettuali. Come già segnalato, l'indicatore sui tempi di svolgimento della procedura progetti non è stato mai valorizzato.

Con riferimento alle tabelle, confermando l'articolazione per missione e programma, si specifica, per i singoli indicatori di risultato che:

- sia le giornate di affiancamento o di assistenza erogate, sia le giornate di attività strutturata di trasferimento di conoscenze (laboratori, workshop, seminari) erogate sono espresse avendo come riferimento i target di progetto per l'anno di riferimento;
- i partecipanti alle attività di formazione, nelle schede dei progetti sono specificati, laddove possibile, per tipologia e contenuti della formazione e sono rapportati ai partecipanti potenzialmente interessati a quella specifica tipologia di attività formativa anche se nella tabella riassuntiva viene riportato il solo dato aggregato;
- il gradimento del vertice amministrativo (Customer satisfaction) sarà verificato per tutte le tipologie di attività realizzate avendo come riferimento un campione significativo dei progetti in corso di realizzazione nell'anno.

per i singoli indicatori di realizzazione che:

- le ore di formazione realizzate sono relative alle attività di formazione fisica erogata nonché ad attività di formazione erogate attraverso webinar (che rappresentano una parte significativa delle attività previste);
- sono stati selezionati anche indicatori relativi alle giornate di attività strutturata di trasferimento di conoscenze (laboratori, workshop, seminari) erogate nell'anno, nonché alle giornate di affiancamento o di assistenza erogate nell'anno come valore assoluto;
- l'indicatore relativo al n. di candidati si riferisce a tutte le procedure di selezione gestite da Formez PA (per il DFP, la Commissione interministeriale RIPAM, le amministrazioni associate, altre amministrazioni);
- rispetto alle attività di comunicazione si è deciso di valorizzare il n. di pagine web visualizzate (sito istituzionale\canale web), nonché il n. di visitatori (sito istituzionale\canale web).

Tab. 2.9 Indicatori di risultato

MISSIONE	PROGRAMMA	INDICATORI DI RISULTATO			
		DEFINIZIONE	UNITA'	Valore previsto per l'anno 2023	FONTE DATI
032- Servizi istituzionali generali delle amministrazioni pubbliche	04- Servizi generali, formativi e approvvigionamenti delle pubbliche amministrazioni	N° banche dati trasformate in formato aperto pubblicate/totale banche dati oggetto di attività nell'anno	%	≥80%*	Sistema di Monitoraggio
		N. di procedimenti per i quali è stata determinata una riduzione degli oneri regolatori/N. di procedimenti esaminati nell'anno di riferimento	%	≥80%**	Progetti
		N. di procedimenti per i quali è stata determinata la riduzione dei tempi medi di conclusione /N. di procedimenti esaminati nell'anno di riferimento	%	≥80%***	Progetti
		Giornate di affiancamento o di assistenza erogate nell'anno/previste	%	≥80%	Progetti
		Giornate di attività strutturata di trasferimento di conoscenze (laboratori, workshop, seminari) erogate nell'anno/previste	%	≥80%	Progetti
		Amministrazioni/uffici/strutture per le quali sono stati definiti /sperimentati processi di riorganizzazione e di razionalizzazione della struttura organizzativa e/o nuove modalità di erogazione dei servizi/numero di strutture oggetto di attività	%	≥ 60%	Progetti
		Partecipanti ad attività di formazione in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione/partecipanti potenziali	%	≥60%	Progetti
		Partecipanti ad attività di formazione in materia di competenze digitali/partecipanti potenziali	%	≥60%	Progetti
		Customer satisfaction del vertice amministrativo delle amministrazioni cui l'ente eroga assistenza tecnica e attività di capacitazione	%	≥80%	Rilevazione diretta a cura del Coordinamento delle Aree di produzione

\*contribuiscono alla valorizzazione dell'indicatore i progetti: Aree Interne, Lavoro Pubblico e Open Government

\*\* contribuiscono alla valorizzazione dell'indicatore i progetti: Distretti Giudicanti della Regione Siciliana, Lavoro Pubblico, FAST Piccoli comuni e Delivery Unit Nazionale

\*\*\* contribuisce alla valorizzazione dell'indicatore il progetto FAST Piccoli comuni

Tab. 2.10 Indicatori di realizzazione

MISSIONE	PROGRAMMA	INDICATORI DI REALIZZAZIONE			
		DEFINIZIONE	UNITA'	Valore previsto per l'anno 2023	FONTE DATI
032- Servizi istituzionali generali delle amministrazioni pubbliche	04- Servizi generali, formativi e approvvigionamenti delle pubbliche amministrazioni	Ore di formazione in presenza e on line erogate	n. ore	3.226*	Sistema di Monitoraggio
		Giornate di attività strutturata di trasferimento di conoscenze (laboratori, workshop, seminari) erogate	n.	294	Sistema di Monitoraggio
		Giornate di affiancamento o di assistenza erogate nell'anno	n.	50.709	Sistema di Monitoraggio
		Amministrazioni coinvolte	n. amministrazioni	10.340	Sistema di Monitoraggio
		N° di candidati alle procedure di selezione gestite	n. candidati	300.000	Sistema informativo Direzione Reclutamento
		Strumentazione a supporto delle attività programmate messe a disposizione dei partecipanti ai progetti (dossier, manuali, linee guida, etc.)	n.	513	Sistema di Monitoraggio/P progetto
		Strumentazione 2.0 a supporto delle attività programmate messe a disposizione dei partecipanti ai progetti (video tutorial, questionari on line di verifica degli apprendimenti, etc.)	n.	223	Sistema di Monitoraggio/P progetto
		N° pagine web visualizzate (sito istituzionale\canale web)	n.	46.000.000	Area Innovazione Digitale
		N° visitatori (sito istituzionale\canale web)	n.	6.500.000	Area Innovazione Digitale

\* Il principale contributo alla valorizzazione di questo indicatore proviene dai progetti:

- Corso di formazione manageriale per Direttori Sanitari Aziendali e per Direttori di UOC delle Aziende degli Enti del Servizio Sanitario Regionale di cui agli Artt. 15 e 16 - quinquies del D. Lgs. 502/1992 e dell'Art. 7 D.P.R. 484/1997 che indica 2.000 ore di formazione
- Progetto "III Corso di formazione manageriale per Direttori Generali di Aziende ed Enti del Servizio Sanitario Regionale organizzato dalla Regione Campania in collaborazione con il Formez PA e con l'Università di Salerno – Centro interdipartimentale per la Ricerca in Diritto, Economia e Management della Pubblica Amministrazione" con 420
- Progetto "SUPER GOV – Supporto sPEcialistico al Rafforzamento della GOVERNance in materia ambientale - Regione Basilicata" con 300 ore
- Progetto "SUPER GOV – Supporto sPEcialistico al Rafforzamento della GOVERNance in materia ambientale - Regione Basilicata"
- Con 120 ore segue il progetto Distretti giudicanti della Regione Siciliana

## 2.5 Il piano finanziario

Si rimanda al documento contenente il budget analitico 2023.