



2700

Al Presidente del Consiglio dei Ministri

VISTA la legge 23 agosto 1988, n. 400, recante "Disciplina dell'attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri", e, in particolare, l'articolo 5, comma 1, lettera d);

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 303, recante "Ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59", e successive modificazioni;

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, recante "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma, dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59, e successive modificazioni;

VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", e successive modificazioni;

VISTA la legge 31 dicembre 2009, n. 196, recante "Legge di contabilità e finanza pubblica" e la successiva normativa di attuazione;

VISTO il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", e successive modificazioni;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 1° ottobre 2012, recante "Ordinamento delle strutture generali della Presidenza del Consiglio dei Ministri", e successive modificazioni;

VISTA la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", e successive modificazioni;

VISTO il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", e successive modificazioni;

VISTO il decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165";

VISTO il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, recante "Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190";

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 16 settembre 2014, con cui è stato adottato il Codice di comportamento e di tutela della dignità e dell'etica dei dirigenti e dei dipendenti della Presidenza del Consiglio dei Ministri;



Il Presidente del Consiglio dei Ministri

VISTO l'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come successivamente modificato e integrato, il quale prevede che le amministrazioni pubbliche redigano, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della *performance*;

VISTO il Regolamento (UE) 12 febbraio 2021, n. 2021/241, che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza (PNRR), e in particolare la Decisione di esecuzione del Consiglio del 13 luglio 2021, che ha recepito la proposta della Commissione europea, con la quale è stato approvato il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per l'Italia;

VISTO il decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito dalla legge 19 luglio 2021, n. 108, recante "Governance del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure", e successive modificazioni;

VISTO il decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021 n. 113, recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", e successive modificazioni;

VISTO, in particolare, l'articolo 6, comma 1, del predetto decreto legge n. 80 del 2021, il quale stabilisce che, al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, anche in materia di diritto di accesso, le pubbliche amministrazioni, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con più di cinquanta dipendenti, adottano ogni anno il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), di durata triennale, nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 28 dicembre 2020, n. 185, recante il "Regolamento recante attuazione dell'articolo 74, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in relazione ai Titoli II e III del medesimo decreto legislativo", registrato dalla Corte dei conti in data 13 gennaio 2021;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 ottobre 2021, registrato dalla Corte dei conti al n. 2806 in data 17 novembre 2021, con cui sono state adottate per l'anno 2022 le "Linee guida per l'individuazione di indirizzi e obiettivi strategici e operativi, nonché per la definizione di indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione e di quella individuale";

VISTA la legge 30 dicembre 2021, n. 234, recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024";



Il Presidente del Consiglio dei Ministri

VISTO l'articolo 7 del decreto - legge 30 aprile 2022, n. 36, recante "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)";

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 26 marzo 2021, registrato dalla Corte dei conti al n. 939 in data 23 aprile 2021, con il quale sono stati approvati il "Sistema di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti della Presidenza del Consiglio dei Ministri" e il "Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale non dirigenziale della Presidenza del Consiglio dei Ministri";

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 29 aprile 2022, registrato dalla Corte dei conti al n. 1556 in data 6 giugno 2022, con il quale è stato adottato, nelle more dell'adozione del PIAO, il Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza per il triennio 2022-2024;

VISTO il decreto del Presidente della Repubblica del 24 giugno 2022, n. 81, recante "Regolamento recante l'individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);

VISTO il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, 30 giugno 2022, che definisce il contenuto e le modalità semplificate per l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);

CONSIDERATA la necessità di procedere, per il triennio 2022-2024, all'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) della Presidenza del Consiglio dei Ministri;

DECRETA

Art. 1

1. Ai sensi dell'articolo 6, comma 1, del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021 n. 113, è adottato il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) della Presidenza del Consiglio dei Ministri per il triennio 2022-2024, contenuto nell'allegato che costituisce parte integrante del presente decreto.

Il presente decreto è trasmesso ai competenti organi di controllo e, successivamente, pubblicato sul sito della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Roma, **19 LUG. 2022**

IL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

**PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI
SEGRETARIATO GENERALE
UFFICIO DEL BILANCIO E PER IL RISCONTRO
DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVO-CONTABILE**
VISTO E ANNOTATO AL N. 2550
Roma, 25/7/2022
IL REVISORE

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2022-2024

PREMESSA

L'articolo 6, del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, con il comma 1, ha introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente, ed è adottato entro il 31 gennaio di ogni anno; tuttavia, in fase di prima applicazione il decreto legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 giugno 2022, n. 79 ha differito il predetto termine al 30 giugno 2022.

Nel PIAO confluiscono, in una logica integrata e di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione delle amministrazioni pubbliche, tra cui il piano triennale dei fabbisogni, il piano della *performance*, il piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza, il piano organizzativo del lavoro agile e il piano di azioni positive.

Con “*Regolamento recante l'individuazione e l'abrogazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione*”, di cui al decreto del Presidente della Repubblica n. 81 del 24 giugno 2022, sono stati individuati gli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal PIAO.

Si aggiunge, altresì, che ai sensi dell'art. 6, comma 6, del predetto decreto-legge n. 80/2021, è stato emanato il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, previa intesa in sede di Conferenza unificata, con il quale sono definiti i contenuti e le modalità semplificate di redazione del PIAO, nonché la sua struttura, di cui al “Piano-tipo”, in allegato, in supporto alle amministrazioni.

Il PIAO, rispetto ai piani preesistenti, si pone quale strumento di riconfigurazione “graduale” per potenziare la qualità dell'organizzazione e dell'azione amministrativa e per sviluppare una cultura nuova della programmazione, sulla scorta delle direttrici di riforma delle pubbliche amministrazioni contenute nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), nell'ambito della *Milestone MIC1-56 Riforma 1.9 - Riforma della pubblica amministrazione*.

Il modello organizzativo della PCM si caratterizza per una *pluralità di centri di direzione e responsabilità politica*, la cui conformazione, peraltro mutevole nel tempo, è inevitabilmente influenzata dallo scenario politico-istituzionale di riferimento e dipende dall'articolato e cangiante sistema di deleghe e strutture affidate ai Ministri senza portafoglio e ai Sottosegretari di Stato. Ciò determina, a cascata, anche la moltiplicazione

degli atti di indirizzo politico-strategico nell'ambito della PCM e, precisamente, si assiste alla compresenza di molteplici *Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione delle strutture PCM*, adottate - sulla base delle Linee guida del Presidente e delle indicazioni metodologiche del Segretario Generale – da ciascuna autorità politica delegata, per le rispettive strutture e dal Segretario Generale, per le strutture di “Segretariato”.

Tuttavia, al fine del presente PIAO, la necessità di individuare un contesto di riferimento impone di procedere, comunque, ad un inquadramento generale del modello organizzativo PCM delineandone non solo i caratteri connotati da stabilità ma anche quelli connessi alle contingenze politico-istituzionali del momento. Per tali ultimi profili, verosimilmente destinati a mutare nel tempo, non potrà farsi a meno di “fotografare” l'esistente, rinviandosi, per una visione dinamica in ordine all'effettivo assetto delle deleghe, delle Strutture e delle relative Direttive generali per l'azione amministrativa, alla sezione «Amministrazione trasparente» del sito: www.governo.it

Il primo PIAO della Presidenza del Consiglio dei ministri, ha, pertanto, una struttura complessa e tiene conto delle finalità istituzionali e dei risultati connessi agli obiettivi e alle strategie del Governo oltre a contenere, un approccio graduale all'innovazione, finalizzata a riformare l'attività e l'organizzazione amministrativa.

In tal senso, si rende necessaria una fase di transizione per ottimizzare e riorganizzare, in modo progressivo, le programmazioni fino a ora vigenti in una logica sistemica, tale da costituire i presupposti organizzativi e funzionali all'incremento dei livelli di performance istituzionali, facendo leva sullo sviluppo del proprio patrimonio organizzativo e funzionale.

Il PIAO della Presidenza del Consiglio dei ministri è articolato in quattro sezioni corrispondenti a quelle di cui al DM 30 giugno 2022: 1) Scheda anagrafica dell'amministrazione; 2) Valore Pubblico, performance e anticorruzione; 3) Organizzazione e capitale umano; 4) Monitoraggio; sul piano sostanziale rappresenta la sintesi entro cui sono ricondotte da un lato le finalità istituzionali e la mission pubblica, dall'altro l'organizzazione e le azioni della Presidenza del Consiglio dei ministri, in funzione del soddisfacimento dei bisogni generali e collettivi.

In prospettiva futura sarà necessario individuare le modalità di intervento per un successivo “adattamento” del PIAO della Presidenza del Consiglio dei ministri alle proprie, complesse e peculiari, esigenze organizzative interne, nonché per “assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese”, quale obiettivo finale ai sensi dell'art. 6 del decreto-legge n. 80 del 2021.

Alla stregua di quanto rilevato, il primo PIAO della Presidenza del Consiglio rappresenta dunque solo il primo passo di un percorso di successiva evoluzione, da svilupparsi nell'arco del triennio, che sfoci nell'affermazione del Piano quale strumento di effettiva semplificazione, di riconfigurazione e di integrazione della programmazione funzionale agli obiettivi prefissati.

Tali considerazioni si rivelano ancora più importanti per alcune parti del Piano - la cui piena configurazione richiederà necessariamente un certo periodo di tempo per realizzarsi – quali la parte riferita al monitoraggio periodico della completezza ed efficacia del PIAO (Sezione 4 del PIAO), la parte riferita alle performance attese e programmate e al valore pubblico generato dall'azione amministrativa, nonché la parte riferita alle procedure da semplificare e reingegnerizzare, di cui all'art. 3, comma 1, del DM 30 giugno 2022 (Sezione 3 del PIAO).

SCHEDA ANAGRAFICA DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

Con riguardo alla scheda anagrafica dell'Amministrazione, occorre premettere che, in attuazione della riserva di legge di cui al terzo comma dell'art. 95 Cost, l'ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri è contenuto nella legge 23 agosto 1988 n.400, nel decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 303 e nel DPCM 1° ottobre 2012, recante “*Ordinamento delle strutture generali della Presidenza del Consiglio dei Ministri.*”.

La Presidenza del Consiglio dei Ministri (**codice fiscale e partita IVA:** 80188230587) ha sede in Roma.

La **sede legale** è in via della Mercede, n. 96 e la **sede del Governo e del Presidente del Consiglio dei Ministri** è situata a Palazzo Chigi, Piazza Colonna 370.

Le altre **sedì operative** sono a: Largo Chigi, 19 - (Galleria Sordi); Palazzo Cornaro - Via della Stamperia, 8; Via della Mercede, 96; Via della Mercede, 9; Palazzo Verospi - Via dell'Impresa 90; Largo Pietro di Brazzà, 86; Palazzo Vidoni - Corso Vittorio Emanuele II, 116; Via del Sudario, 49; Piazza di S. Apollonia, 14; Via della Ferratella in Laterano, 51; Villa Ruffo - Via di Villa Ruffo, 6; Via Ulpiano, 11; Via Vitorchiano, 2; Via dei Robilant, 1; Castelnuovo di Porto - Via Traversa del grillo snc.

La Presidenza del Consiglio dei Ministri è accessibile tramite web sul **sito** www.governo.it.
Centralino: (+39) 06.6779.1. **PEC:** presidente@pec.governo.it.

Il Presidente del Consiglio dei Ministri, Prof. Mario Draghi, è l'Autorità politica di vertice della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che si avvale della Presidenza del Consiglio dei Ministri complessivamente considerata, per l'esercizio, in forma organica e integrata, delle funzioni attribuitegli dalla Costituzione e dalle leggi, con particolare riferimento alle funzioni disciplinate all'art. 5, della legge n. 400/88 e all'art. 2, del d.lgs. n. 303/99.

Le Autorità politiche delegate sono i Ministri senza portafoglio e i Sottosegretari di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri. Al riguardo, si pone in rilievo il ruolo

preminente del Sottosegretario di Stato con funzioni di Segretario del Consiglio dei Ministri, che partecipa al Consiglio dei Ministri e viene di norma delegato dal Presidente alla firma dei propri atti non soggetti alla deliberazione del Consiglio dei Ministri.

Il vertice amministrativo e rappresentante legale della Presidenza del Consiglio dei Ministri è il **Segretario generale**, Pres. Roberto Chieppa, nominato con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, che assicura il necessario supporto al Presidente del Consiglio dei Ministri nell'espletamento dei suoi compiti, curando l'esercizio coordinato di tutte le funzioni non affidate a un Ministro o a un Sottosegretario e adottando tutti i provvedimenti occorrenti.

Il Segretario generale può essere coadiuvato da uno o più Vice Segretari generali.

La Presidenza del Consiglio dei Ministri si articola nelle seguenti strutture organizzative per il supporto dello svolgimento delle funzioni del Presidente del Consiglio dei Ministri, delle Autorità politiche delegate e del vertice amministrativo:

- **gli Uffici di diretta collaborazione delle Autorità politiche;**
- **le Strutture generali (Dipartimenti e Uffici autonomi);**
- **le Strutture di missione.**

Per un quadro più dettagliato dell'organizzazione della Presidenza del Consiglio dei ministri, si rinvia alla Sezione 3, Sottosezione di programmazione – Struttura organizzativa, del presente Piano.

La Presidenza del Consiglio dei Ministri utilizza i **social media** per finalità istituzionali, per accrescere la trasparenza e la conoscenza delle proprie attività. Di seguito, si indicano i **profili ufficiali** della Presidenza del Consiglio dei Ministri sui social media:

Facebook <https://www.facebook.com/palazzo-chigi.it>

Twitter https://twitter.com/Palazzo_Chigi

Youtube <https://www.youtube.com/palazzo-chigi>

Instagram https://www.instagram.com/palazzo_chigi/

LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/presidenza-del-consiglio-dei-ministri>

Slideshare http://www.slideshare.net/palazzo_chigi

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Sottosezione di programmazione - Valore Pubblico

La Pubblica Amministrazione (PA) ha come missione istituzionale la creazione di Valore Pubblico.

Ciò si realizza quando la PA riesce a organizzare e gestire in modo efficiente ed efficace le risorse umane ed economiche che ha a disposizione, valorizzando in modo adeguato il proprio patrimonio di esperienza e professionalità per soddisfare le esigenze/bisogni degli utenti, degli *stakeholder* e, più in generale, dei cittadini-consumatori.

Il Valore Pubblico programmato per le attività della Presidenza del Consiglio dei ministri è espresso con le Aree Strategiche individuate dalle *Linee guida* adottate dal Presidente del Consiglio dei ministri.

Nel contesto attuale le attività istituzionali della Presidenza del Consiglio sono fondamentali, in particolare, ai fini del rafforzamento della collaborazione tra amministrazioni pubbliche per l'efficace attuazione delle attività previste nel PNRR.

In quest'ottica, il complesso quadro di interventi programmati richiede una *governance* del PNRR articolata su più livelli. Il presidio e il coordinamento del Piano sono attribuiti alla Presidenza del Consiglio dei ministri e al Ministero dell'economia e delle finanze. L'organizzazione, finalizzata a realizzare la programmazione, l'attuazione e il monitoraggio efficaci e tempestivi, è stata delineata con il decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, (*"Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure"*), convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108, il quale contiene anche importanti misure finalizzate alla semplificazione amministrativa, strumentali alla rapida attuazione degli investimenti programmati.

L'esigenza di attuare il PNRR, che impegna in prima linea la Presidenza del Consiglio dei ministri, richiede un coordinamento strategico particolare per abbracciare sia la finalizzazione delle azioni necessarie per l'attuazione del Piano, nel rispetto dei cronoprogrammi, sia l'individuazione e la realizzazione delle altre azioni per il raggiungimento di ulteriori obiettivi strategici per l'Amministrazione.

Pertanto, la programmazione strategica per l'anno 2022 comprende, oltre agli obiettivi strategici istituzionali, obiettivi coerenti con gli interventi finanziati nell'ambito del PNRR, per quanto di competenza della Presidenza del Consiglio dei ministri.

Con il D.P.C.M. 29 ottobre 2021 per l'anno 2022¹ sono state adottate le *Linee guida*, che costituiscono il presupposto per l'emanazione, da parte dei Ministri senza portafoglio, dei Sottosegretari di Stato con delega di funzioni del Presidente e del Segretario generale, delle *Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione (Direttive)* destinate annualmente alle Strutture della Presidenza del Consiglio dei ministri agli stessi affidate.

Le Aree Strategiche individuate nelle *Linee guida 2022*, cui vanno ricondotti gli obiettivi strategici annuali definiti nelle *Direttive*, declinano le principali indicazioni programmatiche del Governo in linee di intervento specifiche per la Presidenza del Consiglio dei ministri, come di seguito riportate:

- **AREA STRATEGICA 1 - “Azioni per supportare l'efficace realizzazione degli interventi programmati nel PNRR”**
- **AREA STRATEGICA 2 - “Interventi volti a favorire la semplificazione, l'innovazione e le transizioni digitale ed ecologica”**
- **AREA STRATEGICA 3 - “Interventi per l'attuazione delle politiche di inclusione e coesione sociale e territoriale”**
- **AREA STRATEGICA 4 - “Interventi per la riforma della pubblica amministrazione, il rafforzamento della capacità amministrativa e per l'integrità e trasparenza dell'azione”**

Le Autorità politiche delegate e il Segretario generale definiscono la propria strategia sulla base delle 4 Aree strategiche in sede di adozione delle proprie Direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione.

Le Direttive emanate e i risultati attesi sono consultabili alla pagina del sito Web istituzionale della PCM, consultabile al seguente *link*:

<https://presidenza.governo.it/AmministrazioneTrasparente/performance/direttive/direttive.html> .

Sottosezione di programmazione: Performance

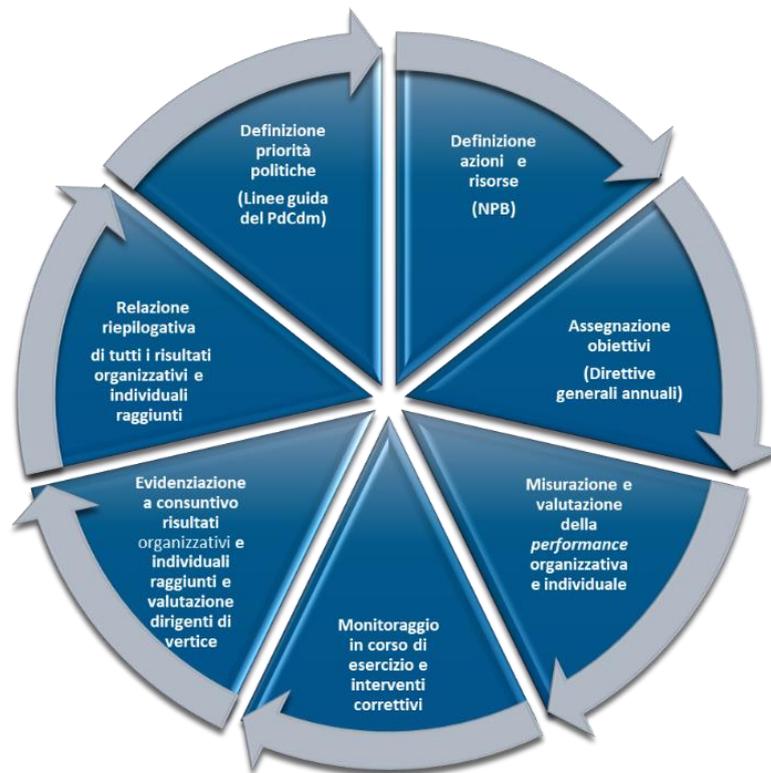
1) IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE IN PCM

Il “ciclo di gestione della *performance*” della PCM, si articola nelle seguenti fasi:

¹ L'art. 7, comma 1, del D.P.C.M. 28 dicembre 2020, n. 185, dispone che <<Il Presidente del Consiglio dei ministri adotta annualmente, entro il mese di ottobre, le linee guida per l'individuazione di indirizzi e obiettivi strategici e operativi, nonché per la definizione di indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e di quella individuale, valevoli per l'anno successivo, che si articolano in aree strategiche>>.

- entro il 15 settembre dell'anno precedente a quello di programmazione: emanazione, ai sensi dell'articolo 3, comma 2, del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 22 novembre 2010 e ss.mm.ii., della [direttiva per la formulazione delle previsioni di bilancio](#), che contiene anche istruzioni sulle modalità di definizione degli obiettivi dei singoli centri di responsabilità allegati alla nota preliminare al bilancio di previsione;
- entro il mese di ottobre dell'anno precedente a quello di programmazione: adozione da parte del Presidente del Consiglio dei ministri delle [Linee guida](#) per l'individuazione di indirizzi e obiettivi strategici e operativi, articolati in aree strategiche, nonché per la definizione di indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione e di quella individuale, valevoli per l'anno successivo;
- entro il 31 gennaio dell'anno di programmazione: emanazione da parte degli Organi di indirizzo politico-amministrativo delle [Direttive generali annuali per l'azione amministrativa e la gestione](#) delle strutture generali della Presidenza del Consiglio dei ministri agli stessi affidate, in coerenza con le predette Linee guida, i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e tenuto conto delle risultanze del controllo di gestione;
- monitoraggio in corso di esercizio da parte delle singole strutture per il tramite del sistema informativo messo a disposizione dall'Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità (UCI) e attivazione degli eventuali interventi correttivi;
- entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di programmazione: da parte degli Organi di indirizzo politico-amministrativo, evidenziazione a consuntivo contestualmente alla valutazione dei dirigenti di vertice, con riferimento all'anno precedente, dei [risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi di direttiva programmati e alle risorse](#), anche sulla base degli elementi forniti dall'Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità;
- entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di programmazione: trasmissione al Segretario generale della Presidenza del Consiglio dei ministri da parte del Collegio di direzione dell'UCI, della Relazione schematica riepilogativa dei *risultati organizzativi e individuali raggiunti da tutte le strutture dell'amministrazione rispetto ai singoli obiettivi di direttiva programmati e alle risorse*.

- Ciclo della *performance* della Presidenza del Consiglio dei ministri -



Le Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione adottate dalle strutture della PCM trovano il proprio fondamento nell'ambito del quadro delineato dalle priorità politiche e dagli obiettivi di Governo, dalla evoluzione normativa, nonché dalle indicazioni contenute nel Documento di economia e finanza e nella relativa Nota di aggiornamento, e sono finalizzate alla definizione della programmazione strategica a livello amministrativo delle Strutture della PCM.

La programmazione delle attività delle Strutture della PCM viene avviata e definita, conformemente alle norme che presidiano la materia, in varie sedi tra loro integrate e collegate:

- sulla base delle priorità politiche individuate nelle Linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri per l'individuazione di indirizzi e obiettivi strategici e operativi ai fini dell'emanazione delle direttive per l'azione amministrativa e la gestione delle Strutture generali della PCM;
- in sede di redazione della Nota preliminare al bilancio di previsione della PCM;
- nelle Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione;
- nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (PTPCT) che in apposita Sezione definisce anche le misure organizzative per l'attuazione degli obblighi di trasparenza;

- sulla base dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* del [personale dirigenziale](#) e del [personale non dirigenziale](#) della PCM.

2) LE DIRETTIVE GENERALI PER L'AZIONE AMMINISTRATIVA E LA GESTIONE DELLE STRUTTURE DELLA PCM PER L'ANNO 2022

Le Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione dei Dipartimenti e Uffici autonomi della PCM definiscono gli obiettivi strategici per il miglioramento delle attività istituzionali, individuati nell'ambito delle priorità politiche delineate nelle Linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri.

Come sopra riportato le [Linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri per l'anno 2022](#), hanno individuato quattro Aree strategiche entro cui ricondurre gli obiettivi strategici da assegnare alle Strutture della PCM.

Per l'anno 2022 sono stati, inoltre, individuati due obiettivi comuni e trasversali a tutte le Strutture della PCM di seguito indicati:

- **Obiettivo Comune A** - Area strategica 4: *«In attuazione dell'art. 6 (PIAO), co. 2, lett. b) del decreto-legge n. 80 del 2021, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 113 del 2021, consolidamento e crescita delle competenze digitali del personale tramite la promozione di interventi formativi - basati sul Syllabus "Competenze digitali per la P A" - coerenti con i fabbisogni individuali e della propria organizzazione»;*
- **Obiettivo Comune B** - Area strategica 2: *«Procedere al monitoraggio e alla verifica del funzionamento, dell'impatto e della fruibilità delle misure di semplificazione e digitalizzazione messe a sistema nell'anno 2021, anche mediante l'eventuale consultazione degli utenti. Individuare, in linea con quanto previsto nel Paragrafo 2.1. del PTPCT 2021-2023 e nell'art. 6 (PIAO), comma 2, lettera e), del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 (convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113), ulteriori procedure da semplificare e/o digitalizzare per l'anno 2022, anche sulla base della consultazione degli utenti, con preferenza per quelle aventi carattere comune e trasversale a più strutture. Procedere al popolamento della Piattaforma processi e servizi».*

Con la Direttiva generale del Segretario generale per l'anno 2022, adottata con provvedimento in data 12 maggio 2022, sono stati previsti n. 2 obiettivi comuni di seguito riportati:

- **Dipartimento per il personale e Responsabile per la transizione digitale** - Aree strategiche 2 e 4: *«In continuità con la digitalizzazione avviata nel 2021 sui processi amministrativo-gestionali connessi al rapporto di lavoro, prosecuzione delle azioni di potenziamento dell'integrazione delle informazioni e delle banche*

dati, attraverso l'adozione di ulteriori moduli funzionali per la gestione completa delle risorse umane (ERP) e la manutenzione evolutiva dei moduli già in esercizio»;

- **Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità e Responsabile per la transizione digitale** – Area strategica 4: *«Supporto per la gestione del processo di misurazione e valutazione della performance del personale non dirigenziale della PCM mediante l'individuazione di un sistema informatizzato di gestione dell'intero flusso operativo».*

Si riporta di seguito un elenco degli obiettivi strategici assegnati alle strutture della PCM con le Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2022 e in sede di allegati alla Nota preliminare al bilancio di previsione della PCM per l'anno 2022 classificati sulla base della loro coerenza con le dimensioni oggetto di programmazione di seguito indicate (per ciascun obiettivo viene, inoltre, indicata la struttura della PCM destinataria).

Obiettivi di semplificazione e/o obiettivi di digitalizzazione:

- Sviluppo dell'applicativo Cause ripetitive relativo al contenzioso seriale medici specializzando in piattaforma unica integrata tesa alla digitalizzazione e all'efficientamento delle istruttorie per l'esecuzione dei titoli giudiziari, per la ricerca dei precedenti giudicati, per il recupero delle somme e per il monitoraggio delle esecuzioni sul conto corrente di tesoreria. (Dipartimento per gli affari giuridici e legislativi -DAGL)
- Progettazione dei contenuti di un sistema telematico di programmazione e monitoraggio degli atti normativi primari, anche con riferimento a quelli da adottare in attuazione del PNRR, al fine di monitorare il rispetto delle scadenze previste dal Piano. (DAGL)
- Predisposizione di un progetto operativo per la realizzazione di una piattaforma informatica ad uso interno, per la condivisione delle informazioni relative alla gestione degli adempimenti, agli aggiornamenti normativi e giurisprudenziali d'interesse del Dipartimento, nell'ottica dell'ottimizzazione dei flussi informativi e comunicativi anche al fine del potenziamento della collaborazione tra le strutture. (Dipartimento per il coordinamento amministrativo - DICA)
- Semplificazione mediante graduale standardizzazione dei formati e dei contenuti degli atti predisposti dall'Ufficio del Segretario generale (USG), individuati secondo criteri di omogeneità e di maggiore ricorrenza. (USG)
- Predisposizione di un prototipo di piattaforma informatica condivisa dai Servizi di controllo e il Servizio bilancio per il miglioramento del procedimento di reinscrizione dei residui passivi perenti in bilancio. (Ufficio del bilancio e per il riscontro di regolarità amministrativo contabile UBRRAC);

- Supporto per la gestione del processo di misurazione e valutazione della performance del personale non dirigenziale della PCM mediante l'individuazione di un sistema informatizzato di gestione dell'intero flusso operativo. (UCI)
- Digitalizzazione delle attività di monitoraggio svolte dall'Ufficio I del Dipartimento per i rapporti con il Parlamento in relazione all'iter di esame parlamentare dei provvedimenti normativi deliberati dal Governo, anche ai fini delle connesse attività di programmazione dei lavori parlamentari, garantendo l'efficientamento dei processi di lavoro, il miglioramento del flusso di informazioni e il potenziamento della trasparenza e pubblicità dei dati. (Dipartimento per i rapporti con il Parlamento)
- Transizione digitale dell'attività istruttoria delle leggi delle Regioni e delle Province autonome ex artt. 123 e 127 Cost., della mediazione con le altre amministrazioni e del monitoraggio del contenzioso. Utilizzo delle nuove tecnologie informatiche per velocizzare le procedure, efficientare i processi e ridurre notevolmente la produzione di materiale cartaceo, nonché rendere più trasparente l'attività. (Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie DARA)
- Coordinamento, gestione, attuazione e diffusione delle azioni e attività previste per l'utilizzo delle risorse "Fondo complementare PNRR" di cui all'art. 1, comma 2, lett. A) punto 1 del decreto-legge 6 maggio 2021, n. 59, convertito, con modificazioni, dalla legge 1° luglio 2021 n. 101, destinate ai servizi digitali e alla cittadinanza digitale. In particolare, nel corso del 2022 si provvederà: 1) allo sviluppo di una piattaforma gestita da Unioncamere per la realizzazione di banche dati che operano da "attribute authority", 2) allo sviluppo di una piattaforma che utilizza modelli predittivi per ottimizzare la strategia processuale sulla base dei risultati delle precedenti difese dell'Avvocatura dello Stato volta a ridurre sensibilmente gli attuali tempi di lavorazione e alla dematerializzazione dei flussi cartacei tra le amministrazioni coinvolte e l'Avvocatura dello Stato. (Dipartimento per la Trasformazione Digitale DTD)
- Coordinamento, gestione, attuazione e diffusione delle azioni e attività previste per l'utilizzo delle risorse "Fondo complementare PNRR" di cui all'art. 1, comma 2, lett. A) punto 2 del decreto-legge 6 maggio 2021 n. 101, destinate ai servizi digitali e alle competenze digitali. Nel corso del 2022, alla luce della sottoscrizione del protocollo d'intesa tra le fondazioni di cui al decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153, il Ministro per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale e il Ministro dell'economia e delle finanze, come disposto dal comma 3 dell'articolo 29 decreto-legge 6 novembre 2021, n. 152, e dell'adozione del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, di cui al comma 5 del medesimo articolo, è prevista l'attivazione della Misura. (DTD)
- Supportare l'attuazione delle progettualità PNRR legate allo sviluppo di una rete in banda ultralarga sull'intero territorio nazionale per creare un'infrastruttura di telecomunicazioni coerente con gli obiettivi della Strategia italiana per la Banda Ultra

Larga – “Verso la Gigabit Society”, approvata dal Comitato Interministeriale per la transizione digitale (CITD) il 25 maggio 2021. (DTD)

- Coordinamento, gestione e attuazione, per quanto di competenza, in raccordo con le amministrazioni centrali e regionali competenti, delle attività connesse allo sviluppo della sanità digitale individuate dagli interventi del PNRR (M6C1 Investimento 1.2.3 “Telemedicina” e M6C2 Investimento 1.3.1 “Fascicolo Sanitario Elettronico”) e dal decreto-legge 27 gennaio 2022, n. 4. (DTD)
- Promuovere l’attuazione degli interventi di riforma e di investimento in materia di semplificazione previsti dal PNRR e dall’Agenda per la semplificazione, al fine di favorire il rilancio del Paese. (Dipartimento della Funzione Pubblica DFP)
- Promuovere, coordinare, supportare e monitorare la predisposizione e l’attuazione, in raccordo con le Regioni e gli enti locali, degli interventi di semplificazione previsti dal PNRR e dall’Agenda per la semplificazione, indispensabili per il rilancio del Paese e per ridurre costi e tempi per cittadini e imprese ed eliminare i vincoli burocratici alla crescita economica. (Unità per la semplificazione USEMPL)

Obiettivi di efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure, il Piano efficientamento ed il Nucleo concretezza.

- Monitoraggio e divulgazione del contenzioso e delle decisioni, di maggior rilievo ordinamentale, della Corte costituzionale e della Corte EDU, di competenza dell’Ufficio nell’ottica di promuovere un osservatorio ufficiale sulla giustizia costituzionale e sovranazionale europea. (DAGL)
- Revisione delle procedure e delle regole per l’adozione degli atti normativi, anche in funzione del miglioramento della qualità delle norme necessarie all’attuazione del PNRR. (DAGL)
- Individuazione e allestimento degli spazi e delle postazioni di lavoro, anche nell’ambito di nuovi immobili con la realizzazione dei necessari interventi di carattere infrastrutturale-tecnologico, finalizzati al pieno e regolare funzionamento delle strutture cui sono assegnati, nell’ambito della PCM, gli obiettivi di programmazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione degli interventi previsti dal PNRR, nella cornice dell’attuazione del digital workplace. (Dipartimento per i servizi strumentali DSS)
- Attività finalizzate alla definizione delle misure per la migliore realizzazione delle fasi di programmazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione degli interventi previsti dal PNRR di competenza del Dipartimento della protezione civile (DPCIV).
- Analisi delle ipotesi di realizzazione di attività esercitative di protezione civile con riferimento ai diversi rischi naturali ed antropici. (DPCIV).
- Monitoraggio delle attività e/o delle azioni volte a conseguire gli obiettivi programmati dal cronoprogramma procedurale dei programmi di interventi di cui al Fondo complementare al PNRR, sui quali il Dipartimento Casa Italia (DCI) svolge funzioni di impulso, coordinamento e monitoraggio. (DCI)

- Miglioramento della qualità dell’azione amministrativa del Dipartimento attraverso l’adozione di Linee guida e modelli redazionali relativi agli atti e provvedimenti amministrativi di competenza del Dipartimento Casa Italia. (DCI)
- Coordinamento, supporto all’attuazione e monitoraggio degli interventi del PNRR di competenza della Presidenza del Consiglio dei ministri, non attribuiti ad altre Unità di missione. (USG)
- Razionalizzazione della Raccolta delle deliberazioni del Consiglio dei ministri riguardanti gli atti non normativi. (Ufficio di Segreteria del Consiglio dei Ministri USCM)
- Evoluzione e implementazione della piattaforma “RESTART ABRUZZO”, quale sistema informativo e data-base degli interventi finanziati per lo sviluppo e per la ricostruzione del territorio abruzzese colpito dal sisma 2009, sviluppata nell’ambito dell’obiettivo di semplificazione e digitalizzazione realizzato nel 2021, in linea con le iniziative mirate al potenziamento delle banche dati delle pubbliche amministrazioni, e finalizzata alla semplificazione e all’efficientamento delle procedure di monitoraggio sull’utilizzo delle risorse. (Struttura di missione per il coordinamento dei processi di ricostruzione e sviluppo nei territori colpiti dal sisma del 6 aprile 2009 SMAPT)
- Attuazione delle attività propedeutiche all’utilizzo dei fondi PNRR sport. (Dipartimento per lo sport DPS)
- Fondo unico a sostegno del potenziamento del movimento sportivo italiano-realizzazione di azioni a sostegno del potenziamento del movimento sportivo italiano. (DPS)
- Fondo di cui all’articolo 13, comma 5, del decreto-legge 12 luglio 2018, n. 87, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 agosto 2018, n. 96, da destinare ad interventi a favore delle associazioni e delle società sportive dilettantistiche e degli enti di promozione sportiva, sulla base di criteri e modalità di ripartizione delle risorse definiti con decreto dell’autorità politica competente. (DPS)
- Contributo alla realizzazione di opere connesse agli impianti sportivi per le olimpiadi invernali Milano-Cortina 2026. (DPS)
- Coordinamento strategico finalizzato alla diffusione delle conoscenze e delle informazioni relative al Piano nazionale di Ripresa e Resilienza, con particolare riferimento alle opportunità di finanziamento previste da bandi/avvisi pubblici e dai provvedimenti sottoposti all’attenzione della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e Bolzano e della Conferenza Unificata, nonché al monitoraggio dello stato di attivazione ed attuazione degli interventi consentiti dalla disponibilità delle risorse del Piano nazionale di Ripresa e Resilienza a cura delle Amministrazioni centrali, delle Regioni ed Enti locali, anche al fine di dare attuazione alle attività di cui all’articolo 33, comma 3, lettere a), b) c), e d) del decreto-legge 6 novembre 2021, n. 152. (DARA)

- Supporto all’Autorità politica nella elaborazione di una strategia tesa a evidenziare le complementarità tra le Politiche di coesione comunitaria 2021-2027 ed il PNRR. Predisposizione di un documento di analisi sulle sinergie e complementarità tra materie oggetto delle Politiche di coesione comunitaria 2021-2027 ed il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. (DARA)
- Coordinamento, gestione, attuazione attività connesse all’avvio della gara del Polo Strategico Nazionale. (DTD)
- Coordinamento, gestione, attuazione e diffusione delle attività connesse all’avvio degli Avvisi del PNRR destinati al territorio. (DTD)
- Coordinamento, gestione, attuazione e diffusione delle azioni e attività previste per l’utilizzo del “Fondo per l’innovazione tecnologica e la digitalizzazione” istituito dall’art. 239, comma 1, del decreto-legge n. 34 del 2020. (DTD)
- Coordinamento, gestione, attuazione e diffusione delle azioni finalizzate alla realizzazione delle iniziative/progetti del Dipartimento per la trasformazione digitale finanziati a valere sul riparto 2020 del “Fondo Investimenti” ai sensi dell’art. 1, comma 14, della legge n. 160 del 2019. (DTD)
- Coordinamento ed iniziative di innovazione e qualificazione del Servizio Civile Universale. (Dipartimento per le Politiche giovanili e il servizio civile universale DGSCU)
- Assicurare la piena operatività della “Carta Giovani Nazionale” attraverso l’individuazione di soggetti pubblici e privati che intendono aderire all’iniziativa nell’Anno europeo per i giovani. (DGSCU)
- Predisposizione e trasmissione dello schema di decreto del Ministro recante riparto del Fondo per le politiche giovanili per l’anno 2022, da adottarsi previa acquisizione dell’Intesa in sede di Conferenza Unificata Stato, Regioni e sistema delle Autonomie locali, anche ai fini dell’efficientamento delle risorse finanziarie del Fondo in coerenza con gli obiettivi di dialogo strutturato europeo e con le linee strategiche dell’Anno europeo dei giovani. (DGSCU)
- Al fine della celebrazione dell’Anno europeo dei giovani, assicurare la realizzazione di iniziative che, sulla base dei principi guida della strategia dell’Unione europea per la gioventù, favoriscano il coinvolgimento diretto e la più ampia partecipazione dei giovani, coerentemente a quanto indicato nella Decisione UE 2021/2316 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 22 dicembre 2021, con la quale, su proposta della Commissione Europea, il 2022 è stato dichiarato “Anno Europeo dei Giovani”. (DGSCU)
- Piano triennale 2023-2025 per la programmazione del Servizio civile universale. (DGSCU)
- Garantire e supportare l’attuazione delle misure di riforma e di investimento assegnate alla titolarità del Ministro per la Pubblica Amministrazione a valere sul PNRR. (DFP)
- Contribuire a rafforzare la capacità amministrativa della pubblica amministrazione attraverso la revisione dei meccanismi di reclutamento e l’organizzazione di nuove

modalità di selezione nel settore pubblico, accompagnando le pubbliche amministrazioni verso l'acquisizione di risorse professionali di qualità anche tramite il portale del reclutamento e rafforzando la capacità di proporsi come un datore di lavoro attraente. (DFP)

- Favorire la creazione e il consolidamento della capacità amministrativa stabile all'interno delle amministrazioni centrali e locali, attraverso il rafforzamento qualitativo e quantitativo delle competenze del capitale umano. (DFP)
- Miglioramento della capacità gestionale del personale pubblico attraverso il supporto e l'assistenza alle pubbliche amministrazioni nell'applicazione della disciplina del lavoro pubblico, anche con riferimento al personale reclutato per la realizzazione degli interventi programmati nel PNRR. (DFP)
- Rafforzare le competenze dei dipendenti pubblici, quale fattore di cambiamento organizzativo, culturale, manageriale, attraverso la pianificazione, la progettazione e il coordinamento delle iniziative di formazione (upskilling e reskilling) promosse nell'ambito del piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione denominato "Ri-formare la PA" e a valere sugli investimenti previsti nella Missione 1 – Componente 1 del PNRR. (DFP)
- Promuovere l'attuazione degli interventi di riforma in materia di rafforzamento degli Organismi indipendenti di valutazione (OIV) previsti dal PNRR. (DFP)
- Favorire il processo di riforma della Pubblica Amministrazione attraverso lo strumento normativo e contrattuale orientato alla valorizzazione delle competenze, all'orientamento al risultato, alla flessibilità gestionale e operativa richiesta dall'innovazione digitale, alla selettività delle eccellenze professionali. (DFP)
- Rafforzare l'efficacia degli interventi finanziati con i fondi PNRR, con riferimento alla capacità amministrativa attraverso un'attività di valutazione delle iniziative finanziate nell'ambito dell'Obiettivo Tematico 11 "Rafforzamento della Capacità Amministrativa" previsto dalla programmazione 2014-2020". (DFP)
- Garantire, con riferimento agli interventi finanziati nell'ambito della delega all'Organismo Intermedio – Dipartimento della funzione pubblica, in raccordo con l'Autorità di gestione del PON "Governance e capacità istituzionale" 2014- 2020 (Agenzia per la coesione territoriale), l'efficacia del processo attuativo alla luce degli interventi programmati nell'ambito del PNRR, individuando eventuali rimodulazioni e trasferimenti sul Programma Complementare al PON strumentali a garantire una sinergica integrazione degli stessi con le misure previste nel piano nazionale. (DFP)
- Proseguire nella attività di rafforzamento della capacità delle pubbliche amministrazioni di realizzare interventi di innovazione sociale, attraverso l'attuazione del Programma triennale di cui al d. PCM 21 dicembre 2018, con interventi volti a rafforzare la capacità dei comuni capoluogo di sperimentare nuovi modelli e approcci per rispondere ai bisogni sociali con il coinvolgimento del settore privato. (DFP)
- Studio analitico delle ipotesi di contratti collettivi integrativi regolanti la materia del welfare integrativo, in un'ottica di monitoraggio dell'attuazione del principio della

parità di trattamento, pari opportunità e non discriminazione, al fine di favorire il processo di riforma della Pubblica Amministrazione attraverso il rafforzamento dell'empowerment femminile, la valorizzazione delle competenze, l'orientamento al risultato e la flessibilità gestionale e operativa. (DFP)

- Contribuire alle attività di programmazione economica e finanziaria del Comitato interministeriale per la programmazione economica e lo sviluppo sostenibile (CIPESS) a favore dello sviluppo del Paese tramite il monitoraggio della spesa per investimenti in base al codice unico di Progetto (MIP/CUP). (Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica DIPE)
- 1. Attuazione del programma di iniziative commemorative, aventi rilevanza nazionale;
2. Attività connesse all'attuazione del programma di investimenti per la riqualificazione dei luoghi connessi agli eventi storici anche di rilevanza internazionale. (Struttura di missione per la valorizzazione degli anniversari nazionali e della dimensione partecipativa delle nuove generazioni SMAIN)
- Elaborazione di un'analisi comparata sul sostegno pubblico alle Agenzie di stampa nei principali paesi europei. (Dipartimento per l'informazione e l'editoria DIE)
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Coordinamento delle attività di monitoraggio per il rispetto dell'obiettivo di allocazione territoriale delle risorse per almeno il 40 per cento nel Mezzogiorno, ai sensi dell'articolo 2, comma 6-bis, del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108. (Dipartimento per le politiche di coesione DPCOE)
- Avvio della programmazione FSC 21-27. (DPCOE)
- Accordo di Partenariato 2021-2027. Chiusura del negoziato con la Commissione europea e proposta deliberativa al CIPESS. (DPCOE)
- Predisposizione di proposte di accordi di collaborazione nazionali o internazionali/convenzioni/protocolli di intesa in linea con quanto previsto dall'Autorità politica delegata, nel settore della riduzione della domanda di droga o nel settore della riduzione della offerta di droga o della ricerca scientifica. (Dipartimento per le politiche antidroga DPA)
- Nell'ambito delle attività finalizzate alla migliore realizzazione delle fasi di programmazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione degli interventi previsti dal PNRR, l'obiettivo è teso a fornire supporto per la predisposizione della documentazione necessaria alla notifica delle misure di aiuti di Stato previste dal PNRR da parte delle Amministrazioni e a ridurre i tempi di prevalidazione delle notifiche. Nell'ambito delle azioni volte alla semplificazione, alla razionalizzazione e al miglioramento della qualità della legislazione con l'obiettivo di superare gli ostacoli normativi, regolamentari e burocratici, di alleggerire gli oneri amministrativi anche in materia di appalti e concorrenza, l'obiettivo è finalizzato a sostenere, in ambito europeo, la definizione di strumenti idonei a garantire l'uniformità e la coerenza dell'applicazione delle regole in materia di aiuti di Stato, contribuendo all'aggiornamento della disciplina in scadenza secondo criteri che agevolino

l'attuazione delle politiche di transizione energetica e digitale e quelle di sostegno dell'economia. (Dipartimento per le politiche europee DPE)

- Assicurare il miglior coordinamento del contenzioso europeo, inteso come elaborazione della posizione italiana rispetto a tutte le cause pregiudiziali per le quali vi è l'interesse delle Amministrazioni coinvolte, d'intesa con il Ministero per gli affari esteri e la cooperazione internazionale e con l'Agente di Governo dinanzi alla Corte di Giustizia dell'Unione Europea. (DPA)

Obiettivi e performance finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione

- In continuità con la digitalizzazione avviata nel 2021 sui processi amministrativo-gestionali connessi al rapporto di lavoro, prosecuzione delle azioni di potenziamento dell'integrazione delle informazioni e delle banche dati, attraverso l'adozione di ulteriori moduli funzionali per la gestione completa delle risorse umane (Enterprise resource planning ERP) e la manutenzione evolutiva dei moduli già in esercizio. (Dipartimento per il personale DIP)
- Realizzazione di un progetto di visita guidata virtuale della sede istituzionale di Villa Doria Pamphilj, fruibile al pubblico sul portale istituzionale del Governo, anche attraverso la lingua dei segni al fine di garantire l'abbattimento delle barriere. Il progetto si pone l'obiettivo, a regime, di consentire ai cittadini la fruizione virtuale della visita nella sede di rappresentanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri. (Ufficio del cerimoniale di Stato e per le onorificenze UCE)
- Migliorare l'accesso, la conoscenza e la fruibilità da parte delle strutture della Presidenza del Consiglio dei ministri alla documentazione e alle informazioni relative alle funzioni dell'Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità. (UCI)
- Redazione di approfondimenti, con periodicità trimestrale, sui principali argomenti oggetto delle deliberazioni della Conferenza Stato-città ed autonomie locali nel periodo di riferimento. Gli approfondimenti potranno contenere anche interventi di esperti nel settore degli enti locali. Stesura del Rapporto sulle attività della Conferenza Stato-città ed autonomie locali relative all'anno 2022 comprensivo dei quattro approfondimenti svolti durante l'anno. (Conferenza Stato-città ed autonomie locali CSC)
- Razionalizzare e ottimizzare l'attività di delega degli atti di sindacato ispettivo e degli atti di indirizzo, assicurando celerità e accuratezza delle istruttorie. Coordinare l'attività di aggiornamento mensile delle banche dati e dei files predisposti ai fini della pubblicazione sul sito web del Dipartimento, garantendo la trasparenza dell'azione dell'amministrazione, l'accesso dei cittadini alle informazioni e la valorizzazione del patrimonio di dati della PA. (DRP)
- Promuovere e accrescere l'informazione, le conoscenze e le competenze in materia di riforme costituzionali e istituzionali; favorire la partecipazione dei cittadini attraverso la consultazione anche con strumenti telematici. (Dipartimento per le riforme istituzionali DRI)

- Supportare la realizzazione da parte della Pubblica Amministrazione di nuovi e migliori servizi digitali al cittadino promuovendo l’attuazione di interventi normativi e tecnologici volti a garantire l’evoluzione delle attuali piattaforme abilitanti e l’interoperabilità delle stesse con i sistemi informativi e le basi di dati delle Pubbliche Amministrazioni e dei gestori di servizi pubblici. (DTD)
- Realizzazione di iniziative per qualificare maggiormente e velocizzare i processi di attuazione delle leggi di iniziativa governativa e diffondere al contempo i risultati dell’azione di Governo e della programmazione strategica. (Ufficio per il programma di governo UPG)
- Rafforzare l’efficacia delle azioni di controllo sulle pubbliche amministrazioni, anche attraverso la facilitazione ed il miglioramento della comunicazione con il cittadino che intende segnalarne le disfunzioni e le irregolarità ed il consolidamento degli indirizzi forniti alle amministrazioni ispezionate. (DFP)
- Realizzazione di un’azione di comunicazione, articolata su più campagne e basata anche sull’analisi delle opinioni dei cittadini, per promuovere la conoscenza delle misure introdotte dal Governo in attuazione del PNRR. (DIE)
- Favorire il dibattito democratico sull’Europa e il suo futuro, la consapevolezza dei valori della cittadinanza europea e la conoscenza delle opportunità offerte dall’UE. (DPE)
- Proseguire nelle attività di sensibilizzazione dirette a stimolare il dibattito all’interno della Conferenza sul futuro dell’Europa, soprattutto con riferimento ai giovani in un’ottica di promozione e sviluppo umano e sociale, di educazione e formazione. Sviluppo delle diverse attività in modalità mista, sia in ambiente scolastico che universitario. (DPE)

Obiettivi di performance per favorire le pari opportunità e l’equilibrio di genere

- Redazione di approfondimenti, con periodicità trimestrale, sui principali argomenti oggetto delle deliberazioni della Conferenza Stato-città ed autonomie locali nel periodo di riferimento. Gli approfondimenti potranno contenere anche interventi di esperti nel settore degli enti locali. Stesura del Rapporto sulle attività della Conferenza Stato-città ed autonomie locali relative all’anno 2022 comprensivo dei quattro approfondimenti svolti durante l’anno. (CSC)
- Finanziare le Federazioni sportive che attuano il passaggio al professionismo femminile. (DPS)
- Programmazione e progettazione degli interventi e delle iniziative per la promozione delle politiche di parità e pari opportunità. (Dipartimento per le pari opportunità DPO)
- Realizzazione di azioni finalizzate alla prevenzione e al contrasto della violenza sessuale e di genere e degli atti persecutori in attuazione della Convenzione di Istanbul. (DPO)

- Prevenzione e contrasto delle forme di violenza e discriminazione fondate sul genere, sull’orientamento sessuale, sull’identità di genere e sulla disabilità. (DPO)
- Interventi afferenti le tematiche della tratta e del grave sfruttamento degli esseri umani. (DPO)
- Realizzazione di interventi per la prevenzione e il contrasto delle discriminazioni e della violenza per motivi di orientamento sessuale e identità di genere. (DPO)
- Interventi afferenti le tematiche delle mutilazioni genitali femminili e delle altre pratiche dannose. (DPO)
- Realizzazione di bandi per progetti editoriali finalizzati ad incentivare l’occupabilità e autoimprenditorialità delle donne e il contrasto a stili di comportamento e di comunicazione lesivi dell’identità femminile, a favorire la diffusione delle informazioni multimediali e delle tecnologie digitali, a combattere il fenomeno delle fake news con particolare riguardo al settore della salute. (DIE)
- Interventi di contrasto del cyberbullismo. (Dipartimento per le politiche della famiglia DIPOFAM)
- Inclusione delle persone con disabilità (all’Ufficio per le politiche in favore delle persone con disabilità UPFPD)
- Inclusione delle persone sorde e con ipoacusia. (UPFPD)
- Assistenza all’autonomia e alla comunicazione per gli alunni con disabilità. (UPFPD)
- Sostegno del ruolo di cura e di assistenza del caregiver familiare. (UPFPD)

3) GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

All’interno delle sopra indicate Linee guida sono inoltre esposti una serie di indicatori di performance utilizzabili per la misurazione delle azioni relative alle Aree strategiche sopra menzionate.

Si riporta di seguito la serie degli indicatori di *performance*:

- *capacità di avviare progetti/iniziative nell’ambito delle politiche di settore rispetto al totale dei progetti/iniziative autorizzati*, definito, sulla base delle risorse disponibili, come: “N. progetti/iniziative avviati / N. totale dei progetti/iniziative autorizzati nell’anno di riferimento” (unità di misura: %);
- *grado di focalizzazione sulle attività di core business da parte delle strutture*, definito, ad esempio, come: “N. unità di personale (rilevato in termini di semestri o mesi persona, eventualmente disaggregati per categoria e livello dirigenziale) applicato sulle attività di *core business* anno *t* / N. unità di personale (rilevato in termini di semestri o mesi persona, eventualmente disaggregati per categoria e livello dirigenziale) applicato sulle attività di *core business* anno *t-1*”, tenendo conto delle variazioni intervenute nell’organico medio della struttura tra l’anno *t-1* e l’anno *t* (unità di misura: variazione %);

- *capacità di programmazione delle risorse per la coesione territoriale*, definito, ad esempio, come: “N. programmazioni e riprogrammazioni istruite a valere sui fondi europei e nazionali per la coesione territoriale / N. proposte di programmazione e riprogrammazione presentate a valere sui fondi europei e nazionali per la coesione territoriale” - (unità di misura: %);
- *tempestività nella trasmissione, da parte delle strutture, della documentazione necessaria all’avvio e al monitoraggio del ciclo della performance e di quello di bilancio (documentazione per l’avvio del ciclo di bilancio come prevista nella relativa Direttiva, documentazione per la predisposizione delle Direttive generali per l’azione amministrativa e la gestione 2020, atti propedeutici alla rendicontazione esterna dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati)*, definito, ad esempio, come: “N. degli adempimenti correttamente evasi entro i termini previsti dagli atti di indirizzo / N. adempimenti totali” - (unità di misura: %);
- *grado di soddisfazione dell’utenza esterna (per le strutture di policy) o interna (per le strutture di service)*, misurato attraverso, ad esempio, la realizzazione di sondaggi, la somministrazione di questionari anche *on line*, etc.;
- *miglioramento dell’efficienza di specifici processi*, definito ad esempio come: “costo del processo X anno *t* / costo del processo X anno *t-1*” - (unità di misura: variazione %);
- *grado di compliance delle attività previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza*, definito, ad esempio, come: “N. attività realizzate / N. attività programmate nel Piano” - (unità di misura: %);
- *grado di trasparenza dell’amministrazione*, definito in termini di grado *compliance* degli obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. 33/2013 e calcolato come rapporto tra il punteggio complessivo ottenuto a seguito delle verifiche effettuate su ciascun obbligo di pubblicazione e il punteggio massimo conseguibile secondo le indicazioni di cui alla delibera ANAC relativa alle attestazioni sull’assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l’anno di riferimento - (unità di misura: %);
- *grado di attuazione finanziaria degli interventi*, definito, ad esempio, come livello di conformità alle previsioni di impegno, pagamento e smaltimento residui contenute nelle Note preliminari al bilancio delle singole strutture;
- *grado di realizzazione degli interventi*, definito, ad esempio, come livello di *compliance* degli indicatori di risultato contenuti nelle Note preliminari al bilancio delle singole strutture;
- *tempestività dell’attività svolta*, definito, ad esempio, come: “N. attività realizzate entro X giorni / N. totale attività programmate” - (unità di misura: %);
- *grado di realizzazione dei progetti/iniziativa/attività previsti negli atti programmatici*, definito, ad esempio, come “N. iniziative realizzate / N. iniziative programmate” - (unità di misura: %);

- *grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative*: percentuale di provvedimenti attuativi, con termine di scadenza – effettivo o convenzionale – nell’anno di riferimento o successivi, adottati nell’anno, rapportati al totale dei provvedimenti con termine di scadenza – effettivo o convenzionale – nel medesimo anno e dei provvedimenti adottati in anticipo - (unità di misura: %). Questo indicatore sarà calcolato separatamente per i provvedimenti attuativi che “richiedono concerti e/o pareri” e i provvedimenti attuativi che “non richiedono concerti e/o pareri”. (Cfr. Protocollo d’Intesa del 21 giugno 2016 tra la Presidenza del Consiglio dei ministri - Ufficio per il programma di Governo e il Ministero dell’economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato, Ispettorato generale del bilancio);
- *capacità attuativa entro i termini di scadenza dei provvedimenti adottati*: percentuale dei provvedimenti adottati nell’anno di riferimento entro il termine di scadenza, effettivo o convenzionale, rapportati al totale dei provvedimenti adottati nell’anno con termine di scadenza, effettivo o convenzionale, nel medesimo anno o successivi – (unità di misura: %). (Cfr. Protocollo d’Intesa del 21 giugno 2016 tra la Presidenza del Consiglio dei ministri - Ufficio per il Programma di Governo e il Ministero dell’economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, Ispettorato Generale del Bilancio);
- *capacità di riduzione dei provvedimenti in attesa*: percentuale dei provvedimenti attuativi, con termine di scadenza – effettivo o convenzionale - negli anni precedenti, adottati nell’anno rapportati al totale dei provvedimenti con termine di scadenza – effettivo o convenzionale – negli anni precedenti – (unità di misura: %). (Cfr. Protocollo d’Intesa del 21 giugno 2016 tra la Presidenza del Consiglio dei ministri - Ufficio per il Programma di Governo e il Ministero dell’economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, Ispettorato Generale del Bilancio);
- *grado di copertura delle attività formative per il personale non dirigenziale*, definito come rapporto percentuale tra il numero dei dipendenti non dirigenti della struttura ovvero dell’amministrazione che hanno seguito un corso di formazione sul totale dei dipendenti non dirigenti della struttura ovvero dell’amministrazione – (unità di misura: %);
- *numero di ore di formazione medio per il personale non dirigenziale*, definito come: numero totale di ore di formazione erogate a personale non dirigenziale della struttura ovvero dell’amministrazione su numero complessivo dei dipendenti non dirigenti in servizio presso la struttura ovvero l’amministrazione – (unità di misura: ore/dipendente);
- *grado di copertura delle attività formative per i dirigenti*, definito come: rapporto percentuale tra il numero di dirigenti della struttura ovvero dell’amministrazione che hanno seguito un corso di formazione sul totale dei dirigenti in servizio presso la struttura ovvero l’amministrazione– (unità di misura: %);

- *numero di ore di formazione medio per dirigente*, definito come: totale ore di formazione erogate a personale dirigenziale della struttura ovvero dell'amministrazione su numero complessivo dei dirigenti in servizio presso la struttura ovvero l'amministrazione – (unità di misura: ore/dipendente);
- *capacità di predisposizione/condivisione/approvazione, con il concorso di altre Amministrazioni/soggetti, di “uno schema di” (oppure “un”) documento (un Regolamento, una Intesa, etc.)*, definito, ad esempio, come: “rispetto delle scadenze previste in uno specifico cronoprogramma e/o dei prescritti contenuti del documento” – (modalità di misurazione: “rispetto delle fasi programmate”; “completezza del documento riguardo ai prescritti contenuti”);
- *grado di attuazione, con il concorso di altre Amministrazioni/soggetti, dei progetti/iniziative/attività previsti in un documento (una Legge, un Regolamento, una Intesa, etc.)* definito, ad esempio, come: “rispetto delle scadenze previste in uno specifico cronoprogramma”; “capacità di avvio delle iniziative programmate”; “capacità di realizzazione delle iniziative avviate” - (modalità di misurazione: “rispetto delle fasi programmate”; “N. iniziative avviate / N. iniziative programmate”; “N. iniziative realizzate / N. iniziative programmate”; “risorse erogate”);
- *grado di realizzazione, con il concorso di altre Amministrazioni/soggetti, dei progetti/iniziative/attività finalizzati a fronteggiare una circostanza contingente* definito, ad esempio, come: “rispetto delle scadenze previste in uno specifico cronoprogramma”; “capacità di attivazione o di realizzazione degli interventi programmati” (modalità di misurazione: “rispetto delle fasi programmate”; “N. iniziative avviate / N. iniziative programmate”; “N. iniziative realizzate / N. iniziative programmate”; “risorse erogate”);
- *tempestività e qualità delle istruttorie per le decisioni di organi collegiali (CIPE, Conferenze, Comitati, etc.)* - (modalità di misurazione: “N. istruttorie effettuate / N. istruttorie pervenute in un prefissato arco temporale”; “riduzione, in gg., dei tempi medi di istruttoria”; “qualità delle istruttorie come rilevata dall'Autorità politico-amministrativa o dai componenti degli Organi collegiali”);
- *tempestività e qualità nella redazione di documenti (documenti programmatici, pareri, Linee Guida, dossier, studi, approfondimenti, proposte, etc) su input delle Autorità politico-amministrative*, definito, ad esempio, come: “rispetto delle scadenze previste e della qualità dei documenti” (modalità di misurazione: “qualità del documento come rilevata dall'Autorità politico-amministrativa”; “rispetto dei previsti tempi di redazione”);
- *incidenza della spesa per l'acquisto di beni e servizi in gestione unificata* definito come: rapporto percentuale, per l'acquisto di beni e servizi, tra i pagamenti effettuati in gestione unificata e il totale dei pagamenti – (unità di misura: %);

- *capacità di conseguire risparmi di spesa ulteriori rispetto agli obblighi di legge, definito come rapporto tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi in gestione unificata e i limiti imposti dal legislatore nel tempo (unità di misura %);*
- *incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti definito come: rapporto percentuale, relativamente alle categorie merceologiche effettivamente trattate nell'ambito Consip, tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) e i pagamenti totali per l'acquisto di beni e servizi – (unità di misura: %);*
- *tempestività dei pagamenti;*
- *percentuale di contributi/finanziamenti erogati rispetto al totale dei contributi/finanziamenti richiesti, definito come rapporto tra contributi/finanziamenti erogati sul totale dei contributi/finanziamenti richiesti (unità di misura: %);*
- *spesa per energia elettrica al metro quadro, definito come: il rapporto tra la spesa per energia e i metri quadri – (unità di misura: euro/metro quadro);*
- *spesa per riscaldamento al metro cubo, definito come: il rapporto tra la spesa per riscaldamento ed i metri cubi – (unità di misura: euro/metri cubi);*
- *spesa media per telefonia fissa e telefonia mobile per utenza, definito come: il rapporto tra la spesa per telefonia fissa e telefonia mobile ed il numero di utenze al 31 dicembre dell'anno– (unità di misura: euro/utenze);*
- *spesa media per altri beni o servizi consumati/utilizzati.*

4) PIANIFICAZIONE STRATEGICA, CICLO DELLA PERFORMANCE E MISURE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA IN PCM

La definizione di misure per la prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce contenuto necessario, ai sensi dell'art. 1, co. 8, della legge n. 190/2012, dei documenti di programmazione strategico gestionale dell'Amministrazione.

Le Linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri per l'individuazione di indirizzi e obiettivi strategici e operativi ai fini dell'emanazione delle Direttive per l'azione amministrativa e la gestione delle strutture generali della PCM per l'anno 2022 hanno individuato un'apposita area strategica denominata **AREA STRATEGICA 4 - “Interventi per la riforma della pubblica amministrazione, il rafforzamento della capacità amministrativa, la prevenzione della corruzione e la trasparenza dell'azione”**.

Nell'ambito della predetta area strategica sono state definite specifiche linee di azione che impegnano l'Amministrazione a programmare, per l'anno 2022, obiettivi finalizzati a rendere l'amministrazione più efficiente ed efficace, a potenziare il capitale umano di cui

la PCM dispone per il perseguimento dei propri fini istituzionali, a mitigare il rischio di corruzione e a implementare il livello di trasparenza amministrativa.

In tale contesto, un ruolo fondamentale è svolto dalle iniziative finalizzate a realizzare la semplificazione, che, oltre a rendere l'agire amministrativo più efficiente, concorrono all'attuazione della trasparenza e rappresentano misure di prevenzione della corruzione.

Come esplicitato nelle citate Linee guida, infatti, la corruzione *“può trovare terreno fertile nella proliferazione dei passaggi burocratici e nella scarsa chiarezza degli iter amministrativi e delle responsabilità. La realizzazione di importanti interventi di semplificazione, quindi, può contribuire a mitigare il rischio corruttivo.”*

I binari lungo i quali deve viaggiare l'azione di semplificazione sono dunque quelli della *“razionalizzazione e semplificazione normativa e della semplificazione dei procedimenti e dei processi”*, attraverso la promozione di *“azioni volte alla semplificazione, alla razionalizzazione e al miglioramento della qualità della legislazione con l'obiettivo di superare gli ostacoli normativi, regolamentari e burocratici, nonché di alleggerire gli oneri amministrativi anche in materia di appalti e concorrenza.”*

Coerentemente con le priorità definite dal Presidente del Consiglio dei ministri con le citate Linee guida, la realizzazione di interventi di semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi è stata inclusa tra le misure per la prevenzione della corruzione in PCM nell'ambito del [Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza \(PTPCT\) per il triennio 2022-2024](#), approvato con DPCM 29 aprile 2022, registrato alla Corte dei conti al n. 1556 in data 6 giugno 2022 (*cf.* Parte generale – par. 2. *“L'integrazione della strategia di prevenzione con le altre azioni strategiche”* e Sezione I. Anticorruzione par. 1.5 *“Le misure per la semplificazione”*).

In linea con i citati indirizzi strategici, per l'anno 2022 gli Organi di indirizzo politico sono stati chiamati a definire, nel corpo delle Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione dirette alle rispettive strutture, obiettivi che perseguano finalità di semplificazione, sia in continuità con le azioni già pianificate e realizzate durante lo scorso biennio che attraverso ulteriori iniziative.

Gli interventi di semplificazione programmati dovranno auspicabilmente realizzarsi congiuntamente ad azioni di digitalizzazione, in relazione alle quali vengono in rilievo anche gli indirizzi impartiti relativamente all'**AREA STRATEGICA 2 - “Interventi volti a favorire l'innovazione e le transizioni digitale ed ecologica”**.

Per quanto d'interesse ai fini dell'attuazione della strategia per la prevenzione della corruzione in PCM, infatti, la digitalizzazione dei processi costituisce azione in sé idonea a mitigare il rischio corruttivo, incrementando la trasparenza, interna ed esterna, mediante la tracciatura delle fasi procedurali e l'individuazione dei ruoli degli attori coinvolti in ciascun processo. Ai fini della prevenzione della corruzione e della promozione di maggiori

livelli di trasparenza si considerano, pertanto, rilevanti gli obiettivi che perseguono finalità di semplificazione e/o di digitalizzazione dell'azione amministrativa.

Per l'anno 2022 sono stati dunque programmati, sia per le strutture destinatarie della Direttiva del Segretario generale che per le strutture destinatarie di Direttive delle Autorità politiche delegate, obiettivi riconducibili alle predette Aree Strategiche nn. 2 e 4, finalizzati alla semplificazione e alla digitalizzazione dei processi amministrativi.

In linea con le indicazioni fornite nelle citate Linee guida per l'anno 2022, preso atto della necessità di privilegiare obiettivi aventi carattere trasversale, idonei a impegnare e/o a produrre ricadute nei confronti di più Strutture o, comunque, di più unità organizzative interne alla medesima Struttura, è stato inoltre definito l'**obiettivo strategico comune "B"**, avente ad oggetto *"Procedere al monitoraggio e alla verifica del funzionamento, dell'impatto e della fruibilità delle misure di semplificazione e digitalizzazione messe a sistema nell'anno 2021, anche mediante l'eventuale consultazione degli utenti. Individuare, in linea con quanto previsto nel Paragrafo 2.1. del PTPCT 2021-2023 e nell'art. 6 (PIAO), comma 2, lettera e), del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 (convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113), ulteriori procedure da semplificare e/o digitalizzare per l'anno 2022, anche sulla base della consultazione degli utenti, con preferenza per quelle aventi carattere comune e trasversale a più strutture. Procedere al popolamento della Piattaforma processi e servizi."* (AREA STRATEGICA 2 - Interventi volti a favorire l'innovazione e le transizioni digitale ed ecologica - AREA STRATEGICA 4 - Interventi per la riforma della pubblica amministrazione, il rafforzamento della capacità amministrativa, la prevenzione della corruzione e la trasparenza dell'azione).

Con nota del Segretario generale prot. UCI 341 del 14.02.2022², nel rispetto delle autonome scelte di indirizzo di ciascuna Autorità politica delegata, è stata rappresentata l'opportunità che il predetto obiettivo comune – unitamente all'obiettivo comune "A" concernente il potenziamento delle competenze digitali del personale della PCM – sia recepito nel corpo nelle Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione delle AA.PP. per l'anno 2022.

Alle priorità politiche concernenti la prevenzione della corruzione e l'implementazione della trasparenza di cui alla predetta area strategica n. 4) sono, infine, riconducibili le specifiche misure che, nel corso dell'anno 2022, saranno realizzate in attuazione degli obiettivi definiti nel PTPCT 2022-2024 (*cf. infra* sotto-sezione di programmazione "rischi corruttivi e trasparenza").

In linea con quanto previsto nei nuovi [Sistemi di misurazione e valutazione della performance \(SMVP\) della PCM, approvati con DPCM 26 marzo 2021](#) e in vigore dal 1° gennaio 2021, gli obiettivi strategici costituiscono, altresì, oggetto di programmazione individuale, attraverso la declinazione in obiettivi di *performance* (definiti come prioritari)

² Successivamente integrata con prot. UCI 1486 del 17.05.2022.

per i Capi Struttura e per i dirigenti interessati per competenza. Essi a loro volta sono declinati in obiettivi individuali o di gruppo per il personale delle categorie.

Il processo descritto riguarda anche gli obiettivi direttamente o indirettamente rilevanti ai fini della prevenzione della corruzione e della trasparenza, le cui fasi attuative sono coordinate e monitorate dal Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (RPCT) e allo stesso rendicontate.

Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi, i nuovi SMVP attribuiscono, inoltre, rilievo all'osservanza dei doveri e degli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza. Sia nel SMVP per i dirigenti sia nel SMVP applicabile al personale non dirigenziale, vengono infatti considerati i comportamenti e le prestazioni rilevanti per la prevenzione della corruzione e la trasparenza ai fini della valutazione.

Sottosezione di programmazione - Rischi corruttivi e trasparenza

Nella presente sottosezione sono indicate le misure che la PCM intende attuare per ottemperare alle disposizioni in materia di anticorruzione e trasparenza, tenuto conto delle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione (PNA) approvato con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 e, da ultimo, con il documento *“Orientamenti per la pianificazione per l'anticorruzione e trasparenza”* del 22 febbraio 2022.

La PCM, in ossequio alle indicazioni fornite dall'ANAC (Deliberazione n. 1 del 12 gennaio 2022), ha adottato il PTPCT 2022-2024 con il DPCM 29 aprile 2022, registrato alla Corte dei conti al n. 1556, in data 6 giugno 2022.

Il Piano esprime la strategia di prevenzione della corruzione che la PCM intende attuare durante il triennio 2022-2024, con un focus sul primo anno di pianificazione, in linea di continuità e in un'ottica di progressivo miglioramento rispetto a quanto già previsto nel precedente PTPCT 2021-2023.

Contenuto precipuo del PTPCT è la programmazione delle misure di prevenzione ovvero delle azioni da intraprendere per ridurre la probabilità che determinati eventi corruttivi possano verificarsi nell'Amministrazione.

L'individuazione delle misure per mitigare il rischio di corruzione si fonda sul processo di rilevazione degli eventi potenzialmente corruttivi e sulla valutazione del livello di rischio, calcolato in termini di probabilità in relazione all'evento e all'impatto rispetto all'organizzazione e all'attività dell'amministrazione.

Il processo di valutazione del rischio culmina con la produzione del Registro dei rischi, che costituisce un allegato al PTPCT. In proposito, l'art. 1, comma 5, lett. a), della l. n. 190 del 2012 prevede che il Piano deve contenere "una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione" e deve indicare "gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio".

La PCM svolge l'attività di rilevazione e valutazione del rischio utilizzando il software PRECOR (prevenzione corruzione), realizzato in house nel 2015. L'applicativo utilizza una metodologia di risk management elaborata dalla PCM sulla base dei principi e linee guida contenuti nella normativa standard ISO 31000.

Il processo di valutazione del rischio, coordinato dal RPCT con il supporto tecnico dello Staff, viene svolto presso ciascuna Struttura dai Dirigenti responsabili dei processi, coadiuvati dai Referenti del RPCT, con la convalida di ciascun Capo Struttura. Su input del RPCT, i Dirigenti sono invitati a dar seguito periodicamente alla attività di valutazione/revisione/aggiornamento dei processi a rischio durante uno specifico lasso di tempo definito "Campagna PRECOR".

Al termine dell'attività il sistema restituisce, attraverso un algoritmo dedicato, il livello di rischio per ciascun processo ed evento rischioso ipotizzato e consente l'estrazione del Registro dei rischi da allegare al PTPCT, nonché la definizione dell'elenco del personale da assoggettare a formazione obbligatoria in quanto associato ai processi a rischio.

Il Registro dei rischi attualmente vigente contiene le risultanze della valutazione del rischio conclusasi il 4 dicembre 2019.

Nel Registro sono presenti oltre 1500 processi a potenziale rischio corruttivo riferiti a circa 370 linee di attività (rispetto alle oltre 2000 linee oggetto di analisi). Nel Registro dei rischi, oltre a linee di attività notoriamente ritenute suscettibili di eventi corruttivi, quali quelle riferite ai contratti, alla gestione dell'emergenza, alla gestione delle intese e accordi, sono presenti con una certa frequenza rischi inerenti ad eventi corruttivi che riguardano la gestione del personale, l'elaborazione degli obiettivi, la valutazione della dirigenza, la gestione dei capitoli di bilancio, come pure la trasparenza, l'accesso agli atti, l'accesso civico.

L'analisi conferma la distribuzione del livello di rischio con preponderanza di processi a rischio bassissimo (30% circa) e basso (il 56%) a cui seguono l'11% di processi a rischio medio e il 3,4% di processi a rischio più elevato. I processi più critici per livello di rischio sono riscontrabili su attività per le quali sono attivate da tempo misure di controllo.

I processi a rischio risultano più frequenti nell'area "Contratti" (23%), nell'area "Controlli verifiche ed ispezioni" (14%) e nelle aree specifiche (19%) che raccolgono, tra l'altro, le attività legate alla gestione delle emergenze.

Per il 2022 il RPCT ha previsto l'attività di rilevazione del rischio per le strutture ancora non contemplate nel registro dei rischi, dando priorità alle strutture operanti nei nuovi settori di attività in attuazione del PNRR.

Il PTPC ha calendarizzato l'attività nel primo semestre, iniziando i lavori con la Segreteria tecnica PNRR e l'Unità di missione PNRR presso l'Ufficio del Segretario Generale.

Come programmato, nel corso del mese di maggio sono state poste in essere le attività propedeutiche alla apertura della campagna di rilevazione del rischio: i dirigenti da coinvolgere sono stati introdotti al modello di risk management in uso nella PCM e sono stati formati all'utilizzo del software a supporto della attività di prevenzione della corruzione. La campagna di rilevazione del rischio è partita a maggio e si è conclusa nel successivo mese di giugno.

Successivamente il RPCT avvierà i lavori con le restanti strutture a vario titolo coinvolte nella gestione delle attività del PNRR seguendo una precisa calendarizzazione. Al momento tali ulteriori Strutture sono coinvolte nello studio di un set di linee di attività da utilizzare ove possibile in modo trasversale e standardizzato che consenta, in modo omogeneo, la rilevazione e valutazione del rischio.

Inoltre, nel mese di giugno, il RPCT, ha avviato la campagna di rilevazione del rischio anche per due Strutture già presenti nel registro dei rischi, allo scopo di utilizzare nuove funzioni informatiche frutto delle iniziative di semplificazione e digitalizzazione introdotte nel 2021. Lo scorso anno, infatti è stato individuato un nuovo modello logico di interazione tra il sistema di controllo di gestione e l'attività di prevenzione della corruzione e sono state progettate e testate nuove funzioni informatiche che possono semplificare il mantenimento della coerenza tra processi a rischio e linee di attività, anche a fronte di cambiamenti e/o aggiornamenti di queste ultime.

L'UCI e il DSS, individuate come strutture idonee per dar seguito alla attività, hanno utilizzato le nuove funzioni e ne hanno valutato l'efficacia partecipando ad una consultazione via web. L'apprezzamento riscontrato suggerisce l'opportunità di utilizzare a regime le novità introdotte.

Nella redazione del PTPCT, si è tenuto conto, tra le altre, delle novità conseguenti all'approvazione del PNRR e all'adozione delle Linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri per l'individuazione di indirizzi e obiettivi strategici e operativi ai fini dell'emanazione delle direttive per l'azione amministrativa e la gestione delle strutture generali della Presidenza del Consiglio dei ministri per l'anno 2022, adottate con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 29 ottobre 2021.

Il suddetto PTPCT si compone di una parte generale, di una sezione dedicata all'anticorruzione e di una sezione dedicata alla trasparenza con i rispettivi allegati.

Nella sezione dedicata all'anticorruzione è contenuta la strategia di prevenzione della corruzione della Presidenza del Consiglio dei Ministri con riferimento a tutte le azioni di impulso e coordinamento necessarie per realizzare gli obiettivi programmati secondo la tempistica e le modalità indicate nel cronoprogramma al fine di dare piena attuazione alle misure di prevenzione previste nella legge n.190/2012 e nei Piani nazionali anticorruzione adottati dall'A.N.AC.

Alla sezione anticorruzione del Piano sono allegati:

1. Elenco Referenti anticorruzione e trasparenza
2. Registro dei rischi
3. Formazione erogata nel 2021
4. Cronoprogramma adempimenti anticorruzione 2022/2024

Nella sezione dedicata alla trasparenza sono riportate le iniziative che l'Amministrazione intende assumere per promuovere la cultura della trasparenza attraverso l'adempimento degli obblighi in materia di pubblicità previsti dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, semplificare l'attività delle Strutture impegnate nell'adempimento di tali obblighi e fornire agli utenti, attraverso le pubblicazioni sul sito istituzionale, un concreto strumento di conoscenza e di controllo sull'attività e sull'organizzazione dell'Amministrazione.

Il RPCT svolge un ruolo costante di indirizzo, coordinamento e supporto nei confronti di tutte le Strutture della PCM che sono titolari di dati sottoposti ad obblighi di pubblicazione ai sensi della normativa vigente e provvede periodicamente a mettere in atto azioni di monitoraggio e controllo delle pubblicazioni effettuate autonomamente dalle Strutture della PCM.

La concreta applicazione dei principi di trasparenza si attua anche attraverso l'istituto dell'accesso civico ex. art. 5 del d.lgs. n. 33 del 2013 e dell'accesso documentale ex. l. n. 241 del 1990.

Al fine di regolamentare in modo organico e coordinato l'esercizio del diritto di accesso nell'ambito della PCM, è stata emanata la Direttiva del Segretario generale 6 dicembre 2017 in materia di accesso civico, accesso civico "generalizzato" e accesso documentale.

Il RPCT, in attuazione delle predette previsioni normative, cura il coordinamento delle istruttorie relative alle istanze di accesso civico riguardanti i dati e le informazioni sottoposti ad obbligo di pubblicazione di cui sono titolari le Strutture della PCM nonché istruisce e decide le eventuali istanze di riesame.

Il RPCT, sulla base di quanto stabilito dalla predetta Direttiva e dalle indicazioni dell'ANAC, promuove e cura l'aggiornamento del Registro degli accessi della PCM,

redatto sulla base delle informazioni fornite dalle Strutture competenti e provvede alla sua pubblicazione, con cadenza semestrale, nell'apposita sezione dedicata del sito web istituzionale accessibile al seguente link: <http://presidenza.governo.it/AmministrazioneTrasparente/AltriContenuti/AccessoCivico/index.html>

Alla sezione trasparenza del Piano sono allegati:

1. Elenco delle mappature degli obblighi di pubblicità delle Strutture PCM.
2. Cronoprogramma delle attività trasparenza 2022/2024

Il Piano con i relativi allegati, a seguito dell'approvazione da parte dell'Autorità politica, è stato pubblicato sul sito web istituzionale, sezione "Amministrazione trasparente" – sottosezione "altri contenuti – prevenzione della corruzione" e nella rete intranet della PCM sezione anticorruzione e trasparenza – Piani triennali.

Il PTPCT 2022-2024, al quale si rinvia con il seguente link di collegamento, è da considerare parte integrante della presente sottosezione. <https://presidenza.governo.it/AmministrazioneTrasparente/AltriContenuti/Corruzione/index.html>.

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Sottosezione di programmazione – Struttura organizzativa

PREMESSA

La Presidenza del Consiglio dei ministri è configurata come l'apparato organizzativo di cui si avvale il Presidente del Consiglio nell'esercizio delle funzioni costituzionali previste dall'art. 95 Cost., primo comma di direzione della politica generale del Governo, di mantenimento dell'unità dell'indirizzo politico e amministrativo, di promozione e coordinamento funzionale dell'attività dei ministri. Infatti, l'art. 95 Cost., terzo comma, riserva alla legge la disciplina differenziata dell'assetto strutturale interno della Presidenza del Consiglio dei ministri, che si discosta notevolmente da quello ministeriale, contraddistinto da un'unica Autorità politica di riferimento (il Ministro) e da organizzazione amministrativa di tipo divisionale, i cui uffici sono via via aggregati sino al livello generale (Dipartimento o Segretariato generale) e spesso ordinati dal centro alla periferia.

La configurazione della Presidenza del Consiglio dei ministri è riconducibile al modello funzionale "a geometria variabile", contrassegnata da una certa flessibilità intrinseca, che consente un assetto mutevole, in funzione dell'avvicendamento delle compagini di governo e della necessità di rispondere con tempestività alle esigenze politiche durante il mandato governativo del Presidente. Proprio a tale contesto istituzionale è riconducibile l'elevata autonomia organizzativa della Presidenza del Consiglio dei ministri, rimessa al Presidente, che con proprio decreto può novellare la struttura organizzativa precedente per adeguarla prontamente alle mutevoli e contingenti evenienze dell'azione di governo.

La particolarità ordinamentale della Presidenza del consiglio risiede nella formula organizzativa delle deleghe di funzioni del Presidente ai Ministri senza portafoglio e ai Sottosegretari di Stato, che per la loro attuazione possono avvalersi – o non avvalersi- di specifiche strutture generali. La contingenza politica delle deleghe di funzioni condiziona l'assetto della sua articolazione interna. Infatti per lo svolgimento delle proprie funzioni, il Presidente del Consiglio dei ministri individua con propri decreti le strutture del Segretariato generale cui affidare aree funzionali omogenee, nonché le strutture generali di cui si avvalgono i Ministri o i Sottosegretari delegati e affidate alla loro responsabilità, Dunque, il quadro organizzativo della PCM è connotato da una pluralità di centri di direzione mutevoli nel tempo, ripartiti tra il novero delle Autorità politiche delegate da un lato, e il Segretariato generale, guidato dal Segretario generale, dall'altro, nel cui ambito sono comprese tutte le strutture non affidate alla responsabilità di Ministri o di Sottosegretari.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La disciplina dell'assetto organizzativo della Presidenza del Consiglio dei Ministri integra una "fattispecie aperta" per cui il Presidente del Consiglio può compiere scelte organizzative diversificate in ragione della politica generale e dell'azione di governo attuali. In attuazione della riserva di legge di cui al terzo comma dell'art. 95 Cost, l'ordinamento della Presidenza del Consiglio dei ministri è contenuto nella legge 23 agosto 1988 n.400, nel decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 303 e nel DPCM 1° ottobre 2012, recante "*Ordinamento delle strutture generali della Presidenza del Consiglio dei Ministri.*" L'articolazione interna è declinata in strutture dirigenziali generali (Dipartimenti e Uffici autonomi), a loro volta suddivise in unità operative di base dirigenziali non generali (Servizi). Al riguardo, il livello di responsabilità organizzativa si articola in n. 2 fasce dirigenziali: nella I fascia sono collocate le unità di personale cui è attribuita la responsabilità di direzione di un Ufficio dirigenziale generale o equivalente; nella II fascia sono collocate le unità di personale a cui è attribuita la responsabilità di direzione di un Ufficio dirigenziale non generale. Sotto il profilo della consistenza numerica la composizione del personale dirigenziale di ruolo in servizio al 31/12/2021, è così ripartita: a) n. 100 dirigenti di I fascia; b) n. 115 dirigenti di II fascia, per un valore complessivo pari a n. 215.

Per approfondimenti sulla composizione del personale dirigenziale per genere, età media e titolo di studio, si rinvia alla "Sezione 3: Organizzazione e capitale umano" e, più precisamente, alla "Sottosezione di programmazione – Piano triennale dei fabbisogni del personale" (cfr. paragrafo relativo alla consistenza del personale).

In coerenza con gli obiettivi di programmazione, la descrizione del profilo delle risorse umane che lavorano presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri è stata rinnovata e aggiornata in favore di un modello costruito intorno alle aree di specializzazione. Infatti, dal punto di vista qualitativo, il personale dei ruoli della Presidenza del Consiglio dei Ministri ricopre per il 67%, ruoli legati all'area giuridica-amministrativa-contabile, per il 24% all'area scientifico-tecnologica- informatica e il 9% all'area dei servizi interni.

Per il dettaglio dei profili professionali che ricoprono le aree rappresentate e, in generale, del modello di rappresentazione dei profili di ruolo come definiti dalle linee guida di cui all'articolo 6-ter, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, si rinvia alla "Sezione 3: Organizzazione e capitale umano" e, più precisamente, alla "Sottosezione di programmazione – Piano triennale dei fabbisogni del personale".

Quanto all'ampiezza media delle unità organizzative (intendendosi per tali tutte le strutture generali, le strutture di missione della PCM, nonché le strutture di diretta collaborazione nella loro varietà ed articolazione specifica) è pari a circa a 59 unità.

Ciò posto, diversamente che per i Ministeri, le Strutture generali sono individuate sulla scorta dell'opzione organizzativa esercitata dal Presidente del Consiglio dei ministri con proprio decreto, ed in particolare:

- *Strutture generali nell'ambito del Segretariato generale*, sottoposte all'indirizzo del Segretario generale (cd. Strutture di Segretariato);
- *Strutture generali in supporto alle funzioni delegate*, alle dirette dipendenze di un Ministro senza portafoglio o un di Sottosegretario alla Presidenza delegato.

L'organizzazione interna delle strutture che compongono il Segretariato generale, ivi comprese quelle che abbiano cessato di essere affidate a Ministri o Sottosegretari delegati, nei limiti fissati dal DPCM 1° ottobre 2012, è determinata con decreto del Segretario generale; invece, all'organizzazione delle strutture affidate alla responsabilità di un Autorità politica delegata provvedono con proprio decreto il Ministro o il Sottosegretario delegati.

Peraltro, oltre alle strutture generali, il Presidente può istituire, con proprio decreto, anche apposite *strutture di missione*, di natura temporanea, per lo svolgimento di particolari compiti e programmi.

A. Vertice politico: Presidente del Consiglio dei ministri e Autorità politiche delegate.

➤ **Il Presidente del Consiglio dei ministri.**

Il Presidente del Consiglio dei ministri è l'Autorità politica di vertice della Presidenza del Consiglio dei ministri, che si avvale della Presidenza del Consiglio dei ministri complessivamente considerata, per l'esercizio, in forma organica e integrata, delle funzioni attribuitegli dalla Costituzione e dalle leggi, con particolare riferimento alle funzioni disciplinate all'art. 5 della legge n. 400/1988 e all'art. 2 del d.lgs. n. 303/1999.

➤ **Il Sottosegretario di Stato - Segretario del Consiglio dei ministri.**

Si pone in rilievo, nell'ambito della struttura organizzativa policentrica della Presidenza del Consiglio dei ministri, il ruolo preminente assegnato al *Sottosegretario di Stato* nominato *Segretario del Consiglio dei ministri*, coadiuvato dall'Ufficio di Segreteria del Consiglio dei ministri, posto *ex lege* alle sue dirette dipendenze (art. 4, co. 2 e art. 20, l. n. 400/1988), per gli adempimenti preparatori dei lavori del Consiglio e per l'esecuzione delle deliberazioni, che a differenza degli altri Sottosegretari di Stato partecipa al Consiglio dei ministri e viene, di norma, delegato dal Presidente alla *firma* dei propri atti non soggetti alla previa deliberazione del Consiglio dei ministri.

➤ **Autorità politiche delegate.**

Il Presidente, nei casi previsti dalla legge, può delegare, con proprio decreto, specifiche funzioni al Sottosegretario di Stato-Segretario del Consiglio dei ministri, ai Ministri senza portafoglio e ai Sottosegretari di Stato alla Presidenza del Consiglio dei ministri (cd. «Autorità politiche delegate»). In particolare, i Sottosegretari alla PCM possono coadiuvare l'azione dei Ministri senza portafoglio ovvero essere delegati dal Presidente del Consiglio dei ministri all'esercizio di specifiche funzioni (cd. «Sottosegretari delegati»). Le autorità politiche delegate, per l'esercizio delle funzioni assegnate, possono avvalersi di specifiche strutture della Presidenza che vengono, pertanto, affidate alla loro responsabilità.

1.1. Il Governo in carica

Con DPR 12 febbraio 2021, il prof. Mario Draghi è stato nominato Presidente del Consiglio dei ministri.

Con DPR 12 febbraio 2021 sono stati nominati i Ministri senza portafoglio, ai quali, con DPCM 13 febbraio 2021, sono stati conferiti i rispettivi incarichi.

Con DPR 13 febbraio 2021 è stato nominato il Sottosegretario di Stato, con *funzioni di Segretario del Consiglio dei ministri*, Pres. Roberto Garofoli.

Con DPR 25 febbraio 2021, sono stati nominati i Sottosegretari di Stato alla Presidenza del Consiglio dei ministri, ad alcuni dei quali è stato assegnato il compito di coadiuvare specifici Ministri senza portafoglio.

Con successivi DPCM, al Sottosegretario di Stato - Segretario del Consiglio dei ministri, ai Ministri senza portafoglio e ad alcuni Sottosegretari di Stato alla PCM, sono state delegate specifiche funzioni.

1.2. Il vigente assetto delle deleghe del Presidente.

Si riporta di seguito l'elenco dei Ministri e Sottosegretari delegati dal Presidente, nella vigente compagine governativa, con l'indicazione delle funzioni assegnate e delle rispettive strutture PCM di avvalimento.

a) Sottosegretario di Stato con funzioni di Segretario del Consiglio dei ministri

- **Il Sottosegretario di Stato - Segretario del Consiglio dei Ministri**, Pres. Roberto Garofoli, esercita le funzioni di *Segretario del Consiglio dei ministri* avvalendosi dell'*Ufficio di segreteria del Consiglio dei ministri*, posto alle sue dirette dipendenze (art. 20, l. n. 400/1988; art. 33, DPCM 1° ottobre 2012).

Con DPCM 13 febbraio 2021, al Sottosegretario di Stato-Segretario del Consiglio dei ministri è stata delegata la *firma* dei decreti, degli atti e dei provvedimenti di competenza del Presidente del Consiglio dei Ministri, ad esclusione di quelli che richiedono una preventiva deliberazione del Consiglio dei Ministri e di quelli relativi alle attribuzioni di cui all'art. 5, l. n. 400/1988. Col medesimo decreto, il Sottosegretario è stato, altresì, delegato ad *autorizzare l'impiego degli aeromobili di Stato*.

Con DPCM 19 marzo 2021, il Sottosegretario è stato delegato ad esercitare le funzioni di cui all'art. 19, co. 1, lett. r), l. n. 400/1988, inerenti alla gestione amministrativa della Corte dei conti, dell'Avvocatura dello Stato nonché degli altri organi ed enti che fanno capo alla PCM, a svolgere i compiti relativi alle autorità amministrative indipendenti e a presiedere il comitato di indirizzo strategico del Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile. Col medesimo decreto, il Sottosegretario è stato, altresì, delegato all'*attuazione del programma di Governo* e al *coordinamento in materia di valutazione e controllo strategico delle pubbliche amministrazioni*, avvalendosi, all'uopo, dell'*Ufficio per il programma di Governo* (DPCM 19 marzo 2021).

b) Ministri senza portafoglio

- **Ministro per la Pubblica Amministrazione**, Renato Brunetta, con delega alla *pubblica amministrazione* e, in particolare, in materia di *semplificazione amministrativa e normativa*, in materia di *lavoro pubblico, organizzazione delle pubbliche amministrazioni* e sistemi di gestione orientati ai risultati, nonché in materia di *innovazione organizzativa e gestionale delle amministrazioni pubbliche* (DPCM 15 marzo 2021); il Ministro si avvale del *Dipartimento della funzione pubblica* e dell'*Unità per la semplificazione e la qualità della regolazione* (oggi ridenominata: *Unità per la semplificazione*);
- **Ministro per l'Innovazione tecnologica e la transizione digitale**, Vittorio Colao (coadiuvato dal Sottosegretario Assunta Carmela Messina), con delega all'*innovazione tecnologica e transizione digitale* (DPCM 15 marzo 2021) e alle politiche relative ai *programmi spaziali e aerospaziali* (DPCM 26 agosto 2021); il Ministro si avvale del *Dipartimento per la trasformazione digitale*;
- **Ministro per i Rapporti con il Parlamento**, Federico D'Inca (coadiuvato dai Sottosegretari, Deborah Bergamini e Caterina Bini), con delega ai *rapporti con il Parlamento* e alle *riforme istituzionali* (DPCM 15 marzo 2021 come modificato dal DPCM 21 aprile 2021); il Ministro si avvale del *Dipartimento per i rapporti con il Parlamento* e del *Dipartimento per le riforme istituzionali*;
- **Ministro per gli Affari regionali e le Autonomie**, Mariastella Gelmini, con delega di funzioni in materia di *affari regionali e autonomie* (DPCM 15 marzo 2021) e alla Presidenza della Conferenza Stato-città ed autonomie locali, nelle materie di competenza, congiuntamente con il Ministro dell'interno, Luciana Lamorgese (DPCM 15 marzo 2021); il Ministro si avvale del *Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie*;
- **Ministro per il Sud e la Coesione territoriale**, Maria Rosaria Carfagna (coadiuvata dal Sottosegretario Danila Nesci), con delega alle politiche per la *coesione territoriale* e per gli interventi finalizzati allo *sviluppo del Mezzogiorno* (DPCM 15 marzo 2021); il Ministro si avvale del *Dipartimento per le politiche di coesione*;
- **Ministro per le Politiche giovanili**, Fabiana Dadone, con delega di funzioni in materia di *politiche giovanili e servizio civile universale*, in materia di *politiche antidroga*, nonché in materia di *anniversari di interesse nazionale* (DPCM 15 marzo 2021); il Ministro si avvale del *Dipartimento per le politiche giovanili e il Servizio civile universale*, del *Dipartimento per le politiche antidroga* e della *Struttura di missione per gli anniversari di interesse nazionale*;
- **Ministro per le Pari Opportunità e la Famiglia**, Elena Bonetti, con delega in materia di *pari opportunità, famiglia e adozioni, infanzia e adolescenza* (DPCM 15 marzo 2021); il Ministro si avvale del *Dipartimento per le pari opportunità*, ivi compreso l'*Ufficio per la promozione della parità di trattamento e la rimozione delle discriminazioni fondate sulla razza o sull'origine etnica* (UNAR) nonché del

Dipartimento per le politiche della famiglia e della Segreteria tecnica della Commissione per le adozioni internazionali;

- **Ministro per le disabilità, Erika Stefani**, con delega alle *politiche in favore delle persone con disabilità* (DPCM 15 marzo 2021); il Ministro si avvale dell'*Ufficio per le politiche in favore delle persone con disabilità*.

c) Sottosegretari delegati

- **Sottosegretario di Stato delegato agli affari europei**, Vincenzo Amendola, con delega *agli affari e alle politiche europee* (DPCM 19 marzo 2021); il Sottosegretario si avvale del *Dipartimento per le politiche europee* e della *Struttura di Missione per le procedure di infrazione alla normativa dell'Unione europea*;
- **Sottosegretario di Stato delegato al coordinamento della politica economica**, Bruno Tabacci, con funzioni di *Segretario CIPRESS* e delega in materia di *coordinamento della politica economica e di programmazione degli investimenti pubblici di interesse nazionale* (DPCM 19 marzo 2021); il Sottosegretario si avvale del *Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica*, ivi inclusi il *Nucleo di consulenza per l'attuazione delle linee guida per la regolazione dei servizi di pubblica utilità* (NARS), il *Nucleo tecnico per il coordinamento della politica economica* (NTPE), il *Nucleo di valutazione e verifica degli investimenti pubblici* (NUVV) e il *Nucleo di esperti per il partenariato pubblico-privato*;
- **Sottosegretario di Stato delegato all'informazione e all'editoria**, Rocco Giuseppe Moles, con delega in materia di *informazione e comunicazione del Governo* nonché in materia di *editoria e prodotti editoriali, diritto d'autore e vigilanza sulla SIAE* (DPCM 19 marzo 2021); il Sottosegretario di Stato si avvale del *Dipartimento per l'informazione e l'editoria*;
- **Sottosegretario di Stato delegato allo Sport**, Valentina Vezzali, con delega allo *sport* ivi inclusa la funzione di *Autorità delegata per la società "Sport e Salute spa"* (DPCM 19 marzo 2021); il Sottosegretario di Stato si avvale del *Dipartimento per lo Sport*;
- **Sottosegretario di Stato con funzioni di Autorità delegata per la sicurezza della Repubblica** (DPCM 8 marzo 2021) e *Autorità delegata per la cybersicurezza* (DPCM 13 settembre 2021), Franco Gabrielli; il Sottosegretario si avvale di enti esterni alla PCM (Organismi di informazione per la sicurezza della repubblica; Agenzia per la cybersicurezza nazionale).

B. Vertice amministrativo: Segretario generale e Vice Segretari delegati.

Il vertice amministrativo della Presidenza del Consiglio dei ministri è il Segretario generale, nominato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, che assicura il necessario supporto al Presidente del Consiglio dei ministri nell'espletamento dei suoi

compiti, curando l'esercizio coordinato di tutte le funzioni non affidate a un Ministro o a un Sottosegretario e adottando tutti i provvedimenti occorrenti.

Il Segretario generale sovrintende all'organizzazione e alla gestione amministrativa delle strutture del Segretariato generale ed è altresì responsabile dell'approvvigionamento delle risorse umane della Presidenza, nonché dei profili gestori per i quali sia prevista, in sede di bilancio della Presidenza, una gestione accentrata.

In particolare, il Segretario generale:

- impartisce le direttive generali per l'azione amministrativa e determina gli obiettivi gestionali per le strutture del Segretariato generale;
- predispone il progetto di bilancio annuale e pluriennale di previsione e il conto consuntivo della Presidenza e li sottopone all'approvazione del Presidente.

Il Segretario generale può essere coadiuvato da uno o più Vice Segretari generali. In quest'ultimo caso, uno dei Vice Segretari generali può essere delegato dal Segretario generale a svolgerne le funzioni di vicario in caso di assenza o impedimento.

Il Segretario generale attualmente in carica è il Presidente Roberto Chieppa che ha nominato tre Vice Segretari generale della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il Cons. Sabrina Bono, il Cons. Paola D'Avena, il Cons. Eugenio Madeo.

LE ARTICOLAZIONI ORGANIZZATIVE DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

La Presidenza del Consiglio dei ministri si articola nelle seguenti strutture organizzative per il supporto dello svolgimento delle funzioni del Presidente del Consiglio dei ministri, delle Autorità politiche delegate e del vertice amministrativo:

- gli Uffici di diretta collaborazione delle autorità politiche;
- le Strutture generali (Dipartimenti e Uffici autonomi);
- le Strutture di missione.

➤ *Gli Uffici di diretta collaborazione*

Il Presidente, con propri decreti, per l'ausilio nei propri compiti istituzionali individua gli uffici di diretta collaborazione nonché quelli dei Ministri senza portafoglio o del Sottosegretari di Stato, sulla base delle proposte di questi ultimi, determinandone altresì la composizione.

Gli Uffici di diretta collaborazione decadono con la cessazione dell'incarico di Governo. Il Ministro o il Sottosegretario a cui siano delegate funzioni eventualmente afferenti a più strutture generali si avvale comunque di un solo Ufficio di diretta collaborazione.

I Sottosegretari presso la Presidenza con delega di funzioni dei Ministri senza portafoglio si avvalgono di una Segreteria particolare a cui è preposto un segretario particolare.

L'Ufficio di diretta collaborazione del Sottosegretario alla Presidenza -Segretario del Consiglio dei Ministri, è individuato con apposito decreto del Presidente, su proposta del Sottosegretario.

Dunque, presso la Presidenza del Consiglio dei ministri, sono istituiti

- gli Uffici di diretta del Presidente del Consiglio dei Ministri composti da: Ufficio del Presidente, comprensivo della Segreteria particolare; Ufficio stampa e del Portavoce del Presidente; Ufficio del consigliere diplomatico; Ufficio del consigliere militare.
- gli Uffici di diretta collaborazione del Sottosegretario di Stato, Segretario del Consiglio dei ministri.
- gli Uffici di diretta collaborazione dei Ministri senza portafoglio e dei Sottosegretari di Stato

➤ ***Le Strutture generali***

Le strutture generali della Presidenza del Consiglio dei Ministri sono i *Dipartimenti* e gli *Uffici autonomi* (equiparati ai Dipartimenti), di livello dirigenziale generale, a cui è affidata la cura di aree funzionali omogenee; essi sono a loro volta articolati in Uffici, i quali sono suddivisi in Servizi di livello dirigenziale non generale.

Il DPCM 1° ottobre 2012 definisce, ai sensi dell'art. 7, d.lgs. n. 303/1999, quali siano le Strutture generali della Presidenza del Consiglio dei ministri, determinando le rispettive competenze e fissando, altresì, il numero massimo di Uffici e Servizi in cui possono articolarsi. Tutte le strutture generali (Dipartimenti e Uffici autonomi) della Presidenza del Consiglio non affidate a Ministri o Sottosegretari fanno parte del Segretariato generale. Per quanto riguarda l'organizzazione interna vi provvedono, nell'ambito delle proprie competenze, il Segretario Generale per le strutture del Segretariato generale, oppure il Ministro o il Sottosegretario delegato per le strutture generali di cui si avvalgono.

Attualmente, sulla base dell'art. 2 del DPCM del 1° ottobre 2012), le strutture generali sono distinte in due partizioni:

1. *le Strutture generali di cui il Presidente si avvale per le funzioni di indirizzo e coordinamento relative a specifiche aree politico-istituzionali*, necessarie per il conseguimento della missione istituzionale della Presidenza del Consiglio dei ministri di coordinamento, impulso e unità di indirizzo della politica generale di Governo, strettamente connesse alle priorità strategiche istituzionali del programma di governo;

2. *le Strutture generali di supporto al Presidente per l'esercizio delle funzioni di coordinamento e indirizzo politico generale, nonché per il supporto tecnico-gestionale*, a cui sono attribuite le attività attinenti a specifiche aree funzionali di supporto interno, "strumentali e complementari" allo svolgimento delle funzioni istituzionali strategiche

Le strutture generali in cui si articola, attualmente, la Presidenza del Consiglio dei ministri, sono le seguenti.

➤ *Strutture generali di cui il Presidente si avvale per le funzioni di indirizzo e coordinamento relative a specifiche aree politico-istituzionali*

Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie;

Dipartimento "Casa Italia";

Dipartimento della funzione pubblica;

Dipartimento per le politiche giovanili e il servizio civile universale;

Dipartimento per le pari opportunità;
Dipartimento per le politiche antidroga;
Dipartimento per le politiche europee;
Dipartimento per le politiche della famiglia;
Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica;
Dipartimento della protezione civile;
Dipartimento per i rapporti con il Parlamento;
Dipartimento per le riforme istituzionali;
Dipartimento per le politiche di coesione;
Dipartimento per la trasformazione digitale;
Ufficio per le politiche in favore delle persone con disabilità;
Ufficio per il programma di Governo;
Dipartimento per lo sport;
Ufficio di segreteria della Conferenza Stato-città ed autonomie locali.

➤ *Strutture generali di supporto al Presidente per l'esercizio delle funzioni di coordinamento e indirizzo politico generale, nonché per il supporto tecnico-gestionale*

Dipartimento per gli affari giuridici e legislativi;
Dipartimento per il coordinamento amministrativo;
Dipartimento per l'informazione e l'editoria;
Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità;
Ufficio del Segretario generale;
Ufficio di segreteria del Consiglio dei Ministri;
Dipartimento per il personale;
Dipartimento per i servizi strumentali;
Ufficio del bilancio e per il riscontro di regolarità amministrativo-contabile;
Ufficio del cerimoniale di Stato e per le onorificenze.

Sul piano interno, ciascun Dipartimento e ciascun Ufficio autonomo sono guidati, rispettivamente, da un Capo dipartimento o da un Capo Ufficio autonomo, con compiti di organizzazione e direzione dell'attività interna e di verifica della rispondenza dei risultati dell'azione amministrativa alle disposizioni impartite dal Segretario generale, ovvero dall'Autorità politica delegata alla quale la Struttura generale è affidata. Il Capo del Dipartimento o dell'Ufficio autonomo è nominato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, e se il Dipartimento è affidato alla responsabilità di un Ministro, su proposta di quest'ultimo.

Invece, con riferimento a ciascun Ufficio interno a Dipartimenti è preposto un "Coordinatore" di livello dirigenziale generale, mentre, per ogni Servizio è preposto un "Coordinatore" di livello dirigenziale non generale (cfr DPR 3 luglio 1997, n.520 "Regolamento recante norme per l'organizzazione dei dipartimenti e degli uffici della Presidenza del Consiglio dei ministri e per la disciplina delle funzioni").

➤ ***Strutture di missione***

Per lo svolgimento di particolari compiti, per il raggiungimento di determinati risultati o per la realizzazione di specifici programmi, il Presidente può istituire, con proprio decreto, apposite *Strutture di missione*, la cui natura temporanea è specificata nell'atto istitutivo.

Le strutture di missione operanti attualmente in PCM sono le seguenti.

- *Strutture di missione connesse al mandato governativo;*

- Struttura di missione con il compito di attivare tutte le possibili azioni dirette a prevenire l'insorgere del contenzioso europeo e a rafforzare il coordinamento delle attività volte alla risoluzione delle procedure d'infrazione – alle dirette dipendenze del Sottosegretario di Stato alla PCM con delega in materia di politiche e affari europei - confermata con DPCM 31 marzo 2021 fino alla scadenza del mandato del Governo in carica;

- Struttura di missione per la valorizzazione degli anniversari nazionali e della dimensione partecipativa delle nuove generazioni – alle dirette dipendenze del Ministro per le politiche giovanili - confermata con DPCM 13 aprile 2021 fino alla scadenza del mandato del Governo in carica.;

- Struttura di missione per il coordinamento dei processi di ricostruzione e sviluppo dei territori colpiti dal sisma del 6 aprile 2009 – nell'ambito del Segretariato generale - confermata con DPCM 3 maggio 2021 fino alla scadenza del mandato del Governo in carica.,

- *Strutture di missione legate all'attuazione del PNRR*

- Struttura di missione “Segreteria tecnica del PNRR” – alle dirette dipendenze del Presidente del Consiglio dei ministri – istituita con DPCM 28 giugno 2021, opera fino al completamento del PNRR e comunque non oltre il 31 dicembre 2026, ai sensi dell'articolo 4, comma 1, del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77.

- Struttura di missione Unità per la razionalizzazione e il miglioramento della regolazione – presso il Dipartimento per gli affari giuridici e legislativi - istituita con DPCM 28 giugno 2021, come modificato dal DPCM 11 novembre 2021 opera fino al completamento del PNRR e comunque non oltre il 31 dicembre 2026, ai sensi dell'articolo 5, comma 2, del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77.

- Struttura di missione “Segreteria tecnica per le politiche in materia di disabilità” - alle dirette dipendenze del Presidente del Consiglio dei ministri o dell'Autorità politica delegata in materia di disabilità – istituita con DPCM 29 ottobre 2021, opera fino al completamento del PNRR e comunque non oltre il 31 dicembre 2026, ai sensi dell'articolo 4-bis, comma 1, del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito in legge, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n.108.

➤ ***Altre strutture.***

Nell'ambito e sotto la vigilanza della Presidenza opera, altresì, la *Scuola Nazionale dell'Amministrazione*, istituzione di alta formazione e ricerca, disciplinata dal decreto legislativo 1° dicembre 2009, n. 178.

Ai sensi dell'art. 1, co. 22-bis, del DL 18 maggio 2006, n. 181, come modificato dall'art. 36 del DL 6 novembre 2021, n. 152, è costituita presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, l'Unità per la semplificazione, per il supporto generale al Ministro per la pubblica amministrazione e al Comitato interministeriale di indirizzo delle politiche di semplificazione di cui all'art. 1 del DL 10 gennaio 2006, n. 4. L'Unità, attualmente disciplinata dal DPCM 22 dicembre 2021, è presieduta dal Ministro per la pubblica amministrazione ed è coordinata da un dirigente generale. Dell'Unità fa parte, inoltre, il Capo del Dipartimento per gli affari giuridici e legislativi della PCM.

Pur non potendosi propriamente classificare come articolazioni interne della Presidenza del Consiglio dei ministri riconducibili nel proprio alveo organizzativo:

- *le Rappresentanze del Governo* nelle Regioni Sicilia, Sardegna, Valle D'Aosta, Friuli Venezia Giulia e nelle Province autonome di Trento e di Bolzano;
- le strutture di supporto dei Commissari straordinari del Governo di cui all'art. 11 della legge 23 agosto 1988, n. 400, laddove previste dai decreti di nomina; tali strutture, ove non diversamente disposto dai decreti istitutivi, sono strutture dirigenziali non generali (art. 2, comma 6, del DPCM 1° ottobre 2012).
- *l'Unità tecnico-amministrativa (UTA)*, istituita con ordinanza del Presidente del Consiglio dei ministri del 28 gennaio 2011, n. 3920, con il compito di amministrare e definire le pendenze creditorie e debitorie che si sono prodotte a seguito della crisi emergenziale gestione rifiuti in Campania, operante "in seno alla Presidenza del Consiglio dei Ministri" (D.L. 10/12/2013, n. 136; DPCM 20 febbraio 2014) e da ultimo prorogata fino al 31 dicembre 2022 (ex art. 5-bis, DL n. 111/2019);
- la *Delegazione per la presidenza italiana del G20* (cd. «Delegazione G20») istituita presso la PCM per le attività logistico-organizzative connesse con la presidenza italiana del G20, con scadenza al 31 dicembre 2022 (DPCM 26 novembre 2019).

LE STRUTTURE DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI PER L'ATTUAZIONE DEL PNRR.

La struttura organizzativa della Presidenza del Consiglio dei ministri è stata recentemente ampliata, al fine di dare attuazione alle misure contenute nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Nel definire la *governance* istituzionale e amministrativa del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), il decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito in legge 29 luglio 2021, n. 108, ha previsto l'istituzione presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri di numerosi organi e strutture per l'attuazione del Piano:

- la *Cabina di regia* per il PNRR, presieduta dal Presidente del Consiglio dei Ministri³, con poteri di indirizzo, impulso e coordinamento generale sull'attuazione degli interventi del PNRR (art. 2, DL n. 77/2021);
- il *Tavolo permanente per il partenariato economico, sociale e territoriale*, con funzioni consultive nelle materie connesse all'attuazione del PNRR e di

³ Ai sensi dell'art. 2, co. 2, DL n. 77/2021, il Presidente del Consiglio dei ministri può delegare a un Ministro o a un Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei ministri lo svolgimento di specifiche attività

segnalazione alla Cabina di regia PNRR, anche ai fini del superamento di circostanze ostative e agevolare l'efficace e celere attuazione degli interventi (art. 3, DL n. 77/2021; DPCM 14 ottobre 2021);

- la *Segreteria tecnica PNRR*, struttura di missione posta alle dirette dipendenze del Presidente del Consiglio dei ministri per il supporto della Cabina di regia e del Tavolo permanente (art. 4, DL n. 77/2021; DPCM 28 giugno 2021);
- *l'Unità per la razionalizzazione e il miglioramento dell'efficacia della regolazione*, struttura di missione istituita presso il DAGL, per l'individuazione e il superamento degli ostacoli normativi, regolamentari e burocratici che possono rallentare l'attuazione del PNRR (art. 5 DL n. 77/2021; DPCM 28 giugno 2021);
- la *Segreteria tecnica per le politiche in materia di disabilità*, struttura di missione posta alle dirette dipendenze del Presidente del Consiglio dei ministri o dell'Autorità politica delegata in materia di disabilità, per il supporto tecnico dell'Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità, con specifico riferimento al monitoraggio delle riforme in attuazione del PNRR (art. 4-bis, DL n. 77/2021, DPCM 29 ottobre 2021).

Inoltre, l'articolo 8, comma 1, DL n. 77/2021, prevede che ciascuna amministrazione centrale titolare di interventi previsti nel PNRR provveda al coordinamento delle relative attività di gestione, monitoraggio, rendicontazione e controllo, individuando una struttura di riferimento *tra quelle esistenti* ovvero istituendo una apposita *unità di missione di livello dirigenziale generale*, fino al completamento del PNRR, e comunque non oltre il 31 dicembre 2026; la struttura è articolata in uffici dirigenziali di livello non generale, fino a un massimo di tre. Ai sensi di tale disposizione, nell'ambito della Presidenza del Consiglio dei ministri, con DPCM 9 luglio 2021 sono state individuate:

- le *“amministrazioni” abilitate alla costituzione delle nuove unità di missione PNRR* (Ministro per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale; Ministro per il sud e la coesione territoriale; Ministro per la pubblica amministrazione; Segretariato generale);
- le *“amministrazioni” abilitate a individuare la struttura dirigenziale già esistente per lo svolgimento delle rispettive funzioni in ambito PNRR* (Ministro per gli affari regionali; Ministro per le politiche giovanili; Ministro per le pari opportunità e per la famiglia; Ministro per le disabilità; Dipartimento per lo sport; Dipartimento per la protezione civile; Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica).

In linea con quanto disposto nel DPCM 9 luglio 2021, la Presidenza, nell'ambito della propria autonomia organizzativa, con DPCM 30 luglio 2021 (successivamente modificato dal DPCM 21 dicembre 2021) ha provveduto alla definizione delle specifiche unità organizzative competenti per la **gestione, monitoraggio, rendicontazione, controllo delle attività in attuazione del PNRR** che, a seconda dei casi, sono:

- a) *Unità di missione* specificamente istituite presso specifiche Strutture generali;
- b) *Servizi* o altre *unità organizzative interne* già esistenti.

➤ **Unità di missione PNRR**

Presso le seguenti Strutture, per l'esercizio delle rispettive funzioni PNRR, sono state istituite specifiche **unità di missione PNRR**:

- **Dipartimento per la trasformazione digitale**
- **Dipartimento per le politiche di coesione**
- **Dipartimento della funzione pubblica**
- **Ufficio del Segretario generale.**

Nell'ambito delle citate unità di missione PNRR è prevista una posizione dirigenziale generale, con funzioni di coordinatore responsabile e tre posizioni dirigenziali di livello non generale.

A ciascuna unità di missione sono assegnate le unità di personale non dirigenziale a tempo determinato e gli esperti sulla base dei due decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri del 28 luglio 2021.

➤ **Servizi o altre unità organizzative interne già esistenti per le attività PNRR**

Nelle seguenti Strutture generali sono stati individuati, tra le articolazioni già esistenti, specifici *Servizi di livello dirigenziale non generale* ovvero specifiche unità organizzative, per l'esercizio delle rispettive funzioni PNRR:

- **Dipartimento per il servizio civile universale:** *Servizio gestione degli operatori volontari e formazione, nell'ambito dell'Ufficio per il servizio civile universale;*
- **Dipartimento per le pari opportunità:** *Servizio per i rapporti internazionali e gli Affari generali, nell'ambito dell'Ufficio per le questioni internazionali e gli affari generali;*
- **Ufficio per le politiche in favore delle persone con disabilità:** *Servizio per il supporto all'Osservatorio nazionale disabilità e rapporti istituzionali;*
- **Dipartimento per lo sport:** *Servizio promozione dello sport di base e relazioni internazionali, nell'ambito dell'Ufficio per il coordinamento delle politiche per lo sport del medesimo Dipartimento;*
- **Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica:** *Servizio VII – Politiche urbane e salute, nell'ambito dell'Ufficio Investimenti per l'ambiente, le imprese e le aree urbane;*
- **Dipartimento della protezione civile:** *unità organizzativa assegnata a un dirigente di seconda fascia con funzioni di consulenza, studio e ricerca;*
- **Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie,** sono svolte dal Nucleo per il coordinamento delle iniziative di ripresa e resilienza tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, denominato "*Nucleo PNRR Stato-Regioni*", coordinato da un dirigente con incarico dirigenziale generale ed articolato in due servizi di livello dirigenziale non generale (art. 33 D.L. n. 152/2021).

Per le attività e le funzioni svolte, i Servizi e le unità organizzative sopra menzionati, si raccordano con l'Unità di missione istituita presso l'Ufficio del Segretario generale.

INTERVENTI E AZIONI NECESSARIE AD ASSICURARE LA COERENZA DEGLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO CON LE SPECIFICITÀ DEL MODELLO ORGANIZZATIVO DELLA PCM

Come già chiarito nel corpo del presente documento (*cf.* sezione II “*Valore pubblico, performance e anticorruzione*”, sotto-sezione di programmazione “*Valore pubblico*”), il valore pubblico che ci si propone di conseguire attraverso la programmazione degli interventi e delle azioni delle strutture della PCM è espresso attraverso l’individuazione, con linee guida adottate annualmente dal Presidente del Consiglio dei Ministri, delle aree strategiche cui devono essere ricondotti gli obiettivi definiti nelle Direttive generali per l’azione amministrativa e della gestione del Segretario generale e delle Autorità politiche delegate.

Come sopra riportato, le Linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri per l’anno 2022 hanno individuato quattro aree strategiche (per la cui illustrazione, *cf.* sezione II “*Valore pubblico, performance e anticorruzione*”, sotto-sezione di programmazione “*Valore pubblico*”), cui ricondurre gli obiettivi da assegnare alle Strutture della PCM

Anche in considerazione delle peculiarità che connotano la struttura organizzativa della PCM e allo scopo di orientare l’azione di pianificazione delle Strutture verso il conseguimento di obiettivi di valore pubblico coerenti con le priorità sottese alle predette aree strategiche, sulla scorta della positiva esperienza registrata negli anni precedenti, anche per l’anno 2022, come anticipato, sono stati individuati degli **obiettivi comuni e trasversali a tutte le strutture della PCM**, declinati come segue (*cf.* anche sezione “*Valore pubblico, performance e anticorruzione*”, sotto-sezione di programmazione “*Performance*”):

DESCRIZIONE OBIETTIVO COMUNE	AREA STRATEGICA DI RIFERIMENTO
<p>Obiettivo Comune A <i>“In attuazione dell’art. 6 (PIAO), co. 2, lett. b) del decreto-legge n. 80 del 2021, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 113 del 2021, consolidamento e crescita delle competenze digitali del personale tramite la promozione di interventi formativi - basati sul Syllabus “Competenze digitali per la P A” - coerenti con i fabbisogni individuali e della propria organizzazione”.</i></p>	<p>Area strategica 4 <i>“Interventi per la riforma della pubblica amministrazione, il rafforzamento della capacità amministrativa e per l’integrità e trasparenza dell’azione”</i></p>
<p>Obiettivo Comune B <i>“Procedere al monitoraggio e alla verifica del funzionamento, dell’impatto e della fruibilità delle misure di semplificazione e digitalizzazione messe a sistema nell’anno 2021, anche mediante l’eventuale</i></p>	<p>Area strategica 2 <i>“Interventi volti a favorire la semplificazione, l’innovazione e le transizioni digitale ed ecologica”</i></p>

consultazione degli utenti. Individuare, in linea con quanto previsto nel Paragrafo 2.1. del PTPCT 2021-2023 e nell'art. 6 (PIAO), comma 2, lettera e), del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 (convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113), ulteriori procedure da semplificare e/o digitalizzare per l'anno 2022, anche sulla base della consultazione degli utenti, con preferenza per quelle aventi carattere comune e trasversale a più strutture. Procedere al popolamento della Piattaforma processi e servizi”.

I predetti obiettivi comuni – oltre a rispondere a un'esigenza di integrazione nell'attività di programmazione delle Strutture della PCM - assumono un rilievo centrale nel contesto del complessivo e articolato ciclo di pianificazione strategica e della *performance* della Presidenza del Consiglio dei ministri, concorrendo, ai sensi dell'art. 10 del DPCM n. 185/2020, alla realizzazione della *performance* organizzativa dalla PCM per l'anno considerato.

La citata previsione regolamentare dispone infatti che *“La misurazione e valutazione della performance organizzativa si realizza tramite l'assegnazione, nelle direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione delle strutture generali della Presidenza del Consiglio dei ministri emanate dal Segretario generale e dai Ministri o Sottosegretari delegati dal Presidente del Consiglio dei ministri, di obiettivi trasversali e comuni a più strutture”*. Essa specifica inoltre che *“gli obiettivi di performance organizzativa possono riguardare: a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività; b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti e del livello previsto di assorbimento delle risorse; c) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi; d) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; e) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; j) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità”*.

Ciò premesso, con la Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione del Segretario generale per l'anno 2022 del 12 maggio 2022, i predetti obiettivi comuni sono stati assegnati a tutte le Strutture del Segretariato generale.

Nel rispetto delle autonome scelte di indirizzo di ciascuna Autorità politica delegata, per l'anno 2022, anche gli Organi di indirizzo politico sono stati invitati a recepire direttamente

nelle Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione delle Strutture ad essi affidate uno o entrambi gli obiettivi comuni sopra individuati.

Nel momento in cui si scrive, non si dispone di un quadro completo circa gli obiettivi strategici definiti da tutte le Strutture affidate alle Autorità politiche delegate, poiché alcune Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2022 risultano ancora in via di formalizzazione.

L'individuazione degli obiettivi comuni sopra menzionati, in coerenza con le aree strategiche individuate dalle citate Linee guida per l'anno 2022, muove dalla considerazione per cui l'avvio e l'implementazione di iniziative dirette alla razionalizzazione, alla semplificazione e alla innovazione dei processi amministrativi, auspicabilmente attraverso lo sfruttamento delle potenzialità offerte dalle tecnologie digitali, rappresenta una priorità d'intervento trasversale per l'azione amministrativa, in linea con i progetti di riforma e di investimento previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), concorrendo in maniera diretta alla realizzazione della *performance* organizzativa.

È al contempo necessario che tali azioni siano sostenute e accompagnate da iniziative di formazione dirette alla promozione e alla diffusione della cultura digitale e al potenziamento delle competenze occorrenti per un adeguato utilizzo delle nuove tecnologie a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa del settore pubblico.

I predetti obiettivi sono stati altresì definiti in coerenza con le previsioni dell'articolo 6, comma 2, del decreto-legge n. 80/2021 che, nel determinare i contenuti del presente documento, ha individuato, quali dimensioni da privilegiare nell'attività di pianificazione strategica delle PP.AA. la definizione di misure per la semplificazione, la digitalizzazione e l'efficientamento dell'azione amministrativa, per favorire la piena accessibilità fisica e digitale dell'Amministrazione, per promuovere le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

Per l'elencazione degli obiettivi strategici assegnati alle strutture della PCM con le Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2022 e nella Nota preliminare al bilancio di previsione della PCM per l'anno 2022 classificati sulla base della loro coerenza con le dimensioni di programmazione sopra indicate si rinvia alla sezione II “*Valore pubblico, performance e anticorruzione*”, sotto-sezione di programmazione “*Performance*” del presente documento.

Sottosezione di programmazione – Organizzazione del lavoro agile

STRATEGIA DI SVILUPPO DI MODELLI INNOVATIVI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

La Presidenza del Consiglio dei ministri, in attuazione della riforma Madia e, in particolare, delle disposizioni concernenti la promozione e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

nelle amministrazioni pubbliche (articolo 14, legge n. 124 del 2015) ha introdotto, già a decorrere dal 2017, il lavoro agile su base volontaria per i propri dipendenti.

In attuazione degli aggiornamenti normativi intervenuti nel 2020⁴, la Presidenza del Consiglio dei ministri ha inoltre adottato, per il triennio 2021-2023, sentite le organizzazioni sindacali e il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, il Piano Organizzativo del lavoro Agile (POLA)⁵, quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.⁶

Nel POLA 2021-2023, dopo aver illustrato le esperienze maturate in PCM e lo stato di attuazione del lavoro agile, sono state definite le condizioni abilitanti per lo sviluppo e l'implementazione dell'istituto, ivi comprese le misure organizzative per il cambiamento della cultura del risultato, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa e della digitalizzazione dei processi e dei servizi.

Partendo dal presupposto che il lavoro agile rappresenta una vera rivoluzione culturale, organizzativa e di processo, che va a scardinare consuetudini e approcci consolidati propri del mondo del lavoro subordinato, promuovendo la collaborazione, la programmazione e una cultura orientata ai risultati, che punta sulla valorizzazione delle persone e sulla valutazione della *performance* per obiettivi e risultati, le **strategie adottate dalla Presidenza del Consiglio dei ministri per promuovere e sviluppare il lavoro agile puntano sulle seguenti leve:**

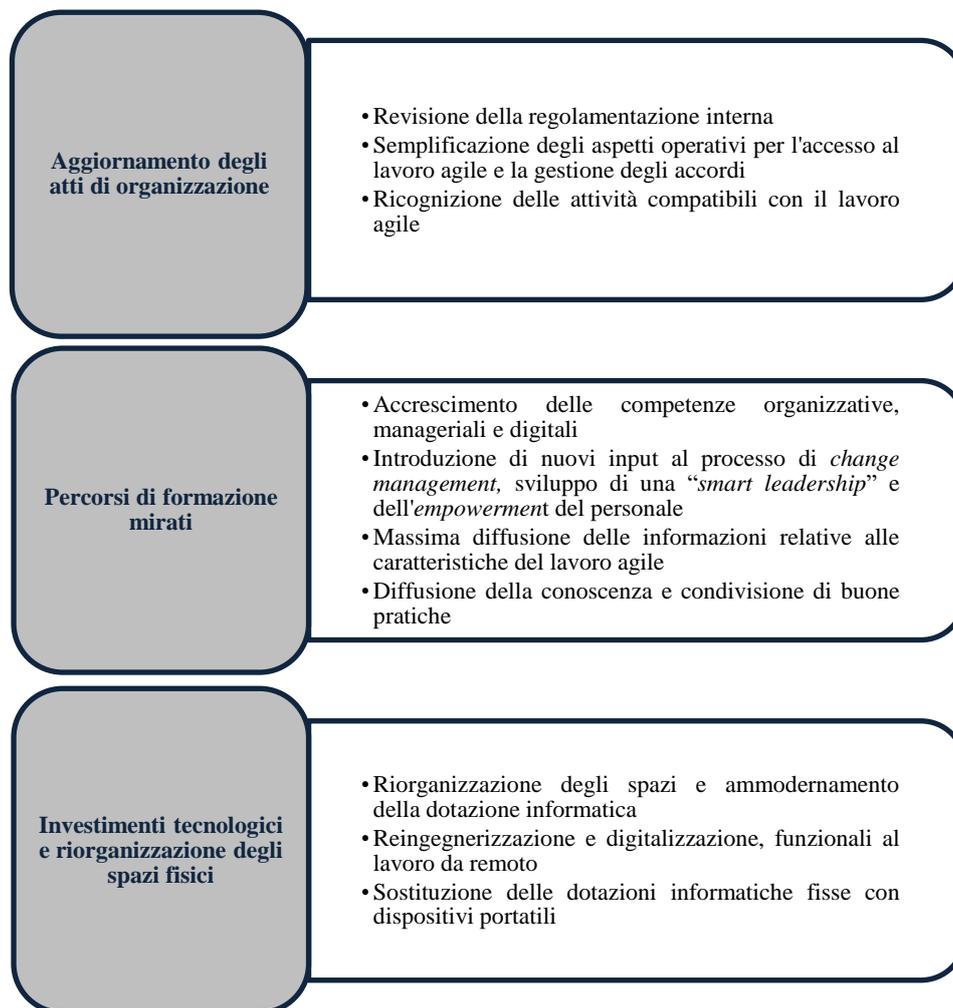
⁴ Articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 87-bis, comma 5, D.L. 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla L. 24 aprile 2020, n. 27, dall'articolo 263, comma 4-bis, lett. a), D.L. 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla L. 17 luglio 2020, n. 77, e, successivamente, dall'articolo 11-bis, comma 2, lett. a), b) e c), D.L. 22 aprile 2021, n. 52, convertito, con modificazioni, dalla L. 17 giugno 2021, n. 87.

⁵ Il POLA è stato trasmesso il 31 gennaio 2021 all'Ufficio per il controllo interno, la trasparenza e l'integrità quale sezione dei documenti di cui ai commi 1 e 2 dell'articolo 7 del decreto del Presidente del consiglio dei ministri 28 dicembre 2020, n. 185 e - nelle more dell'emanazione della direttiva generale del 2021 per l'azione amministrativa e la gestione dei Dipartimenti e Uffici del Segretariato generale della Presidenza del Consiglio dei ministri, ai sensi del comma 2 dell'articolo 7 del citato decreto del Presidente del consiglio dei ministri 28 dicembre 2020, n. 185 - è stato adottato con decreto del Segretario Generale 31 marzo 2021.

⁶ Il documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, "*Piano della performance*", in Presidenza del Consiglio dei ministri è sostituito dai documenti di cui ai commi 1 e 2 dell'articolo 7 del medesimo decreto di seguito indicati: 1.1 le linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri per l'individuazione di indirizzi e obiettivi strategici e operativi, nonché per la definizione di indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e di quella individuale, valevoli per l'anno successivo, che si articolano in aree strategiche; 1.2 le direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione delle strutture generali della Presidenza del Consiglio dei ministri emanate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo.

- investimento sulle persone;
- investimento sulla cultura del risultato e, quindi, sulla formazione/sensibilizzazione;
- accelerazione della trasformazione digitale;
- riorganizzazione degli spazi;
- revisione di alcune misure organizzative.

LEVE PER LO SVILUPPO DEL LAVORO AGILE



La strategia di sviluppo del lavoro agile all'interno dell'Amministrazione sarà incentrata sui seguenti punti:

- definire obiettivi di *performance* organizzativa necessari per completare il percorso di effettiva attivazione delle condizioni abilitanti il lavoro agile;

- migliorare lo stato di salute delle risorse (organizzative, professionali, economico-finanziarie e digitali) dell'Amministrazione.

LE STRATEGIE DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Adeguare le misure organizzative già presenti per aumentare l'efficacia della funzione di coordinamento organizzativo del lavoro agile e favorire l'uniformità di applicazione della disciplina.
Semplificare la procedura di accesso al lavoro agile , nonché la gestione degli accordi, delle modifiche, dei rinnovi e della valutazione.
Potenziare la funzione di programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi e affiancarla ad un sistema di monitoraggio del lavoro agile .
Completare il percorso di alfabetizzazione informatica di base e il programma di estensione delle tecnologie digitali a supporto del lavoro agile anche attraverso l'adesione al Progetto Syllabus promosso dal Dipartimento della funzione pubblica.
Proseguire nella realizzazione delle azioni previste dal Piano di transizione al digitale dell'amministrazione.
Favorire la partecipazione del personale ai percorsi formativi finalizzati a sviluppare le competenze direzionali e organizzative in materia di lavoro agile, a diffondere la cultura dell'orientamento agli obiettivi e ai risultati (<i>management by objectives</i>).
Costruire indicatori e modelli per la programmazione delle performance attese e il monitoraggio dei risultati conseguiti anche in termini di impatti e di valore creato.
Costruire indagini statistiche in grado di consentire la valutazione dell'impatto e del valore che il lavoro agile crea per l'organizzazione stessa, per i propri lavoratori, per gli <i>stakeholders</i> , per l'ambiente.

OBIETTIVI LEGATI ALLO SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Come ampiamente dimostrato dalle sperimentazioni effettuate a partire dal 2017 e come confermato dalla fase emergenziale, l'introduzione di forme flessibili di lavoro attiva un complesso processo di cambiamento che investe l'organizzazione, i comportamenti individuali e i processi tecnico-organizzativi.

Lo sviluppo di nuove modalità di organizzazione del lavoro all'interno della Presidenza del Consiglio dei ministri si è innescata in un tessuto organizzativo che, pur non essendo riuscito nell'immediato a soddisfare interamente le attese, ha reagito per lo più positivamente alle opportunità di cambiamento offerte. Ciò grazie al forte coinvolgimento del vertice amministrativo, alla gradualità dell'approccio adottato e alle strategie di condivisione e coinvolgimento di tutti i livelli decisionali e di tutti i portatori di interesse rispetto al lavoro agile.

L'impegno profuso dall'amministrazione e i numerosi interventi realizzati a sostegno del *change management* hanno già generato un impatto positivo sull'Amministrazione e sulle persone, ma affinché il lavoro agile possa affermarsi come un modello di organizzazione del lavoro veramente produttivo ed efficace, occorre continuare a investire in maniera strutturata e integrata su obiettivi di innovazione tecnologica, organizzativa e operativa nel quadro della strategia complessiva dell'Amministrazione.

L'esperienza pandemica, infatti, ha reso evidente che il processo di adozione del lavoro agile sia stato un attivatore di processi di innovazione per lo sviluppo delle competenze e della capacità individuali. Ciò nel rispetto di un principio fondamentale sancito dalle più recenti indicazioni normative e metodologiche sull'adozione del lavoro agile nella pubblica amministrazione: la prestazione individuale deve concorrere al raggiungimento di obiettivi di carattere più generale come il miglioramento della *performance* dell'intera amministrazione.

Per poter raggiungere, quindi, importanti e duraturi risultati in materia di lavoro agile in tempi brevi occorre continuare, da un lato, a colmare i *gap* strutturali ancora presenti e, dall'altro, a investire sulle condizioni abilitanti del lavoro agile, con la finalità di:

- superare una cultura organizzativa ancora orientata alla esecuzione dei compiti e scarsamente incline a riconoscere e valorizzare i risultati;
- garantire uniformità di applicazione del lavoro agile all'interno dell'Amministrazione e favorire la massima partecipazione del personale;
- sviluppare, nei dipendenti, una maggiore responsabilizzazione verso il raggiungimento dei risultati attesi dalla prestazione lavorativa;
- completare la reingegnerizzazione e la digitalizzazione dei processi e dei servizi, anche attraverso la dematerializzazione della documentazione e la semplificazione operativa, in modo che il lavoro agile sia accessibile a tutti i lavoratori ed estensibile al maggior numero possibile di attività;
- completare il processo di rafforzamento e adeguamento delle dotazioni informatiche e dei sistemi informativi in uso al lavoro da remoto;
- favorire l'accrescimento delle competenze e delle abilità richieste al personale (competenze digitali di base e *soft skills* relative all'organizzazione e alla gestione del lavoro), quale condizione essenziale per poter realizzare efficacemente ed efficientemente le attività da remoto;

- sviluppare nuove competenze e abilità dei dirigenti, in quanto promotori e gestori della transizione al digitale e delle forme flessibili di lavoro e, quindi, del cambiamento culturale indispensabile a rendere effettive le potenzialità offerte dal ricorso al lavoro agile nelle proprie strutture;
- adeguare i sistemi di misurazione e di valutazione della *performance* organizzativa e individuale del personale non dirigenziale alla valutazione delle prestazioni eseguite in modalità agile;
- favorire un maggiore e migliore coinvolgimento di tutto il personale nella definizione degli obiettivi e nella realizzazione della *performance* organizzativa e individuale, riconoscendo e valorizzando il merito e i contributi apportati dai singoli, indipendentemente dal luogo di realizzazione della prestazione lavorativa;
- costruire efficaci sistemi di monitoraggio dei risultati conseguiti dall'organizzazione anche in termini di valutazione dell'impatto del lavoro agile sulla *performance* organizzativa e sulla qualità dei servizi erogati all'utenza.

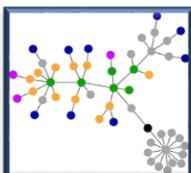
CONDIZIONALITÀ E FATTORI ABILITANTI IL LAVORO AGILE: MISURE ORGANIZZATIVE, PIATTAFORME TECNOLOGICHE, COMPETENZE PROFESSIONALI

Il lavoro agile, quale strumento organizzativo innovativo, rappresenta un'importante leva strategica in grado di incidere sulla cultura e sulla produttività delle organizzazioni. Affinché esso diventi un catalizzatore del cambiamento e dei processi di innovazione, deve essere supportato dalla presenza di condizioni e fattori abilitanti in grado di contribuire a creare valore pubblico.

Il lavoro agile, infatti, deve essere abilitato da risorse organizzative, tecnologiche e culturali e per rinnovare i modelli di organizzazione e di lavoro pubblico occorre investire proprio su di esse.

Alla luce delle esperienze maturate in PCM, supportate dalla rilevante presenza di adeguate risorse (organizzative, finanziarie e tecnologiche) e dei giusti presupposti per l'attuazione del lavoro agile, le condizioni abilitanti per lo sviluppo e l'implementazione dell'istituto, come anticipato nel paragrafo precedente, su cui si è deciso di fare leva sono le seguenti:

LE CONDIZIONALITÀ E I FATTORI ABILITANTI IL LAVORO AGILE



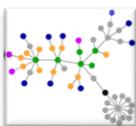
Le misure organizzative, ivi compresa la mappatura delle attività che si possono svolgere in modalità agile



Le piattaforme tecnologiche



Le competenze professionali e i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale



1. LE MISURE ORGANIZZATIVE

rispetto alle **MISURE ORGANIZZATIVE**, si precisa che, all'interno dell'Amministrazione sono già presenti sistemi, organismi e strumenti che favoriscono la crescita del lavoro agile e il miglioramento del clima organizzativo.

Prima della pandemia, n. 536 unità di personale adibite ad attività compatibili con il lavoro agile, e pari al 16% del personale in servizio, avevano sottoscritto, a decorrere dal 1° gennaio 2020, un accordo individuale semestrale.

Per effetto dell'emergenza sanitaria, al 31 dicembre 2020, su 3.396 dipendenti in servizio, risultavano in lavoro agile n. 2660 unità di personale, pari al 92,6% dei lavoratori adibiti ad attività compatibili con tale modalità di lavoro.⁷

⁷ Dati assoluti rilevati a seguito della ricognizione effettuata in attuazione del DSG 28 luglio 2020 su un totale di 3.284 dipendenti in servizio presso le strutture rispondenti (n. 54 strutture rispondenti su 56 totali per complessive 3.315 unità di personale). Il valore percentuale è calcolato, invece, su un numero totale di 2.872 dipendenti adibiti ad attività compatibili con il lavoro agile.

Tale percentuale è addirittura cresciuta nel 2021, per il perdurare delle disposizioni che hanno consentito il lavoro agile semplificato (in assenza di accordi individuali). Infatti, pur tenendo conto e attuando gli interventi normativi che hanno imposto un graduale ritorno in presenza del personale, su 3.496 dipendenti in servizio, nel 2021, hanno fruito di almeno una giornata di lavoro agile n. 2.766 unità di personale, pari al 96,3% dei dipendenti in grado di poter prestare l'attività lavorativa in modalità agile.⁸

Inoltre, già nel Piano di sviluppo del lavoro agile per il triennio 2021-2023, era stata prevista, in chiave prospettica, una revisione della regolamentazione interna, per favorire il rientro nel regime ordinario – abbandonando il regime semplificato – di accesso al lavoro agile per effetto del superamento della fase emergenziale.

Le misure organizzative che erano state previste nel suddetto programma di sviluppo e che sono state in parte adottate nel corso del 2021 si prefiggevano i seguenti scopi:

- **semplificare gli aspetti operativi** relativi all'accesso alle nuove modalità di lavoro flessibili;
- favorire l'**estensione**, su base volontaria, **del lavoro agile ad almeno il 60% dei lavoratori adibiti ad attività compatibili**;
- introdurre **meccanismi di monitoraggio** degli accordi di lavoro agile, sulla base di *format standard* o con l'eventuale sviluppo di applicativi dedicati;
- rilevare **informazioni sull'efficacia qualitativa e quantitativa e sull'efficienza produttiva** derivanti dall'introduzione di questi modelli di lavoro flessibile.

Ciò è stato possibile grazie alla visione integrata delle strategie dell'Amministrazione. Tra le priorità politiche definite con le “Linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri per l'individuazione di indirizzi e obiettivi strategici e operativi ai fini dell'emanazione delle direttive per l'azione amministrativa e la gestione delle strutture generali della Presidenza del Consiglio dei ministri per l'anno 2021”, sono stati infatti inseriti alcuni obiettivi di *performance* organizzativa necessari a proseguire il percorso di effettiva attivazione delle condizioni abilitanti il lavoro agile.

In particolare, per migliorare lo stato di salute organizzativa dell'Amministrazione, si è puntato sulle seguenti **misure organizzative** atte a:

- accrescere l'efficacia della funzione di coordinamento organizzativo del lavoro agile, anche da un punto di vista della disciplina applicata;
- garantire una efficace ed efficiente partecipazione al lavoro da remoto e uniformità nelle modalità di applicazione e sviluppo del lavoro agile nell'Amministrazione;
- potenziare la funzione di programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi e affiancarla ad un sistema di monitoraggio del lavoro agile.

⁸ La percentuale è stata calcolata considerando il numero di lavoratori adibiti ad attività compatibili con il lavoro agile rilevato a settembre 2020 (n. 2872 unità) e non sul complesso dei lavoratori della PCM.

Nella tabella di seguito riportata sono illustrate le misure organizzative adottate fino al 2021 (baseline):

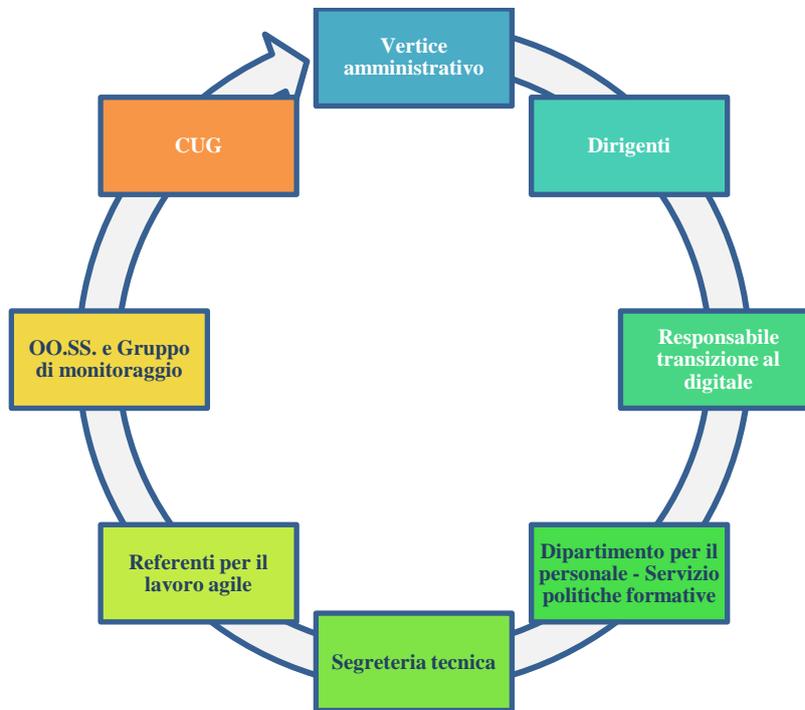
FATTORE ABILITANTE	DESCRIZIONE
<p>1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile</p>	<p>POLICY INTERNA SUL LAVORO AGILE Dal 2017 è presente un atto regolamentare interno per la disciplina del lavoro agile. Attualmente, la disciplina del lavoro agile è contenuta nelle seguenti direttive:</p> <ul style="list-style-type: none"> - DSG 2 maggio 2019 che ha regolamentato il lavoro agile all'interno della PCM in esito alle sperimentazioni maturate prima del periodo emergenziale legato all'epidemia da Covid-19; - DSG 20 dicembre 2021 che ha revisionato parzialmente la direttiva del 2 maggio 2019, definendo le nuove misure organizzative per il superamento delle modalità emergenziali di attuazione del lavoro agile e prevedendo, tra l'altro, l'eliminazione del contingente massimo di potenziali lavoratori agili, l'ampliamento del numero massimo di giornate di lavoro agile fruibili (fino a due giorni di lavoro agile a settimana) e una nuova procedura di accesso, gestione e monitoraggio del lavoro agile supportata da un applicativo gestionale realizzato ad hoc. <p>SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE PER PROGETTI Sin dalla prima direttiva sul lavoro agile e, in conformità con le disposizioni normative vigenti, il lavoro agile in PCM si è sempre attivato previa sottoscrizione di un accordo bilaterale sottoscritto tra il dipendente e il proprio superiore gerarchico. L'accordo specifica i contenuti delle prestazioni da rendere in modalità agile al di fuori della sede di lavoro, le modalità e i tempi di svolgimento, i risultati attesi e gli indicatori di misurazione, nonché le procedure di monitoraggio e valutazione delle attività svolte. Inoltre, dal 2017 sono stati programmati specifici obiettivi strategici legati allo sviluppo e all'implementazione del lavoro agile, aventi per oggetto sia una campagna di formazione/informazione specifica sulle potenzialità dell'istituto, sia l'accrescimento delle competenze professionali correlate al lavoro agile, sia la rilevazione, tramite questionari, del livello di soddisfazione del personale, anche dirigenziale, dell'efficacia dello strumento.</p> <p>ORGANISMI SPECIFICI CON COMPETENZE TECNICHE ATTI A COORDINARE L'APPLICAZIONE DEL LAVORO AGILE E A FARE DA RACCORDO TRA LE STRUTTURE Sono operativi i seguenti organismi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segreteria tecnica per il lavoro agile con compiti di coordinamento e di supporto al personale e alle strutture nella definizione degli accordi di lavoro agile, nella programmazione di percorsi formativi specifici, nella definizione degli atti regolamentari interni e nelle attività di monitoraggio e valutazione dei risultati; - Rete dei referenti composta dai rappresentanti di tutte le strutture in grado di fare da raccordo tra la segreteria tecnica e la struttura di appartenenza; - Gruppo di monitoraggio congiunto composto da rappresentanti dell'Amministrazione (i componenti della segreteria tecnica) e da rappresentanti delle organizzazioni sindacali, con il compito di monitorare l'attuazione del lavoro agile. <p>MAPPATURA DELLE ATTIVITA' COMPATIBILI CON IL LAVORO AGILE</p>

	<p>Atto del SG del 7 maggio 2018 per l'individuazione delle attività non compatibili con il lavoro agile.</p> <p>APP PER LA GESTIONE DEGLI ACCORDI DI LAVORO AGILE A dicembre 2021, per facilitare la definizione degli accordi di lavoro agile necessari per poter espletare l'attività lavorativa in modalità agile a decorrere dal 1° gennaio 2022, è stato messo in esercizio un applicativo informatico <i>ad hoc</i> per l'invio di una proposta, l'approvazione e la sottoscrizione degli accordi di lavoro agile.</p>
2) Iniziative di benessere organizzativo	<p>Sono presenti iniziative di benessere organizzativo e la PCM ha ottenuto, a dicembre 2019, un marchio di qualità di proprietà della Provincia Autonoma di Trento per la CERTIFICAZIONE FAMILY AUDIT, a testimonianza dell'impegno nell'adozione di politiche di WLB. Il piano di azioni specifiche adottato ha durata triennale e la certificazione è stata confermata per la seconda annualità.</p>
3) Monitoraggio del lavoro agile	<p>A livello individuale, in coerenza con quanto previsto dalla normativa vigente che impone di monitorare le attività prestate dal personale in modalità agile e di misurarne i risultati attesi, sono stati introdotti nel tempo meccanismi di monitoraggio <i>in itinere</i> ed <i>ex post</i> degli accordi di lavoro agile. Ciò anche durante il periodo emergenziale e in assenza di accordi individuali.</p> <p>A livello di organizzazione, sono state condotte specifiche attività di monitoraggio in termini di risultati complessivi sia durante le sperimentazioni che dopo le prime attuazioni, allo scopo di misurare impatti e criticità della nuova misura di organizzazione del lavoro, e allo scopo di acquisire opinioni e giudizi sul grado di soddisfazione dell'istituto anche in prospettiva di un miglioramento del benessere individuale.</p> <p>Nel 2020, per promuovere una maggiore diffusione e per favorire il progressivo consolidamento del lavoro agile, è stato introdotto un obiettivo strategico comune e trasversale a tutte le strutture della Presidenza, le cui azioni specifiche hanno riguardato la progettazione di questionari per l'analisi dell'impatto del lavoro agile, la successiva somministrazione a tutti i dirigenti (apicali e non) e l'elaborazione dei dati raccolti.</p> <p>Nel 2021, inoltre, è stata condotta la prima indagine di impatto interno ed esterno del lavoro agile.</p>
4) Help desk informatico dedicato al lavoro agile	<p>È attivo presso il Dipartimento per i servizi strumentali e a servizio di tutte le strutture PCM un helpdesk informatico, che, pur non rappresentando un presidio <i>helpdesk</i> dedicato al lavoro agile, ma dedicato in generale all'assistenza informatica agli utenti su problematiche HW e SW, ha svolto gran parte della sua attività a supporto del lavoro agile, in particolar modo, nelle attività di configurazione delle dotazioni informatiche da assegnare ai lavoratori agili.</p>
5) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	<p>Il lavoro agile in PCM è organizzato per progetti: si attiva previa sottoscrizione di un accordo, i cui elementi essenziali sono definiti dagli atti organizzativi interni. Oltre alla descrizione delle attività da rendere in modalità agile, nei progetti sono indicati risultati attesi, indicatori e target per facilitare il monitoraggio e la verifica delle attività svolte in coerenza con gli obiettivi programmati.</p> <p>È attivo dal 2021 il nuovo sistema di misurazione della valutazione della performance al personale non dirigenziale della PCM. L'obiettivo è quello di adeguare i sistemi di misurazione della valutazione della performance alla valutazione delle attività prestate in modalità agile.</p>

<p>6) Linee guida per un utilizzo efficace del lavoro agile</p>	<p>A dicembre 2020, a conclusione di un percorso formativo laboratoriale in house, è stato pubblicato il catalogo delle migliori pratiche di lavoro agile. Il catalogo, oltre a raccogliere i migliori progetti (selezionati e opportunamente affinati), rappresenta una guida operativa per la definizione degli accordi individuali e, in particolare, degli obiettivi, indicatori e target coerenti con l'oggetto degli accordi stessi.</p> <p>Nel 2021 sono state diffuse le “Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance” attraverso l'organizzazione di appositi percorsi laboratoriali in house atti a facilitare la definizione degli accordi e il monitoraggio degli stessi.</p>

Tutto il processo di revisione delle misure organizzative ha richiesto la collaborazione di più soggetti. Premesso, quindi, che presupposto imprescindibile per il cambiamento dei modelli organizzativi deve essere un chiaro e mirato orientamento dell'amministrazione verso politiche di gestione innovative delle risorse umane, i soggetti coinvolti e impegnati a vario titolo nel processo di sviluppo, diffusione e consolidamento del lavoro agile sono illustrati nel grafico sotto riportato.

SOGGETTI COINVOLTI



2. LE PIATTAFORME TECNOLOGICHE

Oltre a idonee condizioni organizzative, il lavoro agile, per il suo stretto legame con il concetto di autonomia e flessibilità, richiede importanti investimenti in dotazioni tecnologiche. Per esprimere appieno l'efficacia e l'efficienza della sua azione, il lavoro agile deve essere necessariamente associato a un potenziamento dei sistemi informatici, delle piattaforme tecnologiche (da intendersi sia come dotazioni infrastrutturali che come applicativi software) e a un forte processo di reingegnerizzazione e digitalizzazione.

I requisiti tecnologici, quindi, rappresentano un altro fattore abilitante ed elemento indispensabile per il corretto sviluppo del lavoro agile e di modelli di organizzazione del lavoro flessibili.

Su questo fronte, la Presidenza del Consiglio dei ministri si era attivata già prima della pandemia, dotandosi di strumenti e tecnologie (pc portatili, *software*, accessi alle VPN, scrivanie virtuali, spazi *cloud*) atti a migliorare la sicurezza della rete aziendale e in grado di supportare il lavoro da remoto, il lavoro collaborativo e la comunicazione tra *team* virtuali.

Nel corso del 2021, pertanto, agli ingenti investimenti in dotazioni tecnologiche (acquisto di PC portatili per la graduale sostituzione di postazioni fisse con *dock station*) si sono aggiunti quelli per accrescere la protezione dell'infrastruttura di rete e per la sicurezza dei dati: ciò con lo scopo di garantire accessi dall'esterno sicuri, sia ai dati, sia agli applicativi preservando il lavoro svolto da remoto.

Già a fine 2020, la Presidenza del Consiglio dei ministri aveva adottato il Piano di Transizione Digitale (PTD) che poneva alla base del progetto la visione di *“Abilitare la creazione di un ambiente di lavoro moderno e digitale all'interno della Presidenza del Consiglio dei ministri attraverso l'adozione di strumenti, tecniche, tecnologie digitali e metodologie innovative, nonché mediante l'organizzazione di percorsi di apprendimento e aggiornamento del personale tali da renderla l'organizzazione pubblica di riferimento per la transizione al digitale dell'intero Paese”*.

Nel percorso di cambiamento culturale e organizzativo, il PTD si è posto i seguenti obiettivi:

- rendere l'Amministrazione un'Istituzione *Digital First* e *Digital by default*;
- definire e progettare un'esperienza digitale unica per tutta l'Amministrazione, utilizzando l'ampia disponibilità e maturità di strumenti, tecnologie e metodologie e adottando una strategia coerente e trasversalmente condivisa;
- orientare l'intera organizzazione alla logica del “servizio” e contribuire alla trasformazione culturale necessaria per un ripensamento delle modalità di erogazione dei servizi in un'ottica più “smart”.

Nell'ambito delle iniziative progettuali e di riorganizzazione previste dal PTD, si evidenziano quelle ad alto fattore abilitante per l'ampliamento degli ambiti di applicazione del lavoro agile:

- ❖ adozione di un sistema di catalogazione, gestione, manutenzione e revisione in ottica digitale dei processi, dei procedimenti e dei servizi della PCM;
- ❖ estensione degli strumenti di collaborazione;
- ❖ introduzione di un sistema evoluto di gestione documentale e dei flussi di lavoro automatizzati;

- ❖ riprogettazione degli spazi di lavoro e delle postazioni di lavoro (prevalentemente mobili), aumento della copertura *Wifi*, adozione e diffusione delle principali piattaforme digitali (SPID, CIE, *Cloudify*, IO);
- ❖ adozione di un sistema ERP⁹ per la gestione del personale in tutto il ciclo di vita operativo e in grado di supportare le esigenze connesse al lavoro agile.

Il POLA 2021-2023 aveva evidenziato, con riferimento agli indicatori di salute digitale, i seguenti dati di partenza:

- n. 1892 PC portatili consegnati al personale;
- 52% del personale con utenza VPN attiva;
- 90% di applicativi consultabile da remoto;
- 71% delle banche dati consultabile da remoto;
- 63% di processi digitalizzati (anche solo parzialmente);
- 100% di servizi digitalizzati (rispetto a quelli digitalizzabili).

La prosecuzione del percorso di ammodernamento e gli ulteriori investimenti tecnologici hanno consentito di raggiungere i seguenti risultati rispetto ai target programmati, in corrispondenza degli indicatori di salute digitale di seguito riportati:

⁹ Un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) è un *software* per il governo dei processi aziendali, che gestisce e integra i processi finanziari, le catene di approvvigionamento, le operazioni, i report, la produzione e le risorse umane di una organizzazione strutturata. È comune, presso molte organizzazioni, disporre di una sorta di processo per le risorse umane, per la contabilità, per il *procurement*.

INDICATORE	TARGET PREVISTO 2021 (POLA)	TARGET RAGGIUNTO 2021	DESCRIZIONE INDICATORE	FONTE
n. PC portatili consegnati al personale	2.207	↑ 3.322	<i>n. PC portatili consegnati al personale per il lavoro agile e in sostituzione delle postazioni fisse</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
% del personale con utenza VPN attiva	>= 65%	↑ 100%	<i>% del personale con utenza VPN attiva = n. dipendenti con utenza VPN attiva nell'anno XXXX/n. lavoratori (dirigenti e non) in servizio in PCM al 31/12/XXXX</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
% di applicativi consultabili da remoto	98%	↑ 100%	<i>% di applicativi consultabili da remoto = n. di applicativi consultabili da remoto nell'anno XXXX/n. di applicativi utilizzati nell'anno XXXX</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
% delle banche dati consultabili da remoto	100%	↑ 100%	<i>% di banche dati consultabili da remoto = n. di banche dati consultabili da remoto nell'anno XXXX/n. di banche dati utilizzate nell'anno XXXX</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
% di processi digitalizzati parzialmente	ND	↑ 94%	<i>% processi digitalizzati = n. processi digitalizzati (anche parzialmente) nell'anno XXXX/n. processi digitalizzabili nell'anno XXXX</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
% di servizi digitalizzati parzialmente	ND	↑ 100%	<i>% servizi digitalizzati = n. servizi digitalizzati (anche parzialmente) nell'anno XXXX/n. servizi digitalizzabili nell'anno XXXX</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
% di processi digitalizzati (intesi FULL DIGITAL)	>= 31%	↑ 31%	<i>% processi digitalizzati = n. processi digitalizzati (completamente) nell'anno XXXX/n. processi digitalizzabili nell'anno XXXX</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
% di servizi digitalizzati (intesi FULL DIGITAL)	>= 33%	↑ 33%	<i>% servizi digitalizzati = n. servizi digitalizzati (completamente) nell'anno XXXX/n. servizi digitalizzabili nell'anno XXXX</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Rispetto ai risultati già conseguiti nel 2020, si sottolineano i miglioramenti conseguiti in termini di:

- Numero di PC consegnati al personale (con un incremento anche rispetto al target inizialmente previsto per il 2021 fino alla copertura quasi totale del personale in servizio);
- quota di utenti con VPN attiva (copertura totale);
- quota di applicativi e banche dati consultabili da remoto (copertura del 100%) grazie all'estensione della VPN a tutto il personale;
- quota di processi digitalizzati anche solo parzialmente (copertura totale rispetto alla copertura del 63% del 2020)¹⁰;
- quota di processi e servizi *full digital* perfettamente in linea con le previsioni del POLA per il 2021.

Con riferimento, invece, agli indicatori di salute economico-finanziaria correlati agli investimenti in supporti HW e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile e a quelli per la digitalizzazione di servizi, processi e procedimenti, nell'anno 2021, sono state spese le somme sotto riportate:

INDICATORE	TARGET RAGGIUNTO 2021	DESCRIZIONE INDICATORE	FONTE
€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	814.410,00 €	€ di investimenti annuali	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
€ Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	3.471.473,00 €	€ di investimenti annuali	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Dalla lettura della tabella si rilevano minori investimenti in supporti hardware e infrastrutture sulla base dell'elevata copertura conseguita in questo ambito (in termini di lavoratori agili dotati di PC portatili e di connessioni VPN) e, per converso, maggiori investimenti per la digitalizzazione di servizi, progetti e processi in considerazione di risultati sostanzialmente invariati rispetto al 2020.



3. LE COMPETENZE PROFESSIONALI E I PERCORSI

Grazie al lavoro agile, al centro delle strategie della pubblica amministrazione sono ritornate le persone.

¹⁰ I servizi erano già tutti digitalizzati

La diffusione e il consolidamento del lavoro agile passano, infatti, attraverso un processo di cambiamento dei modelli organizzativi, realizzabile non solo attraverso la revisione dei processi di lavoro, la digitalizzazione, il ripensamento e l'adeguamento dei sistemi di programmazione e misurazione dei risultati, ma soprattutto puntando sull'*empowerment* del capitale umano.

Proprio con questo obiettivo, nell'ambito delle strategie di sviluppo e di rinnovo del capitale umano disponibile, la Presidenza del Consiglio dei ministri ha puntato molto, già dal 2017, sul rafforzamento delle competenze del personale, attraverso:

- la realizzazione di **progetti di comunicazione**, accompagnamento, informazione e sensibilizzazione al corretto utilizzo dello strumento del lavoro agile;
- la progettazione e l'organizzazione di **adeguati percorsi di formazione** finalizzati a creare un nuovo modello culturale e ad accrescere le *soft skills* del personale (competenze individuali organizzative, manageriali e digitali) e a favorire un ripensamento dei modelli di organizzazione del lavoro.

Dopo una prima fase di alfabetizzazione sul tema del lavoro agile, realizzata grazie ai percorsi specifici offerti dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, la Presidenza del Consiglio dei ministri ha introdotto e organizzato percorsi formativi *in house* dedicati ai dipendenti ammessi a prestare l'attività lavorativa in modalità agile, riguardanti, in un primo momento, i profili di sicurezza sul lavoro e di sicurezza informatica, in un secondo momento, i modelli efficaci e le migliori pratiche di lavoro agile.

Le principali offerte formative si sono focalizzate, oltre che sullo sviluppo di specifiche competenze e conoscenze sul tema del lavoro agile, sui seguenti temi:

- consolidamento e **diffusione di modelli di organizzazione del lavoro** a sostegno del cambiamento culturale con lo scopo di orientare i dipendenti – dirigenti e non – ad abbandonare il paradigma di un lavoro svolto in presenza per lasciare spazio al paradigma di un lavoro guidato dal risultato da raggiungere e dal valore da creare;
- rafforzamento delle competenze del personale nella **programmazione delle attività** per obiettivi e nella misurazione dei risultati, principali presupposti del lavoro agile e della sua efficace attuazione, anche con lo scopo di favorire il graduale **adeguamento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance** individuale e organizzativa ai sistemi di monitoraggio e valutazione del lavoro agile;
- condivisione e approfondimento di **pratiche manageriali** per il miglioramento della *leadership* e la conduzione ottimale ed efficace di gruppi di lavoro (composti totalmente o parzialmente da lavoratori agili), partendo dal presupposto che il lavoro agile richiede un investimento mirato sulla dirigenza

che deve assumere un ruolo trainante verso modelli organizzativi innovativi del lavoro e verso la transizione digitale;

- accrescimento dell'*empowerment* e delle *soft skills* di tutti i dipendenti, mediante investimenti mirati sullo sviluppo di competenze trasversali, sull'importanza del dibattito, sul superamento di ostacoli culturali e sulla diffusione della conoscenza e la condivisione di buone pratiche;
- potenziamento delle **competenze informatiche e digitali** del personale funzionali alla trasformazione digitale.

Gli investimenti in attività di formazione, condivisione e approfondimento dei principali strumenti organizzativi a supporto dello sviluppo di modelli di lavoro flessibile, che sono stati realizzati negli ultimi anni, hanno rappresentato, quindi, un'importante leva strategica per l'attivazione delle condizioni abilitanti alla diffusione e al consolidamento del lavoro agile in PCM.

Nel corso del 2021, inoltre, prendendo spunto dai modelli e dalle migliori pratiche di lavoro agile - individuati a seguito delle sperimentazioni effettuate nel periodo pre-pandemia e dell'esperienza del lavoro agile emergenziale - sono stati programmati e realizzati specifici percorsi formativi:

- per i **dirigenti** al fine di favorire il superamento della logica gerarchica del "controllo" legata al presenzialismo per passare ad una logica partecipativa, basata su responsabilità e fiducia reciproche, condivisione di strategie, valori, obiettivi e valutazione dei risultati;
- per i **dipendenti e i funzionari** con l'obiettivo di sviluppare competenze e capacità ulteriori rispetto a quelle del lavoro in presenza (autonomia operativa e capacità di organizzare le attività in coerenza con le esigenze organizzative e funzionali dell'ufficio, con l'impegno a produrre risultati coerenti con i parametri quantitativi e qualitativi programmati);
- per **tutti** per lo sviluppo di nuove competenze professionali (digitali e organizzative) adattabili al nuovo contesto di riferimento in cui non si può prescindere dalla trasformazione digitale in atto e dall'utilizzo di strumenti di collaborazione.

In particolare, nel corso del 2021, nell'ambito di un obiettivo strategico, comune e trasversale a tutte le strutture della PCM, legato alla promozione del lavoro agile e all'attuazione degli obiettivi di sviluppo del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) adottato per il triennio 2021-2023, l'Amministrazione ha realizzato percorsi formativi di **accrescimento delle competenze direzionali, organizzative e digitali**, propedeutici alla diffusa e concreta adozione del lavoro agile all'interno dell'organizzazione.

Per la realizzazione dell'obiettivo erano previsti:

- la partecipazione di almeno il 50% del personale (dirigenziale e non) alle iniziative programmate;
- la diversificazione della partecipazione del personale nell'ambito delle tre macro aree di formazione (competenze direzionali, organizzative e digitali).

Le strutture generali della PCM complessivamente coinvolte nella realizzazione dell'obiettivo strategico sono state 32 (su un totale di 38 strutture). Ne consegue che il 97% del personale in servizio presso le strutture che hanno inserito nelle proprie direttive tale obiettivo (ad esclusione delle strutture di diretta collaborazione del Presidente del Consiglio e di Sottosegretari o Ministri senza portafoglio) è stato coinvolto in esso.

L'iniziativa intrapresa - poiché connessa al POLA e finalizzata prioritariamente all'individuazione e alla definizione di percorsi formativi orientati al rafforzamento delle competenze direzionali, organizzative e digitali di tutto il personale - ha tuttavia impattato su una platea più ampia e ha visto coinvolti, in quanto potenziali fruitori del lavoro agile, anche lavoratori impiegati presso le strutture di diretta collaborazione.

Il programma formativo per la dirigenza è stato volto a:

- diffondere lo sviluppo di una nuova prospettiva di *leadership*, sempre più orientata alla gestione per obiettivi e alla creazione di valore, incline a cogliere e valorizzare le opportunità offerte dalle innovazioni in corso, in grado di diffondere un clima di fiducia e di supporto efficace anche a distanza e nei confronti di *team* misti in presenza e da remoto;
- potenziare le abilità di gestione delle risorse umane a 360°;
- implementare le competenze in materia di pianificazione, programmazione e valutazione della *performance*;
- accrescere le *soft skills* indispensabili a motivare, favorire le relazioni e coordinare nel modo più adeguato tutto il personale, sia in forma individuale che nell'ambito del lavoro in *team*.

La **formazione per le qualifiche** si è riferita principalmente ai temi del benessere organizzativo e della promozione e diffusione del lavoro agile, allo scopo di accompagnare il personale nella fase di ripensamento complessivo della disciplina del lavoro pubblico e allo scopo di accrescere le competenze organizzative, sia tramite specifici *webinar* che con eventi seminari dedicati:

- seminario sul POLA (Piano organizzativo per il lavoro agile), per avvicinare il personale allo strumento organizzativo previsto dal legislatore per conseguire importanti obiettivi qualitativi e quantitativi nella diffusione del lavoro agile a regime, al rientro dalla fase emergenziale;

- laboratori specifici per favorire l'adattamento in relazione ai cambiamenti in atto e sviluppare la collaborazione, promuovendo coinvolgimento e trasferendo strategie e tecniche per aumentare l'efficacia del lavoro in *team*;
- laboratori per l'accompagnamento dei dipendenti nella progettazione degli accordi individuali (anche attraverso la diffusione delle linee guida operative sulla costruzione di obiettivi, indicatori e target e sulle migliori pratiche di lavoro agile);
- ulteriori iniziative collegate al tema del lavoro agile finalizzate all'accrescimento delle conoscenze in materia di stress lavorativo e disconnessione.

Per entrambe le categorie di personale (dirigenti e non), sono stati organizzati percorsi formativi mirati per incrementare la **diffusione e lo sviluppo delle competenze digitali** (competenze informatiche di base, firma elettronica, SPID, sistemi di collaboration, sistemi di protocollazione, gestione e conservazione documentale).

Nella tabella che segue, si riportano gli indicatori di salute professionale dell'Amministrazione e i target raggiunti nel 2021 ripartiti per categoria di personale (dirigenti, personale delle qualifiche e totale dei lavoratori) e per area di formazione (area manageriale, area organizzativa e digitale).

INDICATORE	TARGET RAGGIUNTO 2021	DESCRIZIONE INDICATORE	FONTE
Competenze direzionali:			
% dipendenti delle categorie partecipanti ai corsi di formazione dell'area manageriale	16%	% = n. dipendenti delle categorie partecipanti a corsi sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile 2021/n. dipendenti delle categorie in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2021	Dipartimento per il personale
% dirigenti partecipanti ai corsi di formazione dell'area manageriale	36%	% = n. dirigenti partecipanti a corsi sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile 2021/n. dirigenti in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2021	Dipartimento per il personale
% lavoratori (dirigenti e dipendenti delle qualifiche) partecipanti ai corsi di formazione dell'area manageriale	18%	% = n. lavoratori (dirigenti e non) partecipanti a corsi sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile 2021/lavoratori (dirigenti e non) in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2021	Dipartimento per il personale
Competenze organizzative:			
% dipendenti delle categorie partecipanti ai corsi di formazione dell'area organizzativa	74%	% = n. dipendenti delle categorie partecipanti a corsi sulle competenze organizzative in materia di lavoro agile 2021/n. dipendenti delle categorie in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2021	Dipartimento per il personale
% dirigenti partecipanti ai corsi di formazione dell'area organizzativa	59%	% = n. dirigenti partecipanti a corsi sulle competenze organizzative in materia di lavoro agile 2021/n. dirigenti in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2021	Dipartimento per il personale
% lavoratori (dirigenti e dipendenti delle qualifiche) partecipanti ai corsi di formazione dell'area organizzativa	72%	% = n. lavoratori (dirigenti e non) partecipanti a corsi sulle competenze organizzative in materia di lavoro agile 2021/lavoratori (dirigenti e non) in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2021	Dipartimento per il personale
Competenze digitali:			
% dipendenti delle categorie partecipanti ai corsi di formazione dell'area digitale	64%	% = n. dipendenti delle categorie partecipanti a corsi sulle competenze digitali in materia di lavoro agile 2021/n. dipendenti delle categorie in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2021	Dipartimento per il personale
% dirigenti partecipanti ai corsi di formazione dell'area digitale	24%	% = n. dirigenti partecipanti a corsi sulle competenze digitali in materia di lavoro agile 2021/n. dirigenti in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2021	Dipartimento per il personale
% lavoratori (dirigenti e dipendenti delle qualifiche) partecipanti ai corsi di formazione dell'area digitale	60%	% = n. lavoratori (dirigenti e non) partecipanti a corsi sulle competenze digitali in materia di lavoro agile 2021/lavoratori (dirigenti e non) in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2021	Dipartimento per il personale

Nella tabella sotto riportata si espongono, distinti per categoria di personale (dirigenti, personale delle qualifiche e totale dei lavoratori), gli indicatori atti a misurare la quota di personale che si è complessivamente formata nel 2021 per l'accrescimento delle competenze in materia di lavoro agile.

INDICATORE	TARGET RAGGIUNTO 2021	DESCRIZIONE INDICATORE	FONTE
Dipendenti complessivamente formati			
% dipendenti delle categorie complessivamente formati per l'accrescimento delle competenze in materia di lavoro agile	90%	% = n. dipendenti delle categorie complessivamente formati in materia di lavoro agile 2021/n. dipendenti delle categorie in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2021	Dipartimento per il personale
% dirigenti complessivamente formati per l'accrescimento delle competenze in materia di lavoro agile	70%	% = n. dirigenti complessivamente formati in materia di lavoro agile 2021/n. dirigenti in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2021	Dipartimento per il personale
% lavoratori (dirigenti e dipendenti delle qualifiche) complessivamente formati per l'accrescimento delle competenze in materia di lavoro agile	88%	% = n. lavoratori (dirigenti e non) complessivamente formati in materia di lavoro agile 2021/lavoratori (dirigenti e non) in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2021	Dipartimento per il personale

Di seguito, infine, è riportato l'indicatore di salute economico-finanziaria legato ai costi sostenuti per la formazione nel 2021.

INDICATORE	TARGET RAGGIUNTO 2021	DESCRIZIONE INDICATORE	FONTE
Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	183.558,55 €	€ di investimenti annuali	Dipartimento per il personale

OBIETTIVI DEL LAVORO AGILE

Gli obiettivi del lavoro agile che la Presidenza del Consiglio dei ministri intende perseguire nel prossimo futuro possono, in linea di massima, essere ricondotti alle seguenti macroaree:

- A. evoluzione della *policy* interna;
- B. sviluppo e rafforzamento delle condizioni abilitanti;
- C. valutazione degli impatti interni ed esterni.

Ricade nella macroarea A, cioè nell'ambito dell'**evoluzione della *policy* interna**, l'attività di revisione e integrazione delle direttive attualmente vigenti che disciplinano il lavoro agile in PCM sulla base sia dell'andamento della pandemia, sia degli esiti della loro applicazione nei primi sei mesi del 2022. Rispetto alla configurazione regolamentare già illustrata nel prospetto delle misure organizzative, derivante dal combinato disposto del DSG 2 maggio 2019 e del DSG 20 dicembre 2021, si è aggiunta la seguente:

- DSG 7 gennaio 2022 che, preso atto dell'aggravarsi della pandemia nel Paese ha adeguato le prescrizioni contenute nella citata direttiva del Segretario generale 20 dicembre 2021 alla mutata situazione epidemiologica, consentendo che la condizionalità della prevalenza dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza potesse essere soddisfatta dai dipendenti ammessi al lavoro agile su base semestrale, anche prescindendo dal limite di due giorni di lavoro agile a settimana.

Logicamente agganciata all'evoluzione della *policy*, è l'ambito di cui alla lettera B, cioè lo **sviluppo e il rafforzamento delle condizioni abilitanti**, in particolare quelle connesse alle competenze digitali e alla disponibilità di strumenti che consentano la definizione e la stipula degli accordi di lavoro agile e la conseguente rendicontazione dell'attività lavorativa svolta in modalità agile e la valutazione finale dei risultati conseguiti rispetto ai target negoziati nell'accordo.

Come già evidenziato nel contesto delle misure organizzative, a fine dicembre 2021, è entrata in esercizio un'apposita app (app LAVORO AGILE) per la gestione degli accordi

di lavoro agile che ha digitalizzato la procedura di definizione e sottoscrizione degli accordi, da ultimo definita dalla citata direttiva del 20 dicembre 2021.

L'app LAVORO AGILE - inizialmente messa in esercizio in una versione semplificata atta a gestire la sola sottoscrizione degli accordi entro il 1° gennaio 2022 - è stata sottoposta a specifica manutenzione evolutiva in ragione delle novità introdotte con la direttiva del 7 gennaio 2022 e della graduale introduzione di moduli funzionali aggiuntivi, quali, ad esempio, i moduli di revisione, rinnovo, recesso per giustificato motivo, recesso pianificato e valutazione finale. Ulteriori adeguamenti saranno necessari per tener conto di eventuali rimodulazioni della *policy*, degli esiti della sperimentazione *on site* del funzionamento della app e dell'impatto della nuova regolamentazione interna. Contestualmente, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della *performance*, oltre al modulo di valutazione finale – gestito dalla app - è stato messo in esercizio, per la quasi totalità delle strutture della PCM, un ulteriore modulo, denominato *Z-Timesheet*, di rendicontazione settimanale delle attività lavorative prestate dai lavoratori agili durante le giornate di smart working. Questo modulo, perfettamente interoperabile con la app LAVORO AGILE (dalla quale recupera le informazioni sulle giornate di lavoro agile e sulle attività definite nell'accordo), con il database del personale della PCM e con il sistema automatico di rilevazione delle presenze, sarà gradualmente esteso anche a quelle strutture inizialmente escluse per motivi tecnici e di interoperabilità.¹¹ Per i moduli di valutazione e rendicontazione, sono previsti ulteriori sviluppi in termini di implementazione di reportistica di sintesi sui risultati conseguiti, con viste specifiche per i lavoratori, i dirigenti responsabili e la segreteria tecnica a supporto della misurazione della *performance*.

Ulteriori affinamenti, sono previsti inoltre per la procedura di trasmissione massiva delle comunicazioni obbligatorie al Ministero del lavoro e delle politiche sociali sugli accordi di lavoro agile sottoscritti, ai sensi dell'articolo 23, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81.

In termini di sviluppo delle competenze digitali, è invece da menzionare l'iniziativa inserita in apposito obiettivo strategico comune e trasversale di consolidamento e crescita delle competenze digitali del personale tramite la promozione di interventi formativi – basati sul *Syllabus* “Competenze digitali per la PA” – coerenti con i fabbisogni individuali e della propria organizzazione, in attuazione dell'articolo 6 (PIAO), comma 2, lett. b), del decreto legge n. 80/2021 convertito, con modificazioni dalla legge n. 113/2021. Sono previsti nello specifico, l'adesione alla piattaforma “Competenze digitali per la PA” progettata dal Dipartimento della funzione pubblica e il completamento, da parte del personale accreditato, delle attività di *assessment* delle competenze digitali possedute e della conseguente fruizione delle iniziative di formazione individuate per colmare eventuali *gap*.

¹¹ Sono attualmente escluse dalla rendicontazione con *Z-Timesheet* il Dipartimento della protezione civile e la Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Infine, con riferimento alla **valutazione degli impatti interni ed esterni** di cui alla macroarea C, nell'ambito della collaborazione avviata nel 2021 con la *School of Management* del Politecnico di Milano sul "Tavolo di lavoro *smart working* nella PA", è prevista la prosecuzione delle attività di *survey* avviate a partire dal 2021 (cfr. paragrafo successivo). In particolare, è prevista una cooperazione sull'impostazione e la successiva somministrazione di una indagine rivolta ai lavoratori avente l'obiettivo di:

- rilevare l'impatto del lavoro agile sulle *performance*, i benefici, l'*engagement*, le esigenze delle persone, i punti di attenzione (tecnostress, disconnessione) e valutare l'impatto ambientale dell'organizzazione in termini di emissioni di CO₂;
- effettuare un'analisi longitudinale (rispetto ai risultati conseguiti nel 2021) e un'analisi di *benchmark* con le altre PA aderenti all'iniziativa.

Inoltre, è in programma la predisposizione e successiva somministrazione di un'ulteriore *survey* in tema di benessere organizzativo.

CONTRIBUTI AL MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE

Tra gli strumenti organizzativi finalizzati a promuovere l'attuazione del lavoro agile, la misurazione e valutazione della *performance* riveste un ruolo centrale in quanto, da un lato, ne garantisce la corretta attuazione, dall'altro, concorre all'evoluzione delle pratiche e della cultura organizzativa e, in particolare, dei sistemi di *performance management*.

Soltanto grazie alla misurazione del lavoro agile si potrà realmente comprendere come lo stesso sia in grado di innovare i comportamenti delle persone, gli stili direzionali e, quindi, la produttività delle amministrazioni, sia a livello individuale che organizzativo.

Ed è per questo che l'intero sistema di misurazione e valutazione della *performance* delle amministrazioni deve evolvere per poter cogliere presupposti, effetti e impatti del lavoro agile sui singoli e sull'intera organizzazione.

Partendo da questi presupposti, quindi, nelle more di:

- un adeguamento dell'attuale sistema di misurazione e valutazione della *performance* che sia indirizzato a valutare anche le prestazioni lavorative rese in modalità agile e i suoi effetti/impatti sulla produttività e sulla *performance* in generale;
- l'implementazione e la messa in esercizio di una reportistica sui risultati conseguiti elaborata a partire dai dati raccolti con i moduli di valutazione (app LAVORO AGILE) e rendicontazione (*Z-Timesheet*)

per misurare la concreta applicazione del lavoro agile all'interno della Presidenza del Consiglio dei ministri sono stati selezionati appositi set di indicatori.

Gli indicatori scelti sono atti a misurare la *performance* nelle sue due dimensioni della *performance* organizzativa e della *performance* individuale. La scelta è ricaduta su alcuni degli indicatori già impiegati nel POLA 2021-2023. Ciò in considerazione del fatto che le valutazioni finali sullo stato di salute e sull'impatto del lavoro agile nel 2020 hanno rappresentato l'input per la definizione dell'attuale modello di lavoro agile. I risultati misurati al 31 dicembre 2020, infatti, hanno rappresentato il punto di partenza per i successivi interventi di sviluppo e diffusione dell'istituto.

Gli indicatori di *performance* prescelti si riferiscono a:

- lo **stato di implementazione del lavoro agile** e quindi il grado di efficacia degli interventi sulle misure organizzative, sulle dotazioni di piattaforme tecnologiche e digitali, sulla revisione dei processi e sugli investimenti nell'attività di formazione complessivamente adottati;
- i **contributi al miglioramento della *performance***, in termini di efficienza (es. andamento delle assenze del personale) ed efficacia (es. qualità percepita del lavoro agile da parte dei dipendenti).

Gli **indicatori di *performance* organizzativa - stato di implementazione del lavoro agile** utilizzati sono i seguenti:

- ❖ **lavoratori agili effettivi rispetto ai potenziali lavoratori agili (%)**: tale indicatore consente di misurare la percentuale di dipendenti adibiti ad attività compatibili con il lavoro agile che effettivamente hanno fruito nel 2021 di almeno una giornata di lavoro agile;
- ❖ **giornate di lavoro agile effettive rispetto alle giornate lavorative totali (%)**: tale indicatore consente di misurare, a fronte di un'autorizzazione estesa a tutto il personale adibito ad attività compatibili con il lavoro agile, le giornate in cui effettivamente la prestazione lavorativa è stata resa in modalità agile (rapportate al complesso delle giornate lavorative dell'anno e quindi al lordo di eventuali giornate di assenza);
- ❖ **giornate di lavoro agile effettive rispetto alle giornate lavorate totali (%)**: tale indicatore consente di misurare, a fronte di un'autorizzazione estesa a tutto il personale adibito ad attività compatibili con il lavoro agile, le giornate in cui effettivamente la prestazione lavorativa è stata resa in modalità agile (rapportate al complesso delle giornate complessivamente lavorate dai dipendenti nell'anno e quindi al netto delle giornate di assenza).

Il prospetto sotto riportato evidenzia una netta crescita degli indicatori prescelti, anche rispetto al target programmato nell'ambito del piano di sviluppo del precedente POLA per l'anno 2021.

INDICATORE	TARGET PREVISTO 2021 (POLA)	TARGET RAGGIUNTO 2021	DESCRIZIONE INDICATORE	FONTE
% lavoratori agili effettivi	>= 60%	↑ 96%	% lavoratori agili effettivi = n. lavoratori agili (dirigenti e non) nell'anno XXXX/n. lavoratori (dirigenti e non) adibiti ad attività compatibili con il lavoro agile nell'anno XXXX	Dipartimento per il personale
% Giornate lavoro agile rispetto alle giornate lavorative totali (Giornate di lavoro agile/giornate lavorative totali)	>= 30%	↑ 36%	% giornate di lavoro agile rispetto alle giornate lavorative totali = n. giornate di lavoro agile dell'anno XXXX/n. giornate lavorative dell'anno XXXX	Dipartimento per il personale
% Giornate lavoro agile rispetto alle giornate lavorate (Giornate di lavoro agile/giornate lavorate totali)	>= 35%	↑ 45%	% giornate di lavoro agile rispetto alle giornate lavorate = n. giornate di lavoro agile dell'anno XXXX/n. giornate lavorate dell'anno XXXX	Dipartimento per il personale

Accanto a questi indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile, considerata la peculiarità delle funzioni istituzionali della Presidenza del Consiglio dei ministri, quale struttura a supporto del capo del Governo nelle sue funzioni di impulso, indirizzo e coordinamento, per misurare l'impatto dell'istituto sulla *performance* organizzativa si è pensato di utilizzare come **indicatore di performance organizzativa - efficienza**, la **percentuale di variazione delle assenze del personale**.

In continuità con l'analisi della diminuzione delle assenze effettuata per l'anno 2020 e nell'ambito del POLA 2021-2023, anche per l'anno 2021 si è proceduto al calcolo di questo indicatore. Per il calcolo, è stato assunto, quale anno base, l'anno 2019 perché non inficiato da distorsioni dovute all'"effetto pandemia", come ad esempio nel caso dell'anno 2020.

Se, infatti, nel 2020 le assenze del personale si erano ridotte del 19% rispetto al 2019, la riduzione delle assenze nel 2021 rispetto allo stesso anno base 2019 è stata del 14%. Ciò proprio in relazione all'allentamento delle misure per contrastare la pandemia e al graduale ritorno alla normalità. I dati del 2021, confrontati con il 2020, evidenziano al contrario un aumento delle assenze del 7%.

INDICATORE	TARGET PREVISTO 2021 (POLA)	TARGET RAGGIUNTO 2021	DESCRIZIONE INDICATORE	FONTE
Variazione assenze (base fissa=2019)	-5%	-14%	% variazione assenze = (gg assenza XXXX - gg assenza 2019)/gg assenza 2019	Dipartimento per il personale

Il lavoro agile non si limita a contribuire al miglioramento della *performance* organizzativa e di quella individuale, ma può avere degli **impatti** (positivi e negativi)

- sia **all'interno dell'amministrazione**: sul livello di salute, sulla struttura dell'Amministrazione e sul personale (come per esempio la misurazione della qualità percepita e del livello di soddisfazione da verificare attraverso periodiche indagini di clima);
- sia **all'esterno dell'amministrazione**: ad esempio, minore impatto ambientale come conseguenza della riduzione del traffico urbano dato da un numero minore di spostamenti casa-lavoro dei propri dipendenti e della riduzione dell'uso di

materiali e risorse (cancelleria e utenze); migliori condizioni di pari opportunità nella gestione del rapporto tra tempi di vita e di lavoro, 0 accresciuto benessere.

Sul fronte della valutazione degli impatti interni ed esterni del lavoro agile, si segnala la prima indagine sull’impatto del lavoro agile e sul clima organizzativo, mai realizzata in PCM ed effettuata per la prima volta nel corso del 2021, che ha preso le mosse dall’esigenza di:

- migliorare le politiche di sviluppo del personale
- sperimentare strumenti per il monitoraggio dell’impatto del lavoro agile come previsto dal POLA adottato a inizio anno.

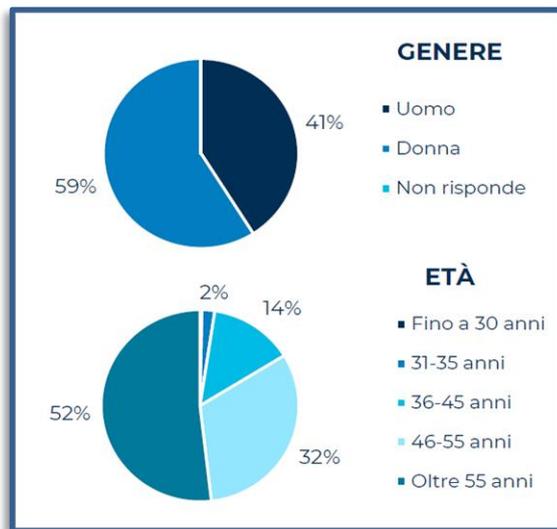
Con questi scopi e in ragione di un contesto di emergenza sanitaria che andava ridimensionandosi, il 17 settembre 2021 il Dipartimento per il personale, in collaborazione con la *School of Management* del Politecnico di Milano, nell’ambito del “Tavolo di lavoro *smart working* nella PA”, ha lanciato la prima indagine sull’impatto del lavoro agile e sul clima organizzativo della PCM.

Per la compilazione da parte di tutto il personale in servizio, il questionario è stato reso disponibile on line dal 17 settembre al 10 ottobre 2021. Per favorire la più ampia partecipazione all’iniziativa, l’indagine è stata pubblicizzata attraverso numerosi canali informativi: email massiva a tutto il personale in servizio; pubblicazione di una specifica notizia sulla Intranet e lettera circolare a tutte le strutture della Presidenza.

L’indagine ha visto un’adesione massiva da parte del personale PCM, totalizzando un tasso di partecipazione dell’82,9% (2.787 rispondenti su 3.363 dipendenti in servizio), con una presenza predominante di donne e dipendenti ultra cinquantacinquenni, in ragione della peculiare composizione anagrafica dell’amministrazione.

I dati raccolti hanno consentito di:

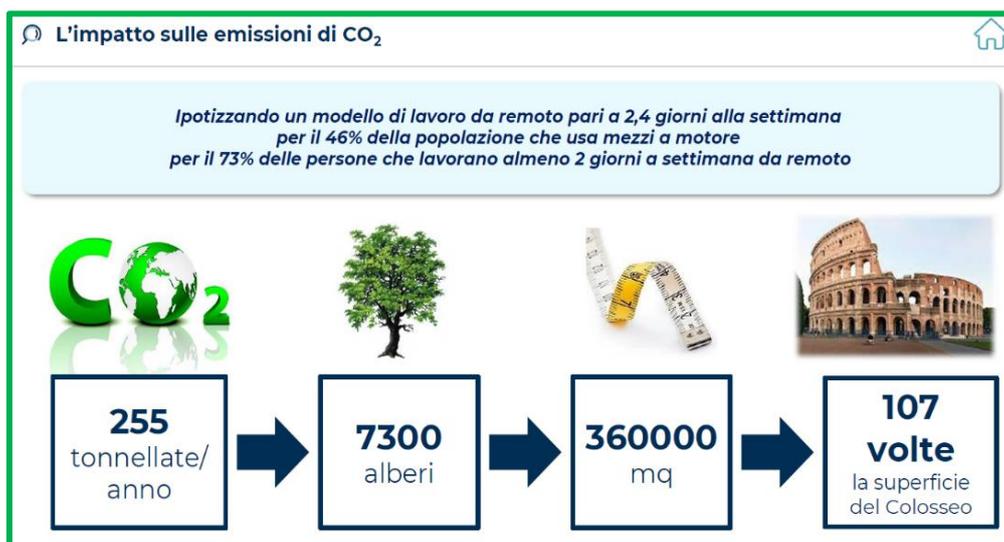
- misurare l’impatto del lavoro da remoto in termini di benefici, esigenze, modalità di lavoro attuali;
- raccogliere i punti di vista dei lavoratori per ripensare l’evoluzione del lavoro flessibile;



- sondare, per la prima volta, alcuni aspetti relativi al clima organizzativo.

Tra i risultati più rilevanti emersi dall'indagine, si segnalano:

- la stima dell'impatto ambientale in termini di emissioni di CO₂;
- l'esperienza di lavoro da remoto in emergenza;
- il livello di engagement e di legame con l'organizzazione;
- il livello di iperconnessione e di tecnostress.

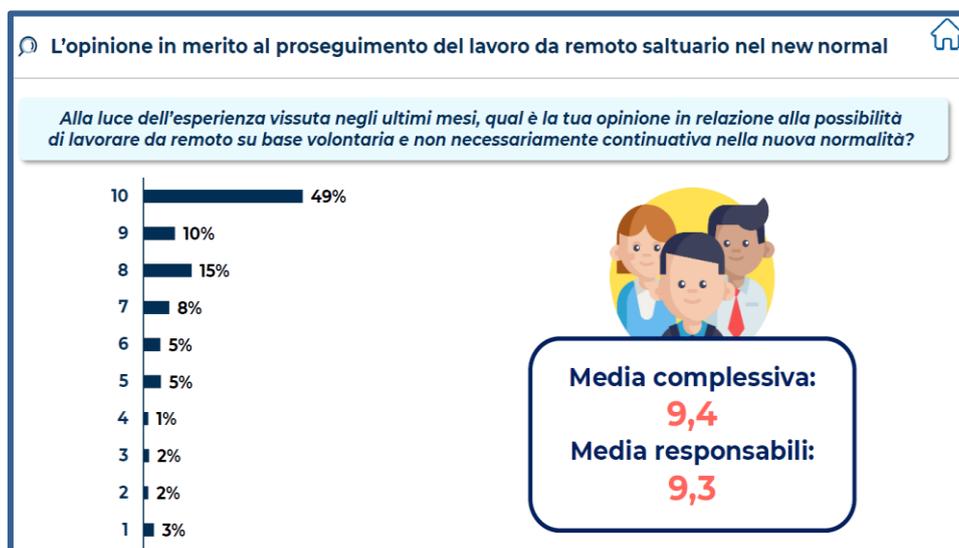


Riguardo al punto a), è risultato che in termini di trasferimento casa-ufficio, i lavoratori della PCM distano in media 24 km dalla propria sede di lavoro e impiegano mediamente 49 minuti per raggiungerla, usando prevalentemente i mezzi pubblici (il 45% dei rispondenti). In base a questa specifica combinazione di *commuting* (distanza, tempistica e mezzo utilizzato), ipotizzando un modello di lavoro di 2,4 giorni di *smart working* alla settimana per poco meno della metà dei lavoratori che utilizzano i mezzi a motore, potrebbero essere risparmiate 255 tonnellate annue di emissioni di CO₂, corrispondenti all'anidride carbonica assorbita in un anno da 7.300 alberi, che, a loro volta, corrispondono a una superficie di 360.000 mq equivalenti a 107 volte la superficie del nostro Colosseo.

Riguardo al punto b), sono state rilevate percezioni positive in tutti gli ambiti indagati riguardanti l'esperienza di lavoro da remoto. Particolarmente marcate, sono le percezioni di netto miglioramento della "conciliazione vita privata e lavorativa" e della "qualità di vita" segnalato da oltre l'80% dei lavoratori. Seguono, con quote tra il 60 e il 75% dei lavoratori, le segnalazioni di miglioramento delle dimensioni di "flessibilità nella gestione delle attività lavorative", di "programmazione/organizzazione delle attività lavorative" e di "supporto all'innovazione".



L'organizzazione lavorativa presente al momento della rilevazione (era in atto un progressivo rientro dalla modalità lavorativa emergenziale da remoto a quella ordinaria in presenza) è risultata composta da 2,1 gg di lavoro agile a settimana e il numero medio di giorni lavorabili da remoto, giudicato preferibile e sostenibile, sia dai lavoratori che dai loro coordinatori responsabili, si è attestato sulle 2,4 giornate settimanali.



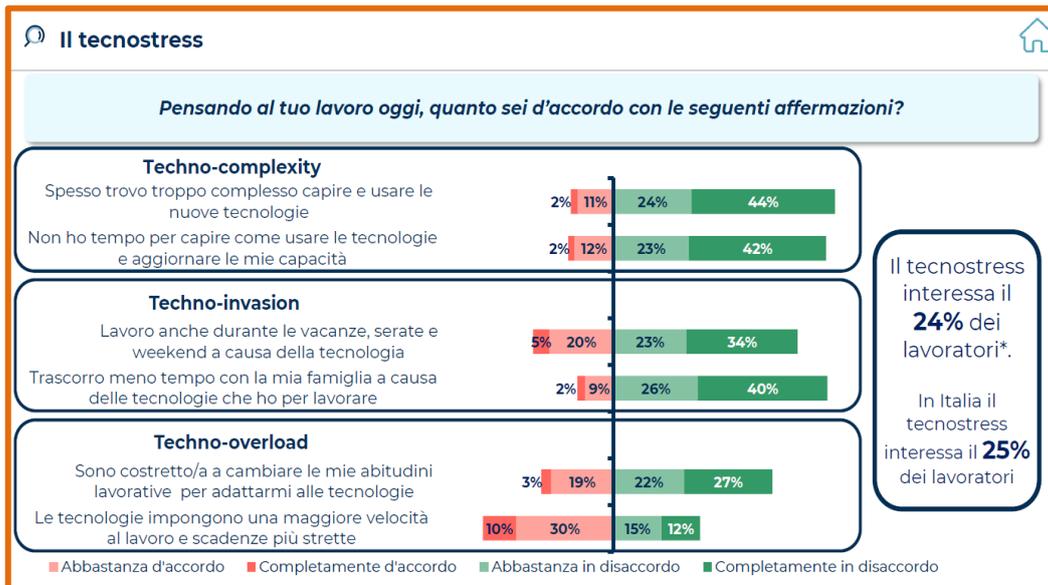
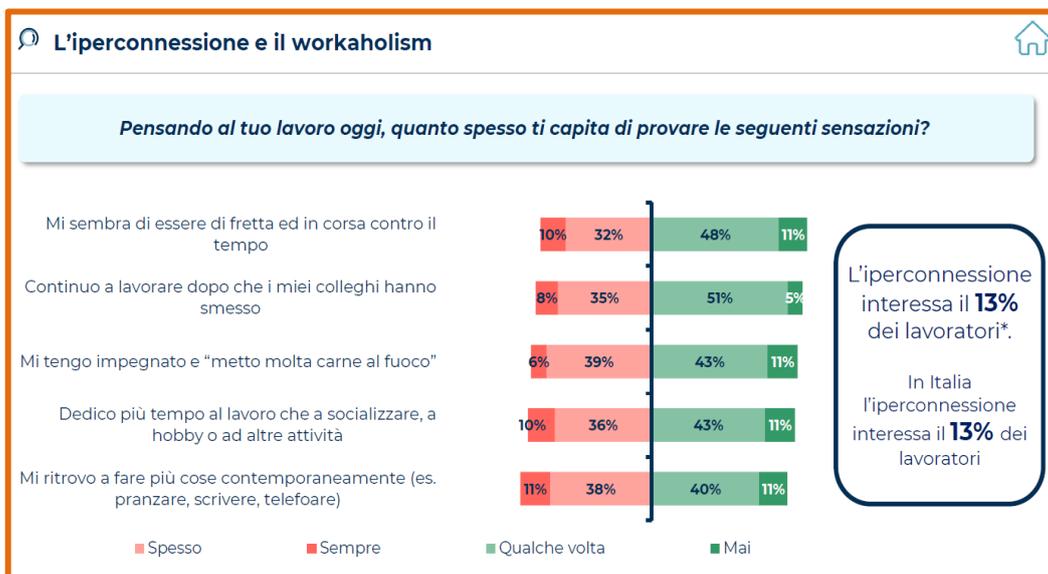
Complessivamente, l'opinione circa la possibilità di lavorare da remoto su base volontaria in un contesto di *new normal*, è pressoché ottima per tutti i lavoratori, compresi i loro responsabili.

Riguardo al punto c), è risultato che il 17% dei lavoratori della PCM è pienamente ingaggiato laddove la media italiana è del 7% e il legame con l'Amministrazione è forte per quasi il 60% di essi.



I dipendenti della PCM, inoltre, non lamentano particolari criticità personali e professionali in termini di isolamento o disponibilità di strumentazione tecnologica adeguata o di luoghi adatti allo svolgimento delle attività lavorative. La quota di personale che riporta difficoltà di conciliazione delle esigenze professionali con quelle personali è pari al 35%. Si segnala la percentuale del 39% di dipendenti che lamentano disturbi fisici legati più probabilmente alla mancanza di sedute ergonomiche in lavoro agile.

Riguardo al punto d), i lavoratori della PCM presentano un livello di iperconnessione perfettamente in linea con la media italiana pari al 13% dei lavoratori. Il livello di tecnostress emerso dall'indagine si attesta sul 24% dei lavoratori ed è inferiore alla media italiana pari al 25%. Risultano infine migliorate le *digital soft skills* (competenze di tipo relazionale e comportamentale che consentono alle persone di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti digitali) della quasi totalità dei dipendenti.



Infine, per quanto riguarda l'aspetto della *customer/user satisfaction* per servizi campione e volta a valutare l'impatto che il lavoro agile possa aver avuto sulla fruizione dei servizi resi dalla PCM alla propria utenza, si segnala l'approfondimento effettuato sui dati raccolti in occasione del Censimento ISTAT 2021 delle Istituzioni pubbliche e, in particolare, sulla sezione 3 - denominata "Compiti svolti e canali con l'utenza" prevista nel Questionario dedicato alle Unità Locali della PCM. Dall'analisi condotta, è emerso che 21 strutture della PCM (pari al 37% del complesso delle strutture) segnalano la presenza di un'utenza esterna composta, a volte, da cittadini, a volte, da altre amministrazioni ed enti e con le quali colloquiano attraverso i seguenti canali di comunicazione: sito web, portali web, sportello telematico, app, social media.

Nei confronti di tali strutture, è in programmazione, entro la fine del 2022, l'effettuazione di una breve indagine volta a sondare, lato Amministrazione, la qualità dei servizi erogati all'utenza in regime di *smart working*.

Sottosezione di programmazione – Piano triennale dei fabbisogni di personale

CONSISTENZA DEL PERSONALE AL 31.12.2021

La Presidenza del Consiglio dei Ministri al 31.12.2021 ha un numero di 1956 dipendenti in ruolo (ruolo PCM e ruolo Protezione civile).

Composizione del personale per categoria contrattuale:

Categoria Contrattuale	N. di personale
Cat. A F1	109
Cat. A F2	142
Cat. A F3	124
Cat. A F4	63
Cat. A F5	103
Cat. A F6	93
Cat. A F7	144
Cat. A F8	104
Cat. A F9	52
totale categoria A	934
Cat. B F1	35
Cat. B F2	6
Cat. B F3	24
Cat. B F4	34
Cat. B F5	85
Cat. B F6	164
Cat. B F7	143
Cat. B F8	112
Cat. B F9	204
totale categoria B	807
D. I f.	100
D. II f.	115
totale Dirigenti	215
Totale complessivo	1956

Composizione del personale per genere:

Categoria Contrattuale	Composizione per genere	
	N. di donne	N. di uomini
Cat. A F1	60	49
Cat. A F2	84	58
Cat. A F3	66	58
Cat. A F4	35	28
Cat. A F5	63	40
Cat. A F6	56	37
Cat. A F7	76	68
Cat. A F8	62	42
Cat. A F9	20	32
Cat. B F1	21	14
Cat. B F2	3	3
Cat. B F3	12	12
Cat. B F4	9	25
Cat. B F5	33	52
Cat. B F6	80	84
Cat. B F7	83	60
Cat. B F8	62	50
Cat. B F9	97	107
D. I f.	47	53
D. II f.	58	57
Totale complessivo	1027	929

Composizione del personale per età media:

Categoria Contrattuale	Età media donne	Età media uomini	Età media totale
Cat. A F1	47,67	44,90	46,42
Cat. A F2	50,27	51,07	50,60
Cat. A F3	48,73	50,74	49,67
Cat. A F4	56,91	58,00	57,40
Cat. A F5	57,65	57,15	57,46
Cat. A F6	58,59	58,70	58,63
Cat. A F7	59,16	58,68	58,93
Cat. A F8	59,05	60,31	59,56
Cat. A F9	60,40	61,47	61,06
Cat. B F1	39,52	43,00	40,91
Cat. B F2	52,67	40,00	46,33
Cat. B F3	57,42	54,25	55,83
Cat. B F4	48,56	53,08	51,88
Cat. B F5	53,85	54,67	54,35
Cat. B F6	54,81	53,99	54,39
Cat. B F7	56,94	57,47	57,16
Cat. B F8	57,90	58,12	58,00
Cat. B F9	59,85	60,91	60,40
D. I f.	56,32	57,62	57,01
D. II f.	55,33	53,18	54,26
Totale complessivo	55,33	55,66	55,49

Composizione del personale per titolo di studio

Categoria contrattuale	titolo di studio			
	licenza media	diploma istituto superiore	laurea	n.p.
Categoria A	7	293	550	83
Categoria B	140	495	110	63
Dirigenti			215	
totale complessivo	147	788	875	146

Dal punto di vista qualitativo, il personale in ruolo in Presidenza del Consiglio dei Ministri ricopre per la maggioranza, il 67%, ruoli legati all'area giuridica-amministrativa-contabile, il 24% all'area scientifico-tecnologica- informatica e per il 9% all'area dei servizi interni, come si vede dal grafico:



Nel dettaglio, i profili professionali che ricoprono le aree come sono rappresentate:

Profili professionali personale in servizio	n. unità
categoria A	
SPECIALISTA ESP. GIURIDICO LEGALE FINANZIARIO	463
SPECIALISTA GIURIDICO LEGALE FINANZIARIO	166
SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO	148
SPECIALISTA DI SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO	68
SPECIALISTA ESP. DI SISTEMI INFORMATICI	34
SPECIALISTA ESP. DI FORMAZIONE COMUN. E SIST. DI GESTIONE	26
SPECIALISTA DI COMUNICAZ. E SISTEMI DI GESTIONE E INFORMATICI	15
SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SOCIOLOGICO E STATISTICO	9
SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SANITARIO	3
SPECIALISTA DI SEGRETERIE DIREZIONALI	2
categoria B	
ASSIST. SPECIALISTA AMMINISTRATIVO CONTABILE	528
ASSIST. SPECIALISTA SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO SANITARIO	92
ASSISTENTE DI SEGRETERIA E DEI SERVIZI INTERNI	49
ASSIST. SPECIALISTA DI SEGRETERIA	47
ADDETTO AI SERVIZI INTERNI	41
ASSIST. SPECIALISTA SISTEMI DI GESTIONE E INFORMATICI	40
ASSISTENTE AMMINISTRATIVO CONTABILE	5
ASSISTENTE DI SETTORE TECNOLOGICO	5
DIRIGENTI	215

Legenda

Area giuridica amministrativa contabile

Area scientifico - tecnologico

Area servizi interni

Area sistemi informativi

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

PRECONDIZIONI PER LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA: DISCONTINUITÀ INTERNA

L'orientamento dell'azione amministrativa verso la creazione del valore pubblico per la Presidenza ha comportato un importante cambiamento nel paradigma della programmazione delle risorse umane. La connessione fra organizzazione, tecnologie e competenze diviene sempre più stretta e determinante nelle scelte strategiche. Nelle sezioni precedenti di questo capitolo, si è dato conto delle scelte organizzative, anche in termini di lavoro agile, necessarie per garantire il raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico. Rispetto al tema più strettamente connesso alle risorse umane, è ormai consapevolezza diffusa che si è totalmente modificato il profilo del dipendente pubblico. Se la finalità strategica è creare valore pubblico, oggi lavorare in una amministrazione comporta, non solo realizzare prodotti/servizi e produrre e rispettare le norme, ma soprattutto avere la capacità di ascoltare ed intercettare i bisogni della comunità di riferimento, negoziare fra spinte ed interessi a volte divergenti, programmare, monitorare, valutare gli impatti per ri-orientare le decisioni. Questi elementi di complessità, sia negli attori che nelle policy, pienamente dimostrata dal PNRR, comporta una descrizione differente del lavoro pubblico, passando dalla mansione alla professione, dalla descrizione di attività routinarie e minuziose alla descrizione delle responsabilità e del lavoro svolto, integrando il profilo con le competenze, tecniche e comportamentali, necessarie e centrali per realizzare quanto richiesto.

Proprio partendo da questa consapevolezza e in coerenza con gli obiettivi della programmazione finora espressa, il Dipartimento per il Personale ha avviato un **processo di discontinuità** che parte dal rinnovamento nella descrizione delle professioni, partendo dall'Ordinamento Professionale sottoscritto il 19 dicembre 2005, quale pre-condizione per arrivare a programmare i fabbisogni del personale e i fabbisogni di competenze in compliance con gli obiettivi di valore pubblico.

Il presupposto strategico di questa discontinuità è **rinnovare ed aggiornare la descrizione del profilo** delle risorse umane che lavorano in Presidenza del Consiglio dei Ministri, andando oltre il modello burocratico – amministrativo, a favore di un modello in cui il profilo delle risorse umane è costruito intorno alle competenze tecniche e comportamentali. Le competenze rappresentano il connettore fra il “cosa” ed il “chi” deve attuare i processi di lavoro; dunque, permettono, fin dalla fase di programmazione, di evidenziare quegli specialismi che necessitano al personale della Presidenza del Consiglio dei Ministri per poter raggiungere gli obiettivi di miglioramento attesi.

A tal fine, i profili del personale della Presidenza del Consiglio dei Ministri sono stati integrati dalle Aree di Specializzazione, che ripercorrono il project cycle delle politiche e che sono aree di presidio di competenze specialistiche, connesse all'ambito organizzativo

in cui il profilo opera e che vanno a completare il set di competenze di base, che sono richieste per poter svolgere le attività caratterizzanti il profilo stesso e per assolvere alle finalità strategiche del processo di lavoro.

Nella tabella di seguito, si evidenziano le Aree di Specializzazioni:

Profili di categoria A	AdS	Profili Ordinamento sottoscritto nel 2005
Specialista esperto di politiche pubbliche	Analisi politiche	Specialista esperto di politiche pubbliche Specialista esperto di settore sociologico statistico
	Pianificazione e programmazione economico-finanziaria politiche, progetti, servizi	
	Gestione progetti, servizi, attività	
	Monitoraggio e controllo progetti, servizi, attività	
	Valutazione impatti politiche ed investimenti	
Specialista di comunicazione e sistemi di gestione	Comunicazione ed informazione istituzionale	Specialista di comunicazione e sistemi di gestione e informatici Specialista esperto di formazione, comunicazione e sistemi di gestione
	Comunicazione settoriale e gestione network e reti nazionali/ internazionali	
	Comunicazione web e gestione social	
	Progettazione ed organizzazione dei servizi (service design)	
	Programmazione e gestione processi di formazione	
	Inclusion & diversity	
Specialista giuridico-legale-finanziario	Analisi e valutazione dei rischi	Specialista giuridico legale finanziario Specialista esperto giuridico legale finanziario
	Controlli interni e di gestione	
	Valutazione performance	
	Programmazione bilancio e controllo amministrativo-contabile	
	Produzione legislativa	
	Gare e contratti	
	Tutela e rappresentanza giudiziale	
	Finanza di progetto	
Specialista di segreterie direzionali	Servizi generali	Specialista di segreterie direzionali
Specialista di settore scientifico tecnologico	Logistica e patrimonio	Specialista di settore scientifico tecnologico Specialista di settore sanitario Specialista esperto di settore scientifico tecnologico Specialista esperto di settore sanitario Specialista esperto di sistemi informatici
	Risorse strumentali	
	Gestione emergenze	
	Data science e gestione big data	
	Digitalizzazione	
	Programmazione e gestioni reti informatiche	
	Gestione applicativi e sistemi di rete	
	Sicurezza dei sistemi informativi	
	Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	

Profili di categoria B	AdS	Profili Ordinamento sottoscritto nel 2005
Assistente amministrativo contabile	Servizi economico – finanziari	Assistente amministrativo contabile Assistente specialista amministrativo contabile
	Attuazione e controllo politiche	
	Giuridico – legale	
	Gestione archivi, pubblicazioni, atti e studi	
Assistente di segreteria e di servizi interni	Servizi generali	Assistente di segreteria e dei servizi interni Addetto ai servizi interni Assistente specialista di segreteria
	Logistica (ingressi e commessi)	
	Gestione centralino	
Assistente di settore tecnologico	Patrimonio e risorse strumentali	Assistente di settore tecnologico Assistente specialista di settore tecnologico Assistente specialista di sistemi di gestione e informatici
	Sistemi informativi	

Ancora, sempre a riguardo delle competenze un **ulteriore elemento di discontinuità riguarda la classificazione per il personale** - oltre alle competenze di base necessarie allo svolgimento delle attività routinarie del lavoro – **di ulteriori 3 tipologie di competenze coerenti con gli obiettivi strategici della Amministrazione:**

- Competenze professionali: si tratta delle capacità e conoscenze tecnico-professionali funzionali alla realizzazione delle attività proprie del ruolo
- Competenze organizzative: si tratta delle cosiddette soft skills
- Competenze innovative: nuove competenze per la creazione di valore pubblico, oltre che per la gestione e implementazione delle policy. Tra queste si evidenziano le competenze digitali che vengono descritte coerentemente con quanto indicato dall’Agenzia per l’Italia Digitale (AGID) e classificate in competenze di base, specialistiche e di e-leadership.

Un ulteriore elemento che va a comporre questa strategia di discontinuità è **l’attualizzazione della Banca Dati delle Professionalità**, strumento già in uso nella Presidenza del Consiglio dei Ministri, a cui si intende fornire un valore maggiormente strategico, aggiornando lo strumento sia dal punto di vista della tecnologia, ma anche delle funzioni. In tal senso, la Banca Dati delle Professionalità fungerà da strumento per mappare il profilo curriculare del dipendente, in termini di studio, formazione ed esperienze lavorative acquisite anche extra Amministrazione, e per rilevare periodicamente le competenze possedute.

Questi elementi di discontinuità rappresentano l’architettura su cui si poggiano le scelte successive.

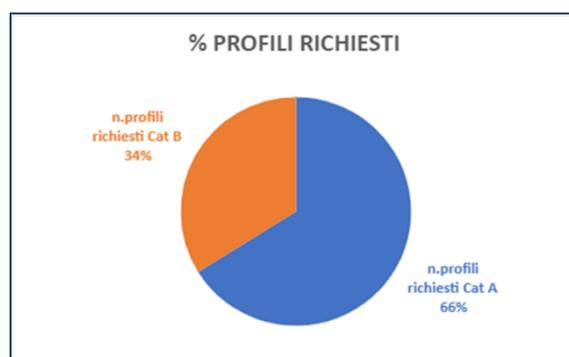
STIMA DELLA EVOLUZIONE DEI FABBISOGNI DELLE PROFESSIONI

Partendo da questi elementi di discontinuità, il Dipartimento per il Personale ha effettuato una attività di rilevazione, realizzata attraverso un questionario on line destinato ai Capi Dipartimento, in cui i ruoli apicali dell'Amministrazione hanno espresso i propri fabbisogni di profili correlati agli obiettivi della propria struttura organizzativa.

Questa attività ha permesso di giungere ad una **stima dell'evoluzione dei bisogni delle professioni**, che orientano le successive scelte di programmazione.

In particolare, l'esito della analisi fornisce **tre importanti indicazioni macro**:

- 1. la necessità maggiormente espressa di profili di funzionari di categoria A**, profili strategici per garantire la qualità dei processi e della tenuta complessiva delle policy in stretta collaborazione con la dirigenza.
Indicazione importante ai fini della programmazione del personale
- 2. la necessità di personale sempre più qualificato e dotato di competenze specialistiche.**
Indicazione rilevante ai fini della programmazione del reclutamento ma, anche per il personale in servizio è determinante ai fini dei processi di sviluppo delle competenze
- 3. la necessità di valorizzare il profilo dello Specialista esperto di politiche pubbliche**, presente nell'Ordinamento Professionale, le cui attività fino ad oggi sono state inglobate in modo indistinto negli altri profili. In considerazione del ruolo sempre più significativo della Presidenza del Consiglio dei Ministri nella gestione di politiche, emerge la necessità che questo profilo emerga e sia considerato strategico nella programmazione del personale.

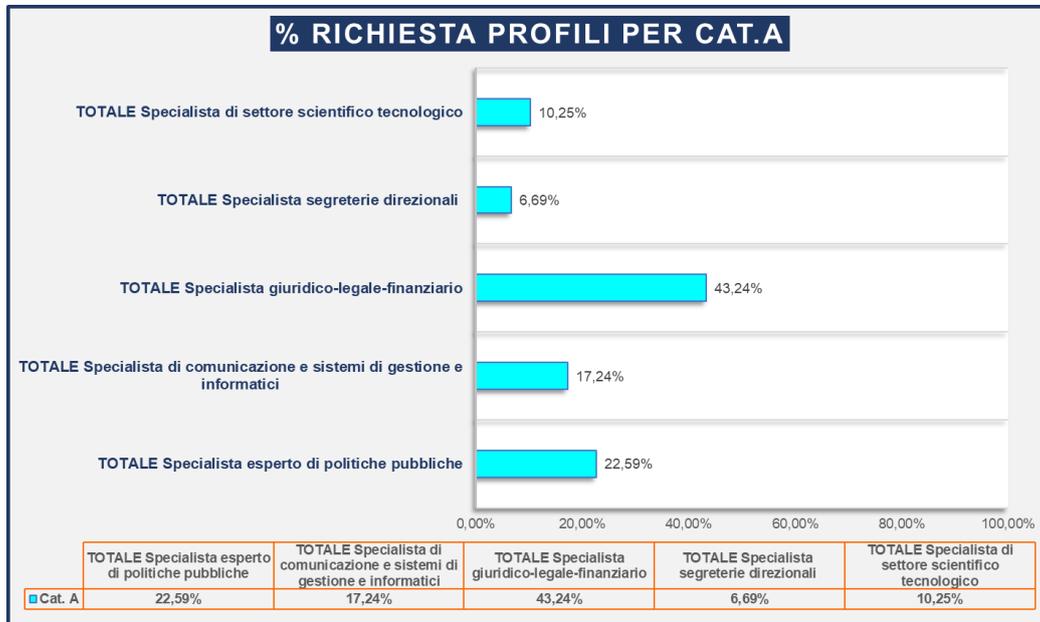


In merito alla prima indicazione, andando nel dettaglio, la rilevazione ha fornito le seguenti **indicazioni rispetto alle necessità di professionalità**.

A livello di profili di categoria A:

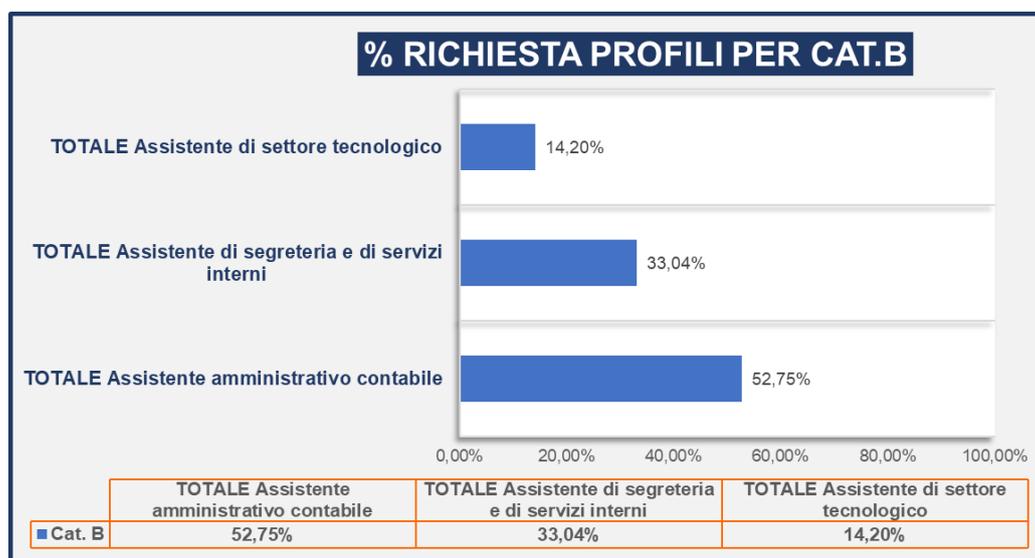
- ✓ i due profili maggiormente richiesti sono lo **Specialista Giuridico-Legale – Finanziario**, che conferma la mission giuridica e legislativa della Presidenza del Consiglio dei Ministri, a cui si aggiunge lo **Specialista esperto di politiche pubbliche**,

che invece dà conto della evoluzione delle priorità della Presidenza del Consiglio dei Ministri a favore della pianificazione e gestione di policy settoriali, determinate anche dalla responsabilità assegnate dal PNRR



A livello di **profili di categoria B:**

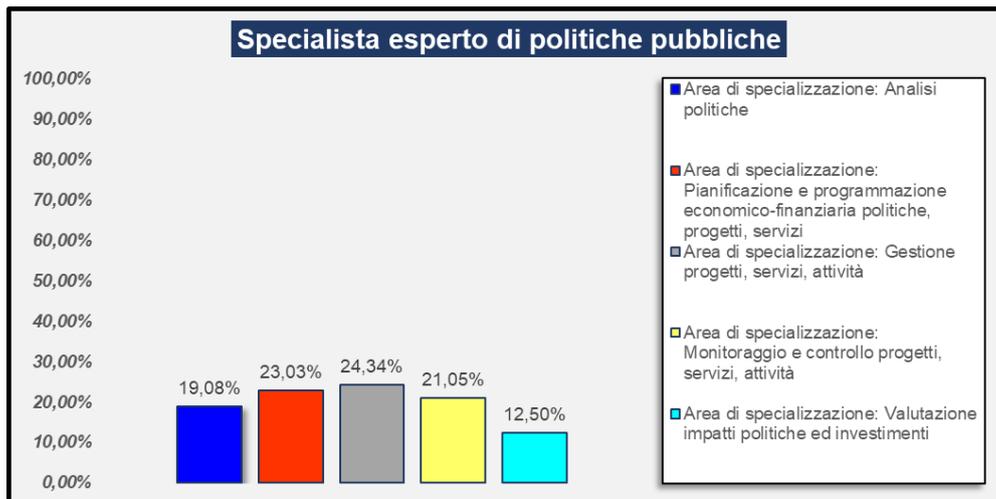
- ✓ i fabbisogni si addensano maggiormente sui due profili di Assistente amministrativo-contabile e assistente di segreteria e di servizi interni.



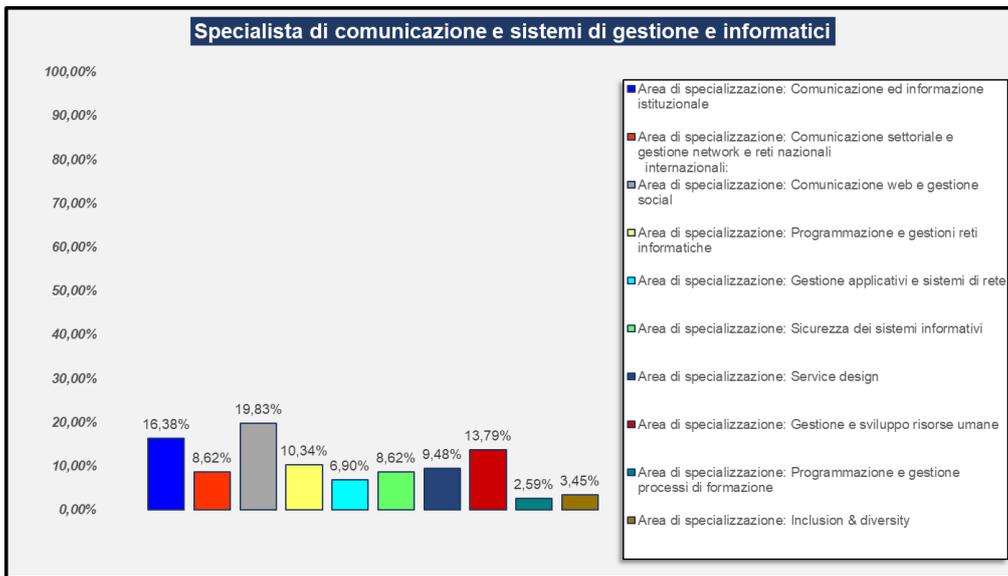
In merito alla seconda indicazione ed ossia la **nessità di personale qualificato**, le Aree di Specializzazione ritenute importanti sono di seguito indicate.

Aree di Specializzazione rispetto ai profili di categoria A:

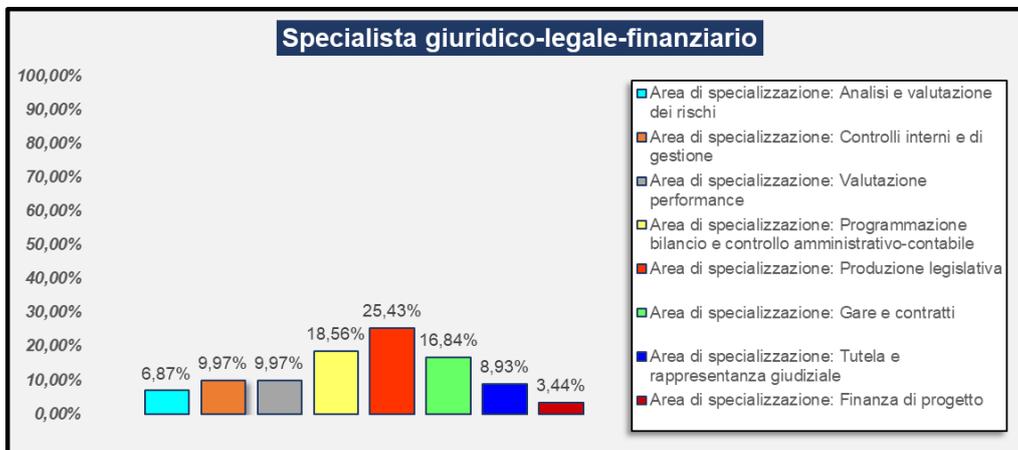
- ✓ si rileva una **distribuzione piuttosto uniforme degli specialismi** nel profilo di Specialista esperto di politiche pubbliche, denotando la necessità di profili e di competenze per la **gestione dell'intero ciclo di una politica**: dall'analisi, alla pianificazione, alla gestione, al monitoraggio e valutazione degli impatti. Le tipologie di politiche sono determinate in considerazione delle priorità strategiche.



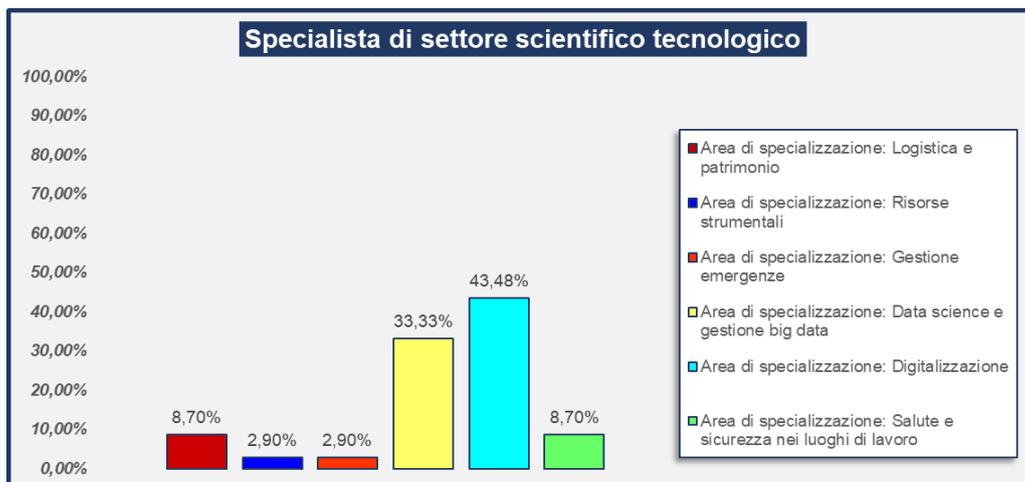
- ✓ per il profilo di Specialista di comunicazione e sistemi di gestione informatici, l'orientamento fa emergere l'importanza di profili e competenze relative alla **Comunicazione**, sia istituzionale e social ma anche di network e reti nazionali ed internazionali (sommando circa il 45% dei fabbisogni), ed anche di profili e competenze in grado di gestire i **processi di informatizzazione e digitalizzazione in atto** (sommando circa il 26% dei fabbisogni). Questi risultati confermano l'importanza di presidiare le innovazioni di processo in corso



- ✓ per il profilo di Specialista giuridico-legale-finanziario, si conferma la necessità di mantenere alta la qualità ed il presidio delle attività core della Presidenza del Consiglio dei Ministri connesse alla **produzione legislativa**, ed anche ai processi interni di programmazione, controllo e valutazione amministrativo-contabile e di performance e controlli interni.

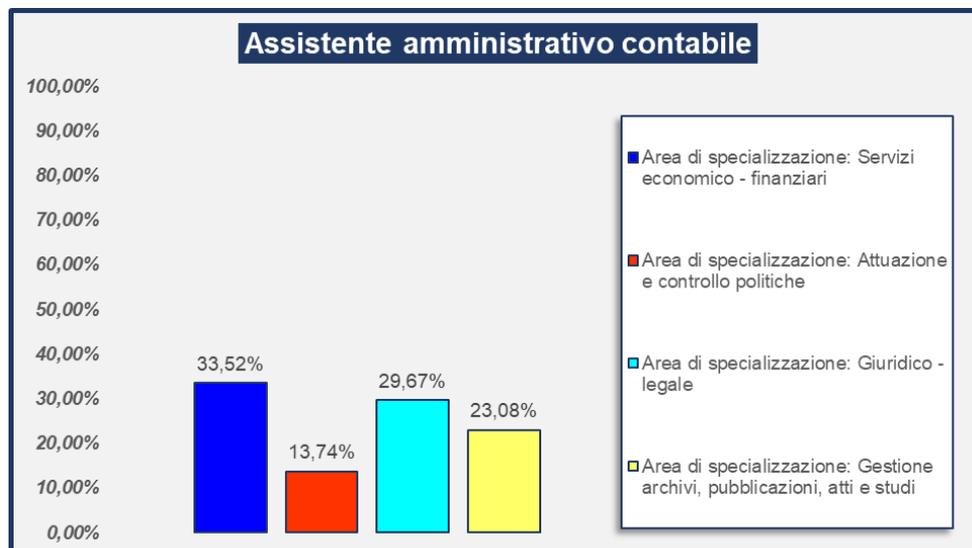


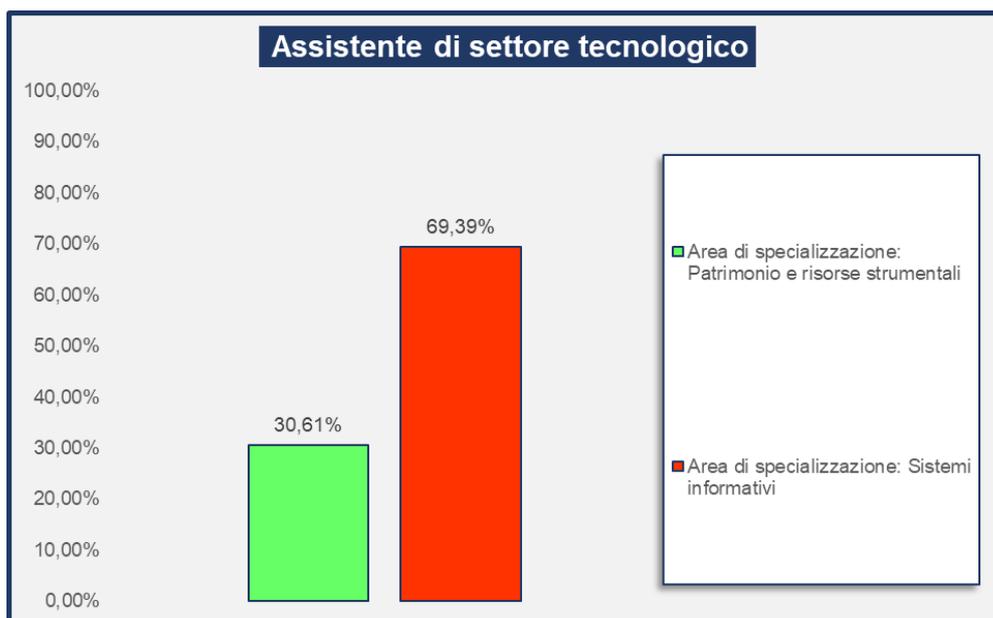
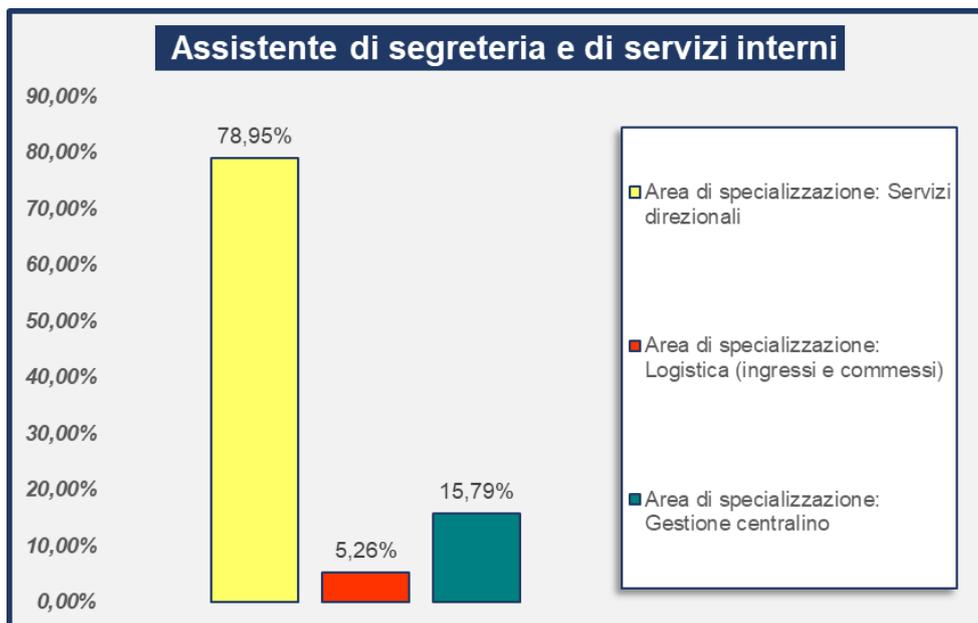
- ✓ per il profilo di Specialista settore scientifico tecnologico, risultano prioritarie le specializzazioni relative a **Data science e gestione big data ed alla digitalizzazione**, in perfetta linea con le nuove sfide di modernizzazione.



Are di specializzazione rispetto ai profili di categoria B:

Per i profili di categoria B, si confermano le necessità di presidio dei processi interni a supporto delle priorità strategiche. Infatti, come rappresentato nei grafici seguenti, le specializzazioni richieste concernono i servizi direzionali, i servizi informativi, i servizi economico-finanziario e di gestione archivi.





CAPACITÀ ASSUNZIONALE AL 31.12.2021

Ai sensi del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, il concetto di spesa massima sostenibile assume una evidente centralità, in sostituzione di quello della dotazione organica, nell'ambito delle strategie di copertura del fabbisogno di personale. La **spesa massima sostenibile** rappresenta il limite massimo entro il quale le amministrazioni possono procedere alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza

di personale. La copertura dei posti vacanti, infatti, può avvenire nei limiti delle facoltà assunzionali derivanti dalle effettive cessazioni di personale (il c.d. *budget*, relativo alle cessazioni dell'anno precedente) oltre che sulla base delle risorse derivanti da leggi speciali dotate di specifica copertura finanziaria (ad esempio le risorse di cui al Fondo di cui all'articolo 1, comma 365, della L. n. 232/2016, come autorizzate dall'articolo 1, comma 301, lettera g, della L. n. 145/2018). Allo scopo di individuare il budget 2022 e formulare previsioni sulla consistenza dei *budget* 2023 e 2024 sono state elaborate, a legislazione vigente, le seguenti tabelle che riportano le elaborazioni calcolate sulla base dei risparmi realizzati per effetto delle cessazioni avvenute nell'anno 2021 (*budget* 2022) e di quelle relative alle cessazioni previste per gli anni 2022 e 2023 (*budget* 2023 e 2024).

Nell'elaborazione delle tabelle sono state valorizzate, come voci stipendiali, sia per il personale dirigenziale sia per il personale non dirigenziale, il tabellare, la tredicesima, l'IVC, con separata evidenziazione degli oneri a carico dello Stato. Tutte le voci retributive sono state indicate separatamente su base annuale, pro capite, per calcolare successivamente il totale annuo lordo.

Il quadro così delineato fornisce la cornice finanziaria entro la quale formulare le strategie sui fabbisogni di personale.

BUDGET 2022 (Ruolo PCM)									
TRATTAMENTO PREVISTO DAL CCNL (comparto PCM) - BIENNIO ECONOMICO 2008 - 2009								SPESA PERSONALE CESSATO ANNO 2021 DPCM 8/11/2018 (Ruolo PCM)	
Categoria	Parametri Retributivi	RETRIBUZIONE E TABELLARE (per 12 mensilità) Stipendio a 38 H Sett.	IVC (per 12 mensilità)	13^ MENSILITA' (tabellare + IVC)	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE	TOTALE ANNUO LORDO (COMPRESI ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE)	Numero dipendenti cessati nel 2021	TOTALE SPESA ANNUA LORDO AMMINISTRAZIONE
A	F1	22.456,56	325,68	1.898,52	24.680,76	9.472,48	34.153,24	54	1.844.274,73
B	F3	18.687,62	270,96	1.579,88	20.538,46	7.882,66	28.421,12	50	1.421.056,16
B	F1	17.411,75	252,48	1.472,02	19.136,25	7.344,49	26.480,74	0	-
								104	3.265.331
Dirigente		RETRIBUZIONE E TABELLARE (12 mensilità)	IVC (per 12 mensilità)	13^ MENSILITA' (tabellare + IVC)	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE	TOTALE ANNUO LORDO (COMPRESI ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE)	Numero Dirigenti cessati nel 2021	TOTALE SPESA ANNUA LORDO AMMINISTRAZIONE
Refer./Dir. II fascia		41.779,08	279,84	3.504,91	45.563,83	17.487,40	63.051,23	17	1.071.871
							TOTALE	121	4.337.201,77

BUDGET 2022 (Ruolo Protezione civile)

TRATTAMENTO PREVISTO DAL CCNL (comparto PCM) - BIENNIO ECONOMICO 2008 - 2009							SPESA PERSONALE CESSATO ANNO 2021 DPCM 8/11/2018 (Ruolo PC)		
Categoria	Parametri Retributivi	RETRIBUZIONE TABELLARE (per 12 mensilità) Stipendio a 38 H Sett.	IVC (per 12 mensilità)	13^ MENSILITA' (tabellare + IVC)	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE	TOTALE ANNUO LORDO (COMPRESI ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE)	Numero dipendenti cessati nel 2021	TOTALE SPESA ANNUA LORDO AMMINISTRAZIONE
A	F1	22.456,56	325,68	1.898,52	24.680,76	9.472,48	34.153,24	14	478.145,30
B	F3	18.687,62	270,96	1.579,88	20.538,46	7.882,66	28.421,12	8	227.368,99
B	F1	17.411,75	252,48	1.472,02	19.136,25	7.344,49	26.480,74	0	-
								22	705.514
Dirigente		RETRIBUZIONE TABELLARE (12 mensilità)	IVC (per 12 mensilità)	13^ MENSILITA' (tabellare + IVC)	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE	TOTALE ANNUO LORDO (COMPRESI ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE)	Numero Dirigenti cessati nel 2021	TOTALE SPESA ANNUA LORDO AMMINISTRAZIONE
Refer./Dir. II fascia		41.779,08	279,84	3.504,91	45.563,83	17.487,40	63.051,23	-	-
TOTALE								22	705.514,29

BUDGET 2023 (Ruolo PCM)

TRATTAMENTO PREVISTO DAL CCNL (comparto PCM) - BIENNIO ECONOMICO 2008 - 2009							SPESA PERSONALE CESSATO ANNO 2022 DPCM 8/11/2018 (Ruolo PCM)		
Categoria	Parametri Retributivi	RETRIBUZIONE TABELLARE (per 12 mensilità) Stipendio a 38 H Sett.	IVC (per 12 mensilità)	13^ MENSILITA' (tabellare + IVC)	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE	TOTALE ANNUO LORDO (COMPRESI ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE)	Numero dipendenti cessati nel 2022	TOTALE SPESA ANNUA LORDO AMMINISTRAZIONE
A	F1	22.456,56	325,68	1.898,52	24.680,76	9.472,48	34.153,24	50	1.707.661,78
B	F3	18.687,62	270,96	1.579,88	20.538,46	7.882,66	28.421,12	45	1.278.950,55
B	F1	17.411,75	252,48	1.472,02	19.136,25	7.344,49	26.480,74	0	-
								95	2.986.612
Dirigente		RETRIBUZIONE TABELLARE (12 mensilità)	IVC (per 12 mensilità)	13^ MENSILITA' (tabellare + IVC)	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE	TOTALE ANNUO LORDO (COMPRESI ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE)	Numero Dirigenti cessati nel 2022	TOTALE SPESA ANNUA LORDO AMMINISTRAZIONE
Refer./Dir. II fascia		41.779,08	279,84	3.504,91	45.563,83	17.487,40	63.051,23	15	945.768
TOTALE								110	3.932.380,75

BUDGET 2023 (Ruolo Protezione civile)										
TRATTAMENTO PREVISTO DAL CCNL (comparto PCM) - BIENNIO ECONOMICO 2008 - 2009								SPESA PERSONALE CESSATO ANNO 2022 DPCM 8/11/2018 (Ruolo Protezione civile)		
Categoria	Parametri Retributivi	RETRIBUZIONE TABELLARE (per 12 mensilità) Stipendio a 38 H Sett.	IVC (per 12 mensilità)	13^ MENSILITA' (tabellare + IVC)	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE	TOTALE ANNUO LORDO (COMPRESI ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE)	Numero dipendenti cessati nel 2022	TOTALE SPESA ANNUA LORDO AMMINISTRAZIONE	
A	F1	22.456,56	325,68	1.898,52	24.680,76	9.472,48	34.153,24	6	204.919,41	
B	F3	18.687,62	270,96	1.579,88	20.538,46	7.882,66	28.421,12	6	170.526,74	
B	F1	17.411,75	252,48	1.472,02	19.136,25	7.344,49	26.480,74	0	-	
								12	375.446	
Dirigente										
Refer./Dir. II fascia		RETRIBUZIONE TABELLARE (12 mensilità)	IVC (per 12 mensilità)	13^ MENSILITA' (tabellare + IVC)	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE	TOTALE ANNUO LORDO (COMPRESI ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE)	Numero Dirigenti cessati nel 2022	TOTALE SPESA ANNUA LORDO AMMINISTRAZIONE	
Refer./Dir. II fascia		41.779,08	279,84	3.504,91	45.563,83	17.487,40	63.051,23	-	-	
								TOTALE	12	375.446,15

BUDGET 2024 (Ruolo PCM)										
TRATTAMENTO PREVISTO DAL CCNL (comparto PCM) - BIENNIO ECONOMICO 2008 - 2009								SPESA PERSONALE CESSATO ANNO 2023 DPCM 8/11/2018 (Ruolo PCM)		
Categoria	Parametri Retributivi	RETRIBUZIONE TABELLARE (per 12 mensilità) Stipendio a 38 H Sett.	IVC (per 12 mensilità)	13^ MENSILITA' (tabellare + IVC)	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE	TOTALE ANNUO LORDO (COMPRESI ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE)	Numero dipendenti cessati nel 2023	TOTALE SPESA ANNUA LORDO AMMINISTRAZIONE	
A	F1	22.456,56	325,68	1.898,52	24.680,76	9.472,48	34.153,24	31	1.058.750,31	
B	F3	18.687,62	270,96	1.579,88	20.538,46	7.882,66	28.421,12	28	795.791,45	
B	F1	17.411,75	252,48	1.472,02	19.136,25	7.344,49	26.480,74	0	-	
								59	1.854.542	
Dirigente										
Refer./Dir. II fascia		RETRIBUZIONE TABELLARE (12 mensilità)	IVC (per 12 mensilità)	13^ MENSILITA' (tabellare + IVC)	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE	TOTALE ANNUO LORDO (COMPRESI ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE)	Numero Dirigenti cessati nel 2023	TOTALE SPESA ANNUA LORDO AMMINISTRAZIONE	
Refer./Dir. II fascia		41.779,08	279,84	3.504,91	45.563,83	17.487,40	63.051,23	10	630.512	
								TOTALE	69	2.485.054,04

BUDGET 2024 (Ruolo Protezione civile)									
TRATTAMENTO PREVISTO DAL CCNL (comparto PCM) - BIENNIO ECONOMICO 2008 - 2009								SPESA PERSONALE CESSATO ANNO 2023 DPCM 8/11/2018 (Ruolo PC)	
Categoria	Parametri Retributivi	RETRIBUZIONE TABELLARE (per 12 mensilità) Stipendio a 38 H Sett.	IVC (per 12 mensilità)	13^ MENSILITA' (tabellare + IVC)	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE	TOTALE ANNUO LORDO (COMPRESI ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE)	Numero dipendenti cessati nel 2023	TOTALE SPESA ANNUA LORDO AMMINISTRAZIONE
A	F1	22.456,56	325,68	1.898,52	24.680,76	9.472,48	34.153,24	13	443.992,06
B	F3	18.687,62	270,96	1.579,88	20.538,46	7.882,66	28.421,12	8	227.368,99
B	F1	17.411,75	252,48	1.472,02	19.136,25	7.344,49	26.480,74	0	-
								21	671.361
Dirigente		RETRIBUZIONE TABELLARE (12 mensilità)	IVC (per 12 mensilità)	13^ MENSILITA' (tabellare + IVC)	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE	TOTALE ANNUO LORDO (COMPRESI ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE)	Numero Dirigenti cessati nel 2023	TOTALE SPESA ANNUA LORDO AMMINISTRAZIONE
Refer./Dir. II fascia		41.779,08	279,84	3.504,91	45.563,83	17.487,40	63.051,23	1	63.051
							TOTALE	22	734.412,28

Di seguito un riepilogo delle risorse derivanti dai risparmi da cessazione del triennio 2021 – 2023:

BUDGET	TOTALE RISPARMI DERIVANTI DA CESSAZIONI (CATEGORIE E DIRIGENTI II FASCIA)
2022 PCM	4.337.201,77
2022 PC	705.514,29
2023 PCM	3.554.073,38
2023 PC	375.446,15
2024 PCM	2.043.695,44
2024 PC	734.412,28
TOTALE	11.750.343,31

Si riportano separatamente i risparmi derivanti dalle cessazioni dei dirigenti di I fascia che si prevede avverranno negli anni 2022 e 2023.

BUDGET 2023 - 2024 Dirigenti I fascia					
		TRATTAMENTO PREVISTO DAL CCNL (comparto PCM)		SPESA Dirigenti I fascia cessati ANNO 2022- 2023 (Ruoli PCM - PC)	
Dirigenti I fascia di cui è prevista la cessazione nel 2022 e 2023	RETRIBUZIONE TABELLARE (12 mensilità)	ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE	TOTALE ANNUO LORDO (COMPRESI ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE)	Numero Dirigenti	TOTALE SPESA ANNUA LORDO AMMINISTRAZIONE
PCM 2022	57.892,87	22.219,28	80.112,15	6	480.672,90
PC 2022	57.892,87	22.219,28	80.112,15	0	-
PCM 2023	57.892,87	22.219,28	80.112,15	7	560.785,05
PC 2023	57.892,87	22.219,28	80.112,15	0	-
			TOTALE	13	1.041.457,95

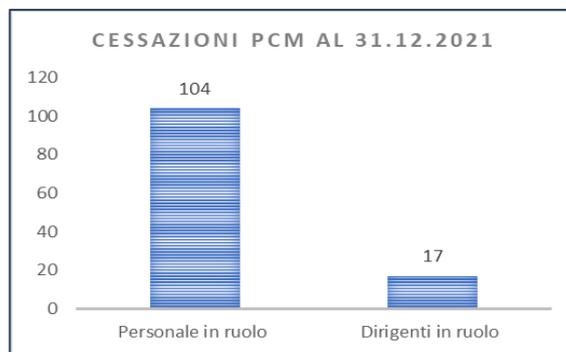
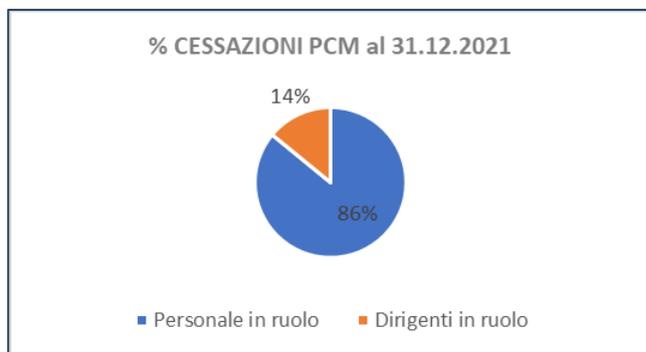
STIMA DEL TREND DELLE CESSAZIONI

In considerazione della anagrafica del personale (di cui si è detto nel punto Consistenza del Personale) le cessazioni rappresentano un indicatore molto rilevante per la programmazione delle risorse umane, sia considerando i dati certi, ma anche in termini previsionali.

Partendo dai dati certi, al **31.12.2021** si sono registrate **143 cessazioni** come di seguito articolate:

Cessazioni al 31.12.2021	n. unità
Personale in ruolo PCM	
<i>categoria A</i>	54
<i>categoria B</i>	50
Dirigenti in ruolo PCM	
<i>Dirigenti I fascia</i>	8
<i>Dirigenti II fascia</i>	9
Personale in ruolo Protezione Civile	
<i>categoria A</i>	14
<i>categoria B</i>	8
Dirigenti in ruolo Protezione Civile	
<i>Dirigenti I fascia</i>	0
<i>Dirigenti II fascia</i>	0
TOTALI	143

Per la Presidenza del Consiglio dei Ministri:



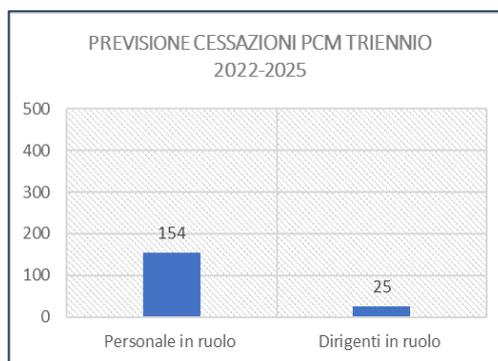
Per la Protezione Civile, le cessazioni riguardano solo il personale di comparto per un totale di 22 dipendenti.

In termini di **trend delle cessazioni**, per il triennio fino al 2024 si prevede che **213 saranno le unità che lasceranno il servizio.**

Previsione cessazioni nel triennio 2022-2024	n. unità
Personale in ruolo PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI	
<i>categoria A</i>	81
<i>categoria B</i>	73
Dirigenti in ruolo PCM	
<i>Dirigenti</i>	25
Personale in ruolo Protezione Civile	
<i>categoria A</i>	19
<i>categoria B</i>	14
Dirigenti in ruolo Protezione Civile	
<i>Dirigenti</i>	1
TOTALI	213

Di seguito, l'analisi della previsione per categoria contrattuale e per tipologia di profilo di cui:

⇒ **179 unità totali per il personale in ruolo** Presidenza del Consiglio dei Ministri articolate come di seguito:

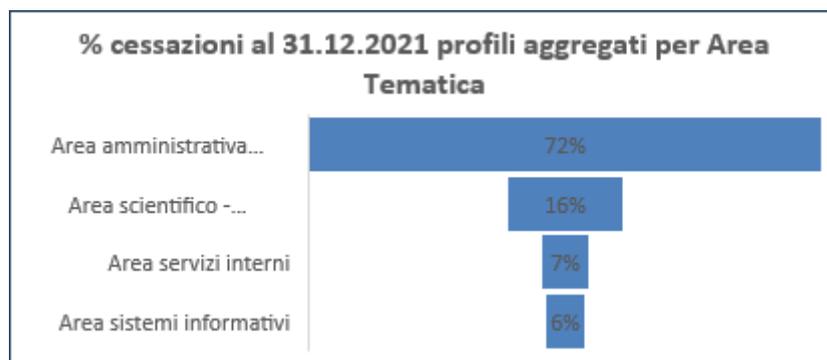


⇒ **34 unità totali per il personale in ruolo Protezione civile**, articolate come di seguito:



In termini qualitativi, sempre nel triennio di riferimento le cessazioni riguardano i seguenti profili:

⇒ **al 31.12.2021**, i profili maggiormente “colpiti” riguardano **l’area giuridico-amministrativo-contabile che registrano il 72% di cessazioni**, considerando sia i profili di categoria A (Specialista) che di categoria B (assistente)



Di seguito, il dettaglio:

Cessazioni Profili professionali al 31.12.2021	n. di unità
SPECIALISTA ESP. GIURIDICO LEGALE FINANZIARIO	45
ASSIST. SPECIALISTA AMMINISTRATIVO CONTABILE	38
ASSIST. SPECIALISTA SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO SANITARIO	9
SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO	9
SPECIALISTA GIURIDICO LEGALE FINANZIARIO	5
ASSIST. SPECIALISTA DI SEGRETERIA	5
ASSIST. SPECIALISTA SISTEMI DI GESTIONE E INFORMATICI	4
SPECIALISTA ESP. DI SISTEMI INFORMATICI	3
ASSISTENTE DI SEGRETERIA E DEI SERVIZI INTERNI	2
SPECIALISTA DI SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO	2
SPECIALISTA ESP. DI FORMAZIONE COMUN. E SIST. DI GESTIONE	1
DIRIGENTE DI I FASCIA	8
DIRIGENTE DI II FASCIA	12

legenda

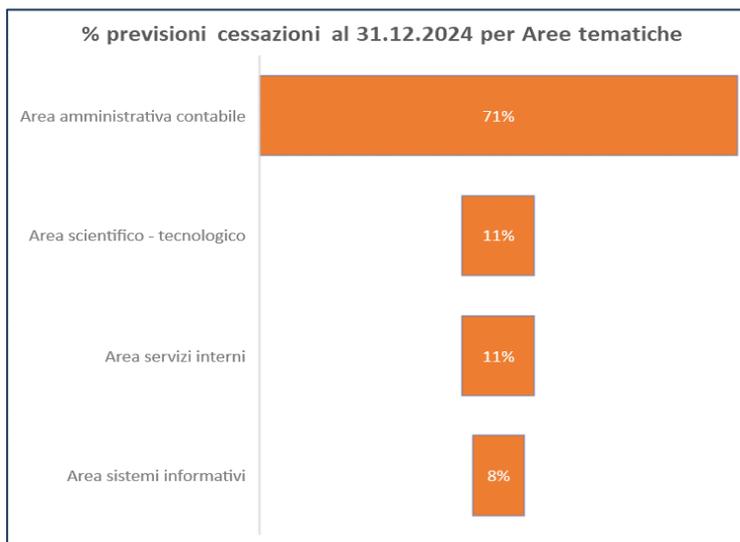
Area amministrativa contabile

Area scientifico - tecnologico

Area servizi interni

Area sistemi informativi

⇒ rispetto alle previsioni al 31.12.2024, si registrano cessazioni per il 71% per i profili di area giuridica-amministrativa-contabile, circa il 20% per i profili di area scientifico-tecnologica-informatica e poco più del 10% per l'area dei segreteria-servizi interni.



Di seguito il dettaglio:

Stima Cessazioni Profili professionali al 31.12.2024	n. di unità
cat A	
SPECIALISTA ESP. GIURIDICO LEGALE FINANZIARIO	69
SPECIALISTA GIURIDICO LEGALE FINANZIARIO	6
SPECIALISTA DI COMUNICAZ. E SISTEMI DI GESTIONE E INFORMATICI	5
SPECIALISTA ESP. DI SISTEMI INFORMATICI	2
SPECIALISTA ESP. DI FORMAZIONE COMUN. E SIST. DI GESTIONE	8
SPECIALISTA DI SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO	5
SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO	5
cat B	
ASSIST. SPECIALISTA DI SEGRETERIA	7
ASSISTENTE DI SEGRETERIA E DEI SERVIZI INTERNI	4
ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	2
ASSIST. SPECIALISTA AMMINISTRATIVO CONTABILE	55
ASSIST. SPECIALISTA SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO SANITARIO	10
ASSIST. SPECIALISTA SISTEMI DI GESTIONE E INFORMATICI	7
ADDETTO AI SERVIZI INTERNI	1
DIRIGENTI	26

legenda

Area giuridica amministrativa contabile

Area scientifico - tecnologico

Area servizi interni

Area sistemi informativi

QUADRO DI SINTESI DEL PERSONALE IN SERVIZIO E DEL FABBISOGNO

Profili professionali	In servizio al 31.12.2021	In cessazioni al 31.12.2024	% profilo ed Ads richieste in ordine decrescente (dettagli al punto Stima evoluzione fabbisogni)	
categoria A				
SPECIALISTA ESP. GIURIDICO LEGALE FINANZIARIO	463	144	28,59%	Produzione legislativa, Programmazione bilancio e controllo amministrativo-contabile, Gare e contratti, Controlli interni e di gestione, Valutazione performance, Analisi e valutazione rischi,
SPECIALISTA GIURIDICO LEGALE FINANZIARIO	166	11		
SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO	148	14	6,78%	Digitalizzazione, Data science e gestione big data
SPECIALISTA DI SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO	68	7		
SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SOCIOLOGICO E STATISTICO	9			
SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SANITARIO	3			
SPECIALISTA ESP. DI SISTEMI INFORMATICI	34	5	11,39%	Comunicazione istituzionale, Comunicazione web e gestione social, Gestione risorse umane, Programmazione e gestione reti informatiche, Service design, Sicurezza sistemi informativi, Gestione applicativi e sistemi di rete
SPECIALISTA DI COMUNICAZ. E SISTEMI DI GESTIONE E INFORMATICI	15	5		
SPECIALISTA ESP. DI FORMAZIONE COMUN. E SIST. DI GESTIONE	26	9		
SPECIALISTA DI SEGRETERIE DIREZIONALI	2		4,42%	Segreteria direzionale
SPECIALISTA ESPERTO DI POLITICHE PUBBLICHE			14,93%	Gestione progetti servizi, Pianificazione e programmazione economico finanziaria di politiche e progetti, Monitoraggio e controllo progetti, Analisi politiche,

				Valutazione impatti politiche e investimenti
categoria B				
ASSIST. SPECIALISTA AMMINISTRATIVO CONTABILE	528	93	17,88%	Servizi economico finanziari Giuridico legale Gestione archivi, pubblicazioni, atti e studi
ASSISTENTE AMMINISTRATIVO CONTABILE	5	2		
ASSISTENTE DI SETTORE TECNOLOGICO	5		4,81%	Sistemi informatici Patrimonio e risorse strumentali
ASSIST. SPECIALISTA SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO SANITARIO	92	19		
ASSIST. SPECIALISTA SISTEMI DI GESTIONE E INFORMATICI	40	11		
ASSISTENTE DI SEGRETERIA E DEI SERVIZI INTERNI	49	6	11,20%	Servizi direzionali Gestione centralino
ASSIST. SPECIALISTA DI SEGRETERIA	47	12		
ADDETTO AI SERVIZI INTERNI	41	1		
DIRIGENTI	215	43		
TOTALI	1956	372	100%	

In termini di rapporto fra il personale in servizio e le cessazioni al 2024, si registra una % di scopertura maggiore nella dirigenza.



STRATEGIA DI COPERTURA DEL FABBISOGNO

Stante lo scenario finora illustrato, la **prima scelta strategica relativamente al personale riguarda la definizione dei profili professionali** su cui l'Amministrazione intende investire per attuare gli obiettivi di valore pubblico, evitando la trappola della semplice sostituzione. In questo senso, si intende:

- ✓ privilegiare i profili di categoria A
- ✓ rispetto ai profili professionali per la categoria A:
 - privilegiare la copertura del profilo di Specialista di politiche pubbliche e tutte le aree di specializzazione rilevate che coprono in ciclo di vita di una politica
 - riequilibrare la copertura del profilo di Specialista giuridico legale finanziario puntando sulle aree di specializzazione connesse alla produzione legislativa, gare e contratti ed alla filiera dei controlli e valutazione (performance e del rischio) in perfetta compliance con la esigenza di misurazione e controllo del valore pubblico
 - rafforzare i due profili dello Specialista comunicazione e sistemi informatici e dello Specialista settore scientifico e tecnologico per ciò che riguarda le aree di specializzazione legate alla digitalizzazione ed alla trasformazione digitale, alla analisi e gestione big data.
- ✓ rispetto ai profili di categoria B, si favorirà il riequilibrio di tutti e tre i profili presenti nell'Ordinamento professionale.

In termini di **copertura del fabbisogno**, si punta ad una **strategia composita** che ha il suo perno sia nella **valorizzazione del personale interno** e, sia nella **acquisizione di risorse esterne**. In particolare, per il personale interno si prevede un processo intenso che mirerà a far emergere gli specialismi e le competenze di cui il personale è in possesso; competenze che adeguatamente riconosciute e/o formate, con interventi di upskilling e reskilling, possono favorire processi di mobilità orizzontale e di progressioni di carriera. Questo processo prevede, in primis, di agire sul consolidamento del modello di descrizione delle professionalità del personale (descrizione dei profili dell'Ordinamento Professionale) e successivamente su un'attività continuativa e periodica di aggiornamento del profilo di studi e di esperienze del dipendente e contestualmente di assessment delle competenze (Banca dati delle professionalità). Queste informazioni rappresentano l'input per la programmazione della formazione e per le decisioni in merito alla valorizzazione del personale.

Tenendo conto dei vincoli di spesa, come delimitati dalla facoltà assunzionale, e della strategia composita sopra esposta, nella tabella di seguito si evidenzia una rappresentazione delle principali scelte che saranno effettuate:

Modalità di copertura		Cat A	Cat B	Dirigenti
job enlargement attraverso la riscrittura dei profili professionali	Aggiornamento dell'Ordinamento Professionale Si prevede l'aggiornamento dell'Ordinamento Professionale con la integrazione delle Aree di Specializzazione e delle relative competenze necessarie.	Sarà coinvolto tutto il personale. Le due attività sono funzionali alle decisioni operative in merito ai processi interni di progressioni e mobilità		
	Aggiornamento della Banca Dati delle Professionalità Si prevede di realizzare un aggiornamento di tutte le informazioni relative al profilo curriculare ed una rilevazione sulle competenze possedute			
Progressioni verticali	Procedure selettive per la progressione fra aree per il personale in ruolo	30%		
Riqualificazione professionale	Percorsi di formazione coerenti con i fabbisogni di competenze (per i dettagli nel punto successivo)	100%		
Concorsi e scorrimento graduatorie	Scorrimento graduatoria concorso unico RIPAM	50		
	Concorso speciale PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI	50		
	Concorso unico categoria B		100	
	Procedura articolo 28 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 – Ruolo PCM			5
	Procedura articolo 28 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 – Ruolo Protezione civile			2
	Concorso SNA II fascia			28*

**Il numero di unità dirigenziali da reclutare tramite corso concorso SNA è pari al 50 % della copertura in organico*

FORMAZIONE DEL PERSONALE

La formazione del personale rappresenta uno strumento chiave per implementare la strategia di copertura del fabbisogno della Presidenza del Consiglio dei Ministri che punta sulla valorizzazione del personale interno, come detto nel punto precedente.

Da questo punto di vista, l'attenzione sarà focalizzata sulla necessità di **aggiornare e riqualificare le competenze** del personale impiegato, privilegiando quelle competenze chiave per il raggiungimento degli obiettivi della Presidenza del Consiglio dei Ministri, sia a livello tecnico che a livello organizzativo.

In coerenza con quanto detto finora, le priorità strategiche relative alla formazione del personale della Presidenza del Consiglio dei Ministri sono così sintetizzabili:

- Progettare percorsi formativi che sviluppino competenze funzionali all'attuazione degli obiettivi istituzionali, strategici e di creazione del valore pubblico in un'ottica di medio periodo, attraverso il ricorso al "Framework delle competenze" (di seguito Framework) articolato su tre asset strategici: obiettivi di policy, competenze e profili professionali

- Programmare, attuare e gestire i processi e le iniziative di formazione e crescita professionale assicurando coerenza e integrazione con il sistema di programmazione e controllo della Presidenza del Consiglio
- Potenziare lo sviluppo delle competenze tecnico-specialistiche organizzative (soft skill) in connessione con le esigenze di innovazione, crescita e creazione di valore pubblico
- Valorizzare gli esiti delle attività di formazione ai fini di una più efficace politica di gestione e sviluppo delle risorse umane, con particolare riferimento alle progressioni di carriera, ai sistemi di rewarding e di valutazione delle performance
- Garantire coerenza con il Piano **“Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese”**

LA METODOLOGIA DI RIFERIMENTO PER LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE

La PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI– al fine di sostenere i processi di innovazione e cambiamento in atto – ha effettuato una scelta metodologica, anche qui di discontinuità, che ha come riferimento il framework delle competenze per la creazione di valore pubblico sviluppato dall’OCSE, che è articolato su tre asset strategici: Obiettivi di policy, Competenze e Profili professionali.



- Gli **obiettivi di policy** contribuiscono alla identificazione e selezione delle competenze necessarie all’Amministrazione per il loro perseguimento nell’arco temporale considerato. Nella programmazione sono riferiti all’attuale strategia programmatica ed alle priorità identificate nei documenti di programmazione.
- Le **competenze** sono state definite e descritte a partire dagli obiettivi di policy, in quanto considerate in ragione del loro contributo rispetto al perseguimento degli obiettivi e al raggiungimento dei risultati attesi nel triennio di riferimento. Le competenze sono state descritte e declinate in: **Competenze professionali**: si tratta delle capacità e conoscenze tecnico-professionali funzionali alla realizzazione delle attività proprie del ruolo; **Competenze organizzative**: si tratta delle cosiddette soft skills; **Competenze innovative**: nuove competenze per la creazione di valore pubblico, oltre che per la gestione e implementazione del PNRR. Tra queste si evidenziano le competenze digitali che, ai fini del nostro modello, vengono descritte

coerentemente con quanto indicato dall'AGID e classificate in competenze di base, specialistiche e di e-leadership.

In considerazione dell'attuale stagione di riforme, derivante principalmente dall'approvazione del PNRR, si ritiene determinante la focalizzazione su quelle competenze che contribuiscono, direttamente o indirettamente, al perseguimento degli obiettivi della riforma. Per tale motivo, sono state privilegiate le **competenze emergenti e trasversali**, che hanno un maggiore potenziale in termini di applicazione sui diversi ambiti in cui agisce l'organizzazione. Il modello considera le competenze necessarie allo svolgimento delle attività routinarie del lavoro come **technicalities di base**, sulle quali svolgere aggiornamenti periodici, anche di tipo massivo, in corrispondenza di adeguamenti normativi e/o tecnici/strumentali.

- In quanto ai Profili dell'Ordinamento Professionale, alcuni profili potrebbero essere "cross", ovvero impiegabili su più obiettivi di policy, in tal caso sarà valutato l'ambito di prevalenza e la strategicità del profilo rispetto alle policy in atto. Per tale motivo, alcuni profili risultano duplicati all'interno della matrice.

A partire da questi tre elementi si è proceduto alla costruzione della matrice, di seguito illustrata, all'interno della quale, per ciascun obiettivo di policy sono state individuate le competenze da sviluppare nonché i profili interessati dalle attività di sviluppo:

Obiettivi di policy	Competenze professionali	Competenze organizzative	Competenze innovative/gestione PNRR	Profili professionali di riferimento
Obiettivo di policy 1 Digitalizzazione/Transizione verde	Sostenibilità ambientale Comunicazione digitale Normativa in materia di digitalizzazione Cultura digitale Analisi e progettazione organizzativa Risk management	Innovazione Apertura al cambiamento Integrazione Flessibilità	Energy management Gestione banche dati e contenuti digitali Mobility management Transizione verde Gestione cambiamento ed innovazione Transizione digitale Metodologie di gestione agile di progetti	Specialista di settore scientifico tecnologico Specialista di comunicazione e sistemi di gestione e informatici Assistente di settore tecnologico
Obiettivo policy 2 Valorizzazione asset strategici	Comunicazione istituzionale Project Management Gestione e sviluppo delle risorse umane Organizzazione del lavoro	Innovazione Orientamento al risultato Consapevolezza organizzativa Programmazione lavoro e gestione team	Gestione banche dati e contenuti digitali Strumenti web Gestione cambiamento ed innovazione Transizione digitale Metodologie di gestione agile di progetti	Specialista di settore scientifico tecnologico Specialista di comunicazione e sistemi di gestione e informatici Specialista di segreterie direzionali Specialista giuridico legale finanziario Assistente amministrativo contabile
Obiettivo di policy 3 Semplificazione/Innovazione	Analisi e gestione dati Cultura digitale Analisi e progettazione organizzativa Organizzazione del lavoro Normativa in materia di semplificazione Risk management	Problem solving Innovazione Integrazione Orientamento agli utenti (interni/esterni)	Tecniche e strumenti di analisi e digitalizzazione dei servizi Transizione verde Transizione digitale Design thinking Gestione cambiamento ed innovazione Metodologie di gestione agile di progetti	Specialista giuridico legale finanziario Specialista di politiche pubbliche Specialista giuridico legale finanziario Specialista di settore scientifico tecnologico Assistente di segreteria e dei servizi interni Assistente amministrativo contabile
Obiettivo di policy 4 Programmazione finanziaria e operativa	Programmazione economico-finanziaria Finanza straordinaria e innovativa Codice appalti Tecniche e strumenti di controllo di gestione Analisi e gestione dati Risk management	Problem solving Negoziazione Anticipazione e gestione conflitto Innovazione	Gestione banche dati e contenuti digitali Transizione digitale	Specialista giuridico-legale-finanziario Assistente amministrativo contabile Specialista di politiche pubbliche
Obiettivo di policy 5 Inclusione/equità/politiche di genere	Etica pubblica Pari opportunità Tecniche e strumenti per gestione campagne informative	Iniziativa Problem solving Negoziazione Lavorare in team	Gestione banche dati e contenuti digitali Innovazione sociale Transizione digitale	Specialista di politiche pubbliche Specialista di comunicazione e sistemi di gestione e informatici Assistente amministrativo contabile

	Tecniche e strumenti di comunicazione inclusiva		Metodologie di gestione agile di progetti	
Competenze di base/Technicalities	Lingua inglese Utilizzo applicativi informatici Diritto amministrativo Ordinamento finanziario e contabile			

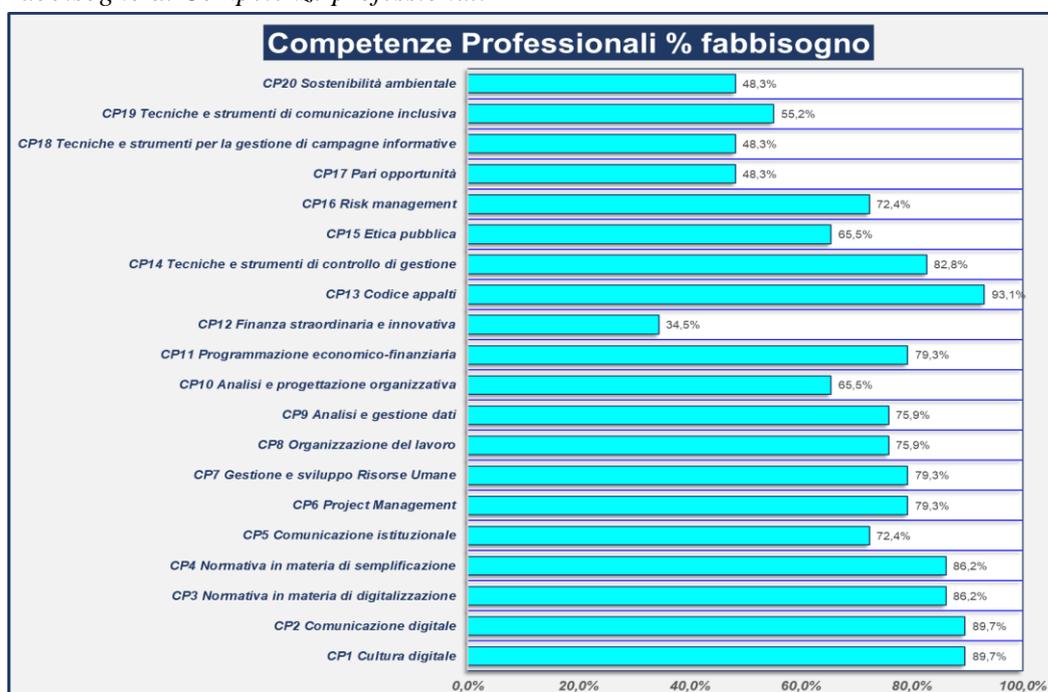
Come si evince dalla Tabella, il framework prevede che il set di competenze riferibili a un obiettivo di policy venga associato a uno o più profili di riferimento dell'Ordinamento Professionale. Alcune competenze riportate nel framework sono da intendersi "avanzate", in quanto richiedono anche un livello di expertise medio-alto sul tema da parte del personale. Attraverso la matrice è possibile identificare, per ciascun profilo professionale, il set di competenze "attese" che servirà ad orientare la scelta del percorso formativo più appropriato.

I FABBISOGNI DI COMPETENZE DEL PERSONALE

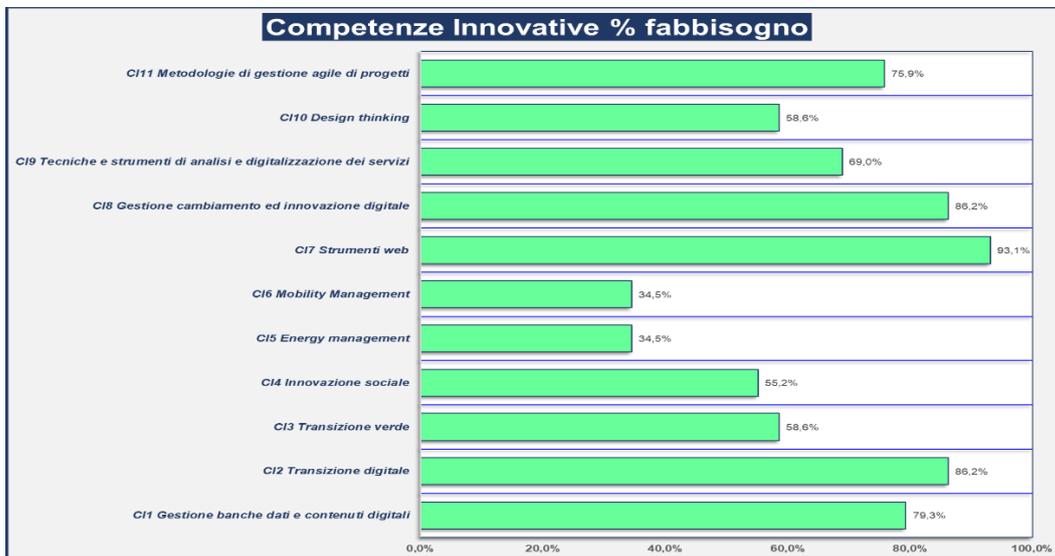
Sulla base della library delle competenze che compongono il Framework, il Dipartimento per il Personale ha svolto una rilevazione delle competenze. Come per i profili, anche per i fabbisogni di competenze è stato chiesto ai dirigenti apicali delle strutture organizzative di esprimersi rispetto alle competenze che maggiormente sono ritenute necessarie per il personale in considerazione degli obiettivi della singola struttura.

Le figure seguenti illustrano gli esiti delle attività di rilevazione, evidenziando le competenze richieste secondo le tre tipologie

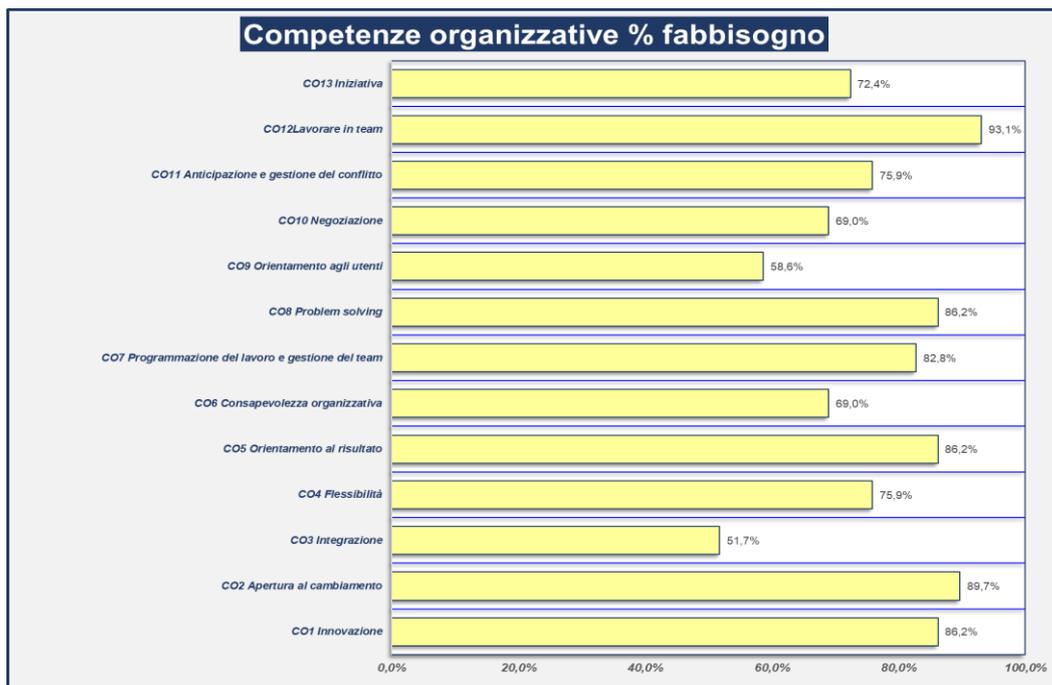
*Fabbisogno di Competenze professionali**



*Fabbisogno di Competenze innovative**



*Fabbisogno di Competenze organizzative**



*la percentuale è stata calcolata sul totale delle richieste pervenute per ciascuna competenza inserita nella specifica library.

La rilevazione non ha avuto ad oggetto le **technicalities di base** (lingua inglese, applicativi informatici, diritto amministrativo e contabilità pubblica) poiché oggetto di percorsi formativi necessari e che, in maniera ciclica e in relazione alle evoluzioni del contesto normativo, sono programmati dal Dipartimento per il Personale.

In fase di rilevazione del fabbisogno, oltre al dato qualitativo già rappresentato, è stata effettuata anche una **richiesta quantitativa** ossia sul numero di personale, per cui ciascuna delle Strutture ravvedeva la necessità di formazione per il prossimo triennio.

I risultati indicano una richiesta per un totale di 3.982 persone, sapendo che una persona può essere stata conteggiata più di una volta in base alle competenze da formare.

Richiesta quantitativa dipendenti per formazione per triennio 2022-2024		
Dirigenti	Categoria A	Categoria B
327	2088	1567

Sempre dal punto di vista quantitativo, ai fini del dimensionamento delle attività di formazione che si vanno a programmare, è utile analizzare i **dati storici** sulle ore di formazione erogate negli anni 2020 e 2021, fermo restando che, specie per il 2021, i dati sono particolarmente alti per via della formazione totalmente a distanza, erogata a causa della pandemia, che ha facilitato l'accesso e la fruizione da parte dei dipendenti con un effetto di fidelizzazione degli utenti che hanno conciliato più facilmente l'attività formativa con quella lavorativa.

Per l'anno 2020, il totale delle ore di formazione erogato per tutto il personale PCM è stato pari a 32.324 ore, così articolate:

ANNO 2020 Ore di formazione erogate per tipologia di competenze * e tipologia di personale				
AREA	Dir	Cat A	Cat B	Totale
Competenze innovative	2744	4911	3043	10698
Competenze organizzative	795	2000	438	3233
Competenze professionali	668	3577	504	4749
Corsi obbligatori		1107	357	1464
Technicalities di base	1537	7750	2893	12180
Totale	5744	19345	7235	32.324

* I dati sui contenuti della formazione sono stati ricondotti alle tipologie di competenze utilizzate nel modello metodologico in uso nel PIAO, proprio nell'ottica di fornire quelle informazioni utili per la programmazione del triennio.



Per l'anno 2021, si registra un aumento delle ore di formazione erogate pari a 57,284,70, come di seguito articolate:

ANNO 2021				
Ore di formazione erogate per tipologia di competenze* e tipologia di personale				
AREA	Dir	Cat A	Cat B	Totale
Competenze innovative	837,40	4513,30	2424,00	7774,70
Competenze organizzative	753,00	3599,00	1677,00	6029,00
Competenze professionali	775,00	5647,00	2878,00	9300,00
Corsi obbligatori	402,00	3994,00	2999,00	7395,00
Technicalities di base	2336,00	15935,00	8515,00	26786,00
Totale	5103,40	33688,30	18493,00	57.284,70

*I dati sui contenuti della formazione sono stati ricondotti alle tipologie di competenze utilizzate nel modello metodologico in uso nel PIAO, proprio nell'ottica di fornire quelle informazioni utili per la programmazione del triennio.



LA STRATEGIA DI PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE

In coerenza con il contesto illustrato, **il processo di upskilling e reskilling delle competenze per il personale della Presidenza del Consiglio dei Ministri sarà focalizzato precipuamente sulle competenze innovative ed organizzative**. Questa scelta emerge dalla tabella di seguito riportata, che evidenzia l'incidenza delle diverse tipologie di percorsi formativi sul totale della formazione che verrà erogata.

Tipologia di percorsi	Percentuali previste	Tipologia di personale
Percorsi formativi per competenze professionali ed innovative	42%	Dirigenziale e Cat. A e B
Percorsi formativi per competenze organizzative	18%	Dirigenziale e Cat. A e B
Percorsi formativi per technicalities di base	25%	Dirigenziale e Cat. A e B
Corsi obbligatori*: - corsi sicurezza sul lavoro - corsi anticorruzione	15%	Dirigenziale e Cat. A e B

**Corsi obbligatori definiti per legge e pertanto non oggetto di programmazione strategica libera*

Dal punto di vista attuativo, resta ferma la necessità di garantire una governance della strategia formativa; ciò per monitorare l'efficacia dei processi di apprendimento e delle ricadute nell'organizzazione. In questo senso, un **ulteriore elemento di discontinuità** è rappresentato dal fatto che, alla scelta individuale di acquisire competenze specifiche, sarà affiancato il ruolo del dirigente nell'orientamento e nella condivisione del percorso formativo funzionale agli obiettivi ed al ruolo ricoperto dal dipendente.

Per favorire questa logica, in fase di programmazione, si pongono alcuni criteri che saranno ripresi e confermati in fase attuativa:

- ✓ I percorsi formativi (come sopra descritti) saranno organizzati per moduli e avranno una durata variabile tra le 16 e le 30 ore. I singoli moduli possono avere una durata minima di 4-6 ore e una durata massima di 8-12 ore.
- ✓ Il personale potrà partecipare all'intero percorso, oppure ad uno o più moduli formativi. L'obiettivo è permettere al dipendente – sulla base del ruolo ricoperto – di prendere parte ad un processo formativo ad ampio spettro, per permettere di coprire tutta la filiera delle competenze richieste. La scelta e la composizione del percorso formativo sarà concordato con il dirigente, proprio nella logica, finora espressa di rendere la formazione, strumento per la valorizzazione del personale.
- ✓ La Banca dati delle professionalità e gli esiti della rilevazione delle competenze saranno importantissimi nella fase di orientamento e scelta del Percorso più adeguato.
- ✓ I moduli/percorsi formativi potranno essere erogati a livello base o avanzato tenuto conto dell'effettivo possesso delle competenze.
- ✓ Per ciò che attiene alle metodologie formative, saranno privilegiati i percorsi che prevedano:
 - Casi di studio
 - Laboratori
 - Palestra formativa (almeno 80% del tempo è dedicato all'esperienza e all'allenamento delle competenze e il 20% al commento delle "prestazioni")
 - Pillole formative
 - Training on the job.

In termini di **risorse che verranno attivate**, il Servizio politiche formative del Dipartimento per il personale assicurerà il coordinamento di tutta l'attività formativa della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Allo scopo sarà coadiuvato dal **Team dei referenti della formazione**, un organismo interdipartimentale costituito con lo scopo di garantire una migliore ed integrata collaborazione per lo svolgimento delle attività oggetto di programmazione e dirette dal Servizio politiche formative.

Il Team, costituito nell'anno 2021, è presieduto dal coordinatore del Servizio politiche formative ed è composto dai referenti delle singole Strutture dell'Amministrazione. Ciascun referente svolge, all'interno della propria Struttura, un'attività di coordinamento e di valutazione delle risorse umane alle quali assicurare la priorità nell'accesso alle singole attività formative, nonché il supporto sia nella fase di rilevazione dei fabbisogni formativi, sia in quella successiva di fruizione dei percorsi formativi.

Dal punto di vista della **implementazione dei Percorsi di formazione**, si metteranno in atto un mix articolato di risorse interne ed esterne, come di seguito rappresentato. Un valore importante per l'Amministrazione ha la formazione in house soprattutto relativamente a

quelle competenze che richiedono una conoscenza del contesto interno, fra cui gli aggiornamenti del quadro normativo.

Di seguito una previsione delle risorse che saranno attivate:

Risorse interne/esterne	Descrizione della risorsa	Percentuali previste
Corsi Presidenza Consiglio Ministri (PCM)	Corsi acquisiti con risorse PCM tramite procedure di evidenza pubblica di acquisizione di servizi formativi nell'area linguistica, dell'innovazione tecnologica, giuridico/contabile, internazionale, manageriale e comunicazione	50%
Corsi in house	Corsi tenuti da docenti interni o di altra amministrazione ovvero da esperti	15% *
Corsi SNA	Corsi selezionati dal catalogo SNA sulla base della coerenza dei contenuti con i percorsi formativi	35%

* Il dato esprime un progressivo aumento del ricorso alla formazione in house rispetto al triennio precedente.

In questa strategia, è **interesse primario dell'Amministrazione che il personale prenda parte attivamente ed in modo diffuso ai percorsi di istruzione e qualificazione**. A tal fine, si intende mettere in atto una serie di **misure volte ad incentivare e favorire l'accesso ai percorsi**, quali:

- il riconoscimento di permessi orari per la partecipazione ai percorsi di istruzione e qualificazione
- il supporto alla definizione di un piano individuale che concili il lavoro, la formazione e le esigenze familiari
- sempre in merito alla conciliazione, per i percorsi formativi programmati dalla Amministrazione, la definizione di percorsi formativi con una durata adattabile e flessibile
- il supporto tecnico- operativo per l'accesso e l'iscrizione, a condizioni agevolate, a percorsi universitari realizzati in collaborazione con le Università aderenti
- il supporto tecnico - operativo per l'accesso e iscrizione ai percorsi individuati attraverso il programma Valore PA gestito da INPS ed ai percorsi del Syllabus
- la valorizzazione dei titoli, degli attestati e delle certificazioni acquisite all'interno della Banca dati delle Professionalità, funzionali alle progressioni ed alla mobilità
- la restituzione degli esiti della formazione alla dirigenza allo scopo di facilitare l'organizzazione del lavoro e dei relativi uffici e servizi.

Per favorire la partecipazione, sarà molto curata l'attività di comunicazione. I percorsi saranno adeguatamente pubblicizzati sulla Intranet della Amministrazione, al fine di consentire una capillare diffusione delle informazioni. Per ogni percorso saranno fornite tutte le informazioni relative ai contenuti ed alle modalità di svolgimento dei singoli moduli (durata, giornate di formazione, orari, luogo di svolgimento e modalità di erogazione).

Un importante **segnale di discontinuità con il precedente periodo emergenziale** è rappresentato dal ridare prevalenza dei corsi in presenza, rispetto a quelli che saranno

organizzati in modalità a distanza o *blended*. La formazione a distanza sarà comunque utilizzata per garantire la partecipazione ai corsi per i quali necessita una formazione ampia e diffusa del personale, come ad esempio i corsi relativi all'assetto organizzativo e a quello relativo al benessere lavorativo.

La partecipazione ai percorsi formativi assicura il perseguimento di una attestazione di partecipazione e superamento dell'esame finale. In ogni caso, al termine di ogni singolo modulo verrà proposto un test di valutazione per il rilascio di un'attestazione di partecipazione e superamento del singolo modulo, che potrà essere comunque utilizzata nelle procedure di progressione economica, anche qualora non dovesse essere conseguito l'attestato riferito all'intero percorso formativo.

In termini di risultati attesi, al fine di garantire elevati standard qualitativi, sono definiti i seguenti target:

1. Almeno l'80% del personale dovrà partecipare ad attività formative per una durata minima di quattro ore;
2. Almeno il 60% del personale che avrà completato le attività formative dovrà riportare una valutazione positiva pari alla soglia del 60% di risposte corrette per conseguire l'attestato finale;
3. Ad almeno il 60% del personale verrà data l'opportunità di partecipare ad attività formative che sviluppino almeno due competenze organizzative;
4. Al personale dovrà essere sempre garantita la possibilità di partecipare ad attività formative che sviluppino le technicalities di base (Lingua inglese, Applicativi informatici, Diritto Amministrativo, Ordinamento finanziario e contabile degli enti pubblici);
5. Per quanto riguarda il progetto "Syllabus – Competenze digitali per la PA", promossa dal Dipartimento della funzione pubblica con l'obiettivo di consolidare e promuovere la crescita delle competenze digitali dei dipendenti pubblici, i responsabili delle singole strutture organizzative sono stati invitati ad individuare entro il 30 aprile 2022, nell'ottica della più ampia partecipazione, i dipendenti da coinvolgere nell'iniziativa formativa e da accreditare sull'apposita piattaforma. Almeno l'80% del personale accreditato dovrà effettuare l'attività di autovalutazione delle proprie competenze digitali e partecipare ad uno o più corsi tra quelli individuati a seguito dell'assessment iniziale.

LA PROGRAMMAZIONE ESECUTIVA DELLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

In considerazione degli esiti della rilevazione e nella logica di rispondere efficacemente alla strategia di copertura del fabbisogno di personale attraverso processi che vadano a potenziare le competenze del personale ed a mirarle agli obiettivi dell'organizzazione, si ritiene necessario identificare - in fase di programmazione - una Library di Percorsi Formativi, caratterizzati da un focus tematico e coerenti con le tre tipologie di competenza.

Si riporta di seguito la **Library di Percorsi formativi**, che non è esaustiva in quanto potrà essere ulteriormente arricchita in fase di attuazione della programmazione.

Percorso formativo (Pf)	Contenuti didattici minimi	Competenze professionali Competenze innovative
Pf1 Anticorruzione e risk management *	Risk assessment Risk management Applicazioni operative del risk management Le aree di rischio per la prevenzione dei fenomeni corruttivi Etica pubblica e codice di comportamento	CP16 Risk management CP15 Etica pubblica
Pf2 Valutazione impatti e performance	Diverse tipologie di valutazione (processo, di risultato e di impatto) valutazione impatti ex ante ed ex post ciclo della performance	CP9 Analisi e gestione dati CP14 Tecniche e strumenti di controllo di gestione
Pf3 Sistema dei controlli *	Sistema dei controlli indicatori e target controllo strategico, controllo di gestione e connessione con la performance ed il valore pubblico	CP9 Analisi e gestione dati CP14 Tecniche e strumenti di controllo di gestione
Pf4 Performance management *	Progettazione e gestione di sistemi di performance management strumentazioni a supporto del performance management valore pubblico	CP9 Analisi e gestione dati CP14 Tecniche e strumenti di controllo di gestione
Pf5 Analisi ed elaborazione dati	Ricerca dati diverse tipologie di fonti modalità di elaborazioni avanzate dei dati reportistica	CP9 Analisi e gestione dati
Pf6 Analisi e gestione dei dati al tempo del digitale *	Dati e fonti statistiche per le amministrazioni pubbliche statistica connessa alla valutazione delle politiche banche dati ed interoperabilità open data	CP9 Analisi e gestione dati CII Gestione banche dati e contenuti digitali
Pf7 Analisi e valutazione delle politiche pubbliche	Tipologie di politiche pubbliche e ciclo delle politiche modalità per analisi dei fabbisogni di contesto e redazione di una proposta di programmazione delle priorità policy design delle politiche pubbliche analisi costi benefici valutazione ex ante ed ex post delle politiche pubbliche	CP9 Analisi e gestione dati CP11 Programmazione economico-finanziaria CP16 Risk management CP20 Sostenibilità ambientale
Pf8 Analisi e valutazione della spesa pubblica *	Analisi della spesa pubblica contabilità pubblica come prevista dal PNRR finanza pubblica analisi costi benefici bilancio di genere	CP11 Programmazione economico-finanziaria CP14 Tecniche e strumenti di controllo di gestione
Pf9 Finanza innovativa per l'attuazione del PNRR	Partenariati pubblico – privati Green Public Procurement fund raising project financing	CP12 Finanza straordinaria e innovativa

		CP14 Tecniche e strumenti di controllo di gestione
Pf10 PNRR: Transizione ecologica e sostenibilità ambientale	Economia circolare Energy mobility management Modelli e formule di integrazione per la transizione ecologica e la sostenibilità ambientale Sviluppo sostenibile e anticipazione dei cambiamenti Agenda 2030 e SDGs	CP17 Pari opportunità CP20 Sostenibilità ambientale CI5 Energy management CI6 Mobility Management CI3 Transizione verde CI4 Innovazione sociale
Pf11 PNRR: le politiche trasversali integrate per l'inclusione	Bilancio di genere Indicatori di misurazione BES Pari opportunità Giovani Mezzogiorno Disabilità	CP17 Pari opportunità CI4 Innovazione sociale
Pf12 Appalti pubblici per l'attuazione delle politiche pubbliche	Codice Appalti: le previsioni normative procedure per le diverse tipologie di acquisizioni il ruolo del RUP	CP13 Codice appalti
Pf13 Gestione progetti complessi	Metodologie di gestione di progetti complessi (ciclo di deming..) Gestione dei progetti del PNRR Gestione e rendicontazione di progetti/iniziative finanziate con fondi Europei	CP6 Project Management
Pf14 Metodologie agile per la gestione di progetti complessi *	Metodologie di project management metodologie agile di gestione progetti applicazione di tali metodologie alla gestione dei progetti PNRR	CP6 Project Management CI11 Metodologie di gestione agile di progetti
Pf15 Comunicazione istituzionale e inclusiva	Comunicazione istituzionale Campagne informative per target Linguaggio e tecniche per comunicazione inclusiva	CP5 Comunicazione istituzionale CP18 Tecniche e strumenti per la gestione di campagne informative CP19 Tecniche e strumenti di comunicazione inclusiva
Pf16 Comunicazione digitale	Social media communication tecniche e metodologie per una comunicazione digitale efficace fake news/haters/privacy	CP1 Cultura digitale CP2 Comunicazione digitale CP19 Tecniche e strumenti di comunicazione inclusiva CI7 Strumenti web
Pf17 Innovazione e digitalizzazione della pubblica amministrazione	Big data: modalità di fruizione accessibilità tutela della privacy per la sicurezza transizione digitale	CP3 Normativa in materia di digitalizzazione CI8 Gestione cambiamento ed innovazione digitale

		CI2 Transizione digitale CI7 Strumenti web
Pf18 Innovazione e semplificazione dei processi	Metodologie di analisi e mappatura processi (flow chart, quadri sinottici, matrice RACI..) design thinking per la reingegnerizzazione dei processi (BPR..) modelli di digitalizzazione per la semplificazione dei procedimenti amministrativi	CP4 Normativa in materia di semplificazione CP8 Organizzazione del lavoro CP10 Analisi e progettazione organizzativa CI8 Gestione cambiamento ed innovazione digitale CI10 Design thinking
Pf19 Innovazione della gestione delle risorse umane	Competenze e sistemi professionali analisi dei fabbisogni di personale e programmazione valorizzazione del personale ed attrazione dei talenti talent management	CP7 Gestione e sviluppo Risorse Umane CP8 Organizzazione del lavoro
Pf20 Bioetica, biotecnologie e biosicurezza	Nozioni di etica pubblica nozioni di biotecnologie e biosicurezza	CP15 Etica pubblica
Pf21 Gestione emergenze	Modelli previsionali emergenze e tipologie di modelli di intervento interoperabilità ed integrazione fra soggetti ed istituzioni	CP9 Analisi e gestione dati CP16 Risk management
Pf22 Etica pubblica	Etica pubblica codice comportamento procedimenti disciplinari e sanzioni	CP15 Etica pubblica
Pf23 Privacy policy & data management *	Gestione banche dati Privacy e GDPR	CP15 Etica pubblica CP9 Analisi e gestione dati
Pf24 Sicurezza sanitaria	Su specifica richiesta UMC	

* Per questi Pf, si prevede corsi di livello medio-avanzato, come approfondimento dei Pf previsti nelle technicalities di base.

Competenze organizzative		
Percorso Formativo (Pfo)	Competenze	Contenuti didattici minimi
Pfo1 Cambiamento ed innovazione	Competenze organizzative area cognitiva	Approccio strategico e pensiero prospettico Flessibilità Innovazione Decisione Apertura al cambiamento
Pfo2 Gestione efficace di progetti/servizi	Competenze organizzative area realizzativa	Orientamento al risultato Leadership Iniziativa Programmazione del lavoro e gestione del tempo Lavoro e gestione del team Problem solving
Pfo3 Comunicazione e gestione delle relazioni	Competenze organizzative area relazionale	Comunicazione e ascolto Integrazione Negoziazione Gestione del conflitto
Pfo4 Motivazione e self empowerment	Competenze organizzative area personale	Gestione dello stress Motivazione Consapevolezza organizzativa Autocontrollo

Technicalities di base	
Percorso Formativo (Pft)	Contenuti didattici minimi
Pft1 Lingue	Corso collettivo di lingua
Pft2 Sistemi informativi	Pacchetto Office Sistemi gestionali in uso in PCM
Pft3 Diritto amministrativo	Nozioni di diritto amministrativo Semplificazione del procedimento amministrativo
Pft4 Normative e tecniche di redazione atti e norme	Gli atti normativi del Governo ed il loro iter Il drafting normativo Istruttoria e tecniche di redazione atti amministrativi
Pft5 Privacy e gestione dati	La protezione dei dati personali e il diritto di accesso
Pft6 Contabilità pubblica	Responsabilità disciplinare ed erariale Bilancio dello Stato Contabilità economico-patrimoniale Contabilità analitica Procedure e sistemi contabili
Pft7 Il sistema dei controlli interni e di gestione	Sistema dei controlli Controlli interni Controllo strategico e controllo di gestione
Pft8 Sistema di misurazione e valutazione della performance	Ciclo performance obiettivi, indicatori, target misurazione e valutazione integrazione dei sistemi

*In prevalenza si prevede corsi di livello base

A questi Percorsi, si aggiungono a livello di programmazione i Corsi obbligatori come in tabella:

Corsi obbligatori	Contenuti didattici minimi
Sicurezza sul lavoro	Normativa di riferimento Compiti del datore di lavoro e obblighi del lavoratore Principali rischi Comunicazione e segnaletica di sicurezza
Anticorruzione	Normativa in materia di prevenzione della corruzione Il PNA e il PTPCT Misure di prevenzione della corruzione
Anticorruzione: le Aree di rischio	Formazione specialistica per il personale afferente alle aree di rischio

La **formazione del personale dirigente** rappresenta un obiettivo fondamentale, obbligatorio e costante dell'Amministrazione, volta ad assicurare lo sviluppo e il consolidamento delle competenze manageriali.

In tale ottica, la formazione deve concorrere a sviluppare una cultura del risultato e dell'innovazione.

I percorsi formativi dei dirigenti sono pianificati in ragione sia dell'aggiornamento e del consolidamento del ruolo, sia dell'aggiornamento per le specifiche funzioni svolte in materie specialistiche, riferite alle attività istituzionali.

La partecipazione ai percorsi formativi, anche individuali, è concordata con i dirigenti ed orientata a rendere possibile sia la mobilità sia la rotazione degli incarichi dirigenziali.

L'articolo 26, comma 9, del nuovo CCNL relativo al comparto dei dirigenti della Presidenza del Consiglio dei Ministri, prevede che per il raggiungimento dei fini sopra descritti, ogni anno una quota del budget disponibile per le attività formative sia destinata allo sviluppo e al consolidamento delle competenze dirigenziali.

A tal fine, il comma 7 dell'articolo sopra citato ha previsto la possibilità che l'Amministrazione programmi specifici percorsi di Alta formazione per i dirigenti.

Per i motivi sopra esposti, si rappresenta l'intenzione di assicurare la partecipazione totale dei dirigenti dei ruoli della Presidenza del Consiglio dei Ministri a tutte le iniziative formative, sia quelle della SNA, sia quelle organizzate dal Servizio politiche formative, nonché di prevedere specifici percorsi di alta formazione indirizzati al personale dirigenziale.

SEZIONE 4. MONITORAGGIO

La presente sezione indica gli strumenti, le modalità e i soggetti responsabili delle attività di monitoraggio relative alle precedenti sezioni del PIAO. In fase di prima applicazione, il monitoraggio degli obiettivi e delle azioni programmate per l'anno 2022 avviene mediante i sistemi e le metodologie in uso per ciascun settore di attività, sezione e sottosezione.

Monitoraggio della sezione “Valore pubblico, performance e anticorruzione”

Per quanto riguarda la sezione “Valore pubblico, performance e anticorruzione” è previsto un sistema di monitoraggio della *performance* a livello strategico e un monitoraggio relativo all'attuazione delle misure programmate di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

MONITORAGGIO PERFORMANCE

Lo svolgimento del ciclo di gestione della *performance* in PCM è disciplinato dal [DPCM 28 dicembre 2020, n. 185](#), “Regolamento recante attuazione dell'articolo 74, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in relazione ai Titoli II e III del medesimo decreto legislativo”.

Come anticipato (*cfr.* sezione II “Valore pubblico, performance e anticorruzione”, sottosezione di programmazione “*performance*”), ai fini della verifica circa il conseguimento degli obiettivi strategici definiti dalle Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione, l'articolo 7 del menzionato DPCM n. 185/2020 dispone che si proceda annualmente:

- ❖ a un **monitoraggio in corso di esercizio** sul rispetto delle fasi operative previste per la realizzazione di ciascun obiettivo strategico da parte delle singole Strutture destinatarie di Direttiva, per il tramite del sistema informativo reso disponibile dall'Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità (UCI) e, qualora emergano criticità, all'attivazione degli eventuali interventi correttivi (*cfr.* art. 7, co. 3, DPCM n. 185/2020);
- ❖ alla **evidenziazione a consuntivo** da parte degli Organi di indirizzo politico-amministrativo, entro il mese di **marzo** dell'anno successivo a quello di programmazione, contestualmente alla valutazione dei dirigenti di vertice, **dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi di direttiva programmati e alle risorse**, anche sulla base degli elementi forniti dall'UCI (*cfr.* art. 7, co. 4, DPCM n. 185/2020) ;
- ❖ entro il mese di **giugno** dell'anno successivo a quello di programmazione, alla trasmissione al Segretario generale della PCM da parte del Collegio di direzione

dell'UCI della **Relazione schematica riepilogativa dei risultati organizzativi e individuali raggiunti da tutte le strutture dell'Amministrazione rispetto ai singoli obiettivi di direttiva programmati e alle risorse** (cfr. art. 7, co. 6, DPCM n. 185/2020).

Il processo di analisi e valutazione dei risultati è presidiato dall'**Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità**, che, avvalendosi del supporto istruttorio del **Servizio per il controllo strategico**, procede annualmente al monitoraggio e alla verifica finale del conseguimento degli obiettivi strategici assegnati alle Strutture generali della PCM.

Le verifiche sostanziali sul grado di realizzazione degli obiettivi strategici (monitoraggio finale) sono svolte dal Servizio per il controllo strategico dell'UCI attraverso un processo che si articola nelle seguenti fasi:

- ❖ verifica dell'aggiornamento delle fasi e di quanto riportato nella parte descrittiva nel sistema informativo da parte delle strutture destinatarie di obiettivi di Direttiva;
- ❖ analisi dei *format* di monitoraggio finale riferiti agli obiettivi strategici assegnati a ciascuna struttura della PCM con la relativa Direttiva generale, che, redatti a cura delle singole Strutture, riassumono in un unico documento:
 - le informazioni circa lo stato di raggiungimento degli obiettivi strategici, l'articolazione dello svolgimento delle attività nelle varie fasi operative, le specificazioni relative ad eventuali scostamenti, nonché le modalità di misurazione individuate in sede di negoziazione individuale;
 - le informazioni relative alla rendicontazione esterna circa i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e destinate alla pubblicazione nella Sezione "*Amministrazione trasparente*" del sito del Governo;
- ❖ analisi di tutti i report finali trasmessi dai Capi delle strutture per il monitoraggio degli obiettivi di Direttiva;
- ❖ elaborazione e pubblicazione sul sito web istituzionale dei [risultati organizzativi e individuali raggiunti](#) rispetto ai singoli obiettivi di direttiva programmati e alle risorse: a tal fine, l'UCI cura la predisposizione e la pubblicazione della "*Indicazione dei risultati raggiunti dai Dipartimenti e Uffici del Segretariato Generale*", riepilogativa di tutti gli obiettivi di Direttiva assegnati alle strutture facenti parte del Segretariato generale, con l'evidenziazione di risultati attesi, indicatori, *target* e relativo livello di conseguimento, mentre i risultati conseguiti dalle Strutture affidate alle AA.PP sono riportati nelle specifiche sottosezioni alle stesse dedicate nell'ambito del medesimo sito web a cura delle singole Strutture.

Il Collegio di direzione dell'UCI, con il supporto del Servizio per il controllo strategico, predispone infine annualmente e trasmette al Segretario generale la citata Relazione schematica riepilogativa di cui all'art. 7, co. 6, DPCM n. 185/2020, volta a illustrare il quadro complessivo delle attività svolte dalle Strutture della PCM connesse all'attuazione degli obiettivi strategici assegnati a ciascuna di esse.

Le procedure di misurazione e valutazione della *performance* del personale con incarico dirigenziale e del personale non dirigenziale della PCM sono svolte annualmente, con il presidio e sotto il monitoraggio del Servizio per la valutazione della *performance* organizzativa e individuale dell'UCI, secondo le modalità definite dai Sistemi di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) del [personale dirigenziale](#) e del [personale non dirigenziale](#) della PCM.

MONITORAGGIO SULL'ATTUAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure programmate per la prevenzione della corruzione e la trasparenza si svolge secondo le modalità definite dal [Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza \(PTPCT\) 2022-2024](#) (cfr. sez. I "Anticorruzione", par. 2 "Monitoraggio sull'applicazione delle misure di prevenzione" e sez. II "Trasparenza", par. 18 "Il sistema di controllo sulle azioni programmate in materia di trasparenza").

In particolare, per quanto concerne le misure di prevenzione della corruzione, il PTPCT prevede quanto segue:

"I Capi delle Strutture relazionano al R.P.C.T. sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione entro il 30 novembre di ciascun anno. Nell'ambito di detta relazione provvedono a segnalare le eventuali criticità sulla sostenibilità economica e organizzativa delle misure di prevenzione e sulla loro correlazione alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione. Essi, inoltre, forniscono informazioni su specifiche misure e chiarimenti a richiesta del Responsabile in qualsiasi momento.

Sulla base dei monitoraggi, il R.P.C.T. elabora la relazione annuale. Gli esiti dei monitoraggi sono inoltre utilizzati a fini di controllo e di impulso, per la valutazione della performance dei dirigenti e per elaborare la proposta di aggiornamento annuale del P.T.P.C.T.

Le comunicazioni tra le Strutture ed il Responsabile avvengono attraverso la rete dei Referenti."

Inoltre, nel corso dell'anno il RPCT cura il monitoraggio del cronoprogramma delle attività programmate mediante atti di indirizzo e impulso alle Strutture affinché le azioni siano realizzate secondo la tempistica prevista.

Il sistema di controllo sulle azioni programmate in materia di trasparenza consiste nella verifica periodica dell'aggiornamento, della completezza e correttezza dei dati pubblicati, al fine di incrementare il livello di trasparenza e individuare eventuali azioni di miglioramento, attraverso:

- ❖ il monitoraggio semestrale della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale della PCM;

- ❖ il monitoraggio dello stato di attuazione del cronoprogramma allegato alla sezione “*Trasparenza*” del PTPCT;
- ❖ il controllo sul corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

Le informazioni raccolte attraverso il monitoraggio sono utilizzate dal RPCT al fine di elaborare la Relazione annuale per l’ANAC e la Relazione annuale per l’Autorità politica.

Monitoraggio della sezione “*Organizzazione e capitale umano*”

La tempistica di monitoraggio di quanto previsto in merito al personale, sia in termini di lavoro agile che di fabbisogni e di formazione, corrisponde a quanto previsto dalla norma.

Le modalità e gli strumenti che si adotteranno per effettuare il monitoraggio saranno differenziati e calibrati in base alla specifica azione che si andrà a monitorare. Nel caso, ad esempio, dello stato di salute dei fattori abilitanti il lavoro agile, quali strumenti di monitoraggio saranno adoperati gli indicatori attualmente previsti (si cfr. la specifica sezione).

Annualmente si andrà a verificare:

- lo stato di implementazione del lavoro agile e quindi il grado di efficacia degli interventi sulle misure organizzative, sulle dotazioni di piattaforme tecnologiche e digitali, sulla revisione dei processi e sugli investimenti nell’attività di formazione complessivamente adottati;
- il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa introdotti per completare il percorso di effettiva attivazione delle condizioni abilitanti il lavoro agile;
- la capacità assunzionale per aggiornarla con le effettive cessazioni
- il fabbisogno di profili per adeguare, con eventuali ulteriori necessità, la strategia di copertura del fabbisogno
- il fabbisogno di competenze anche alla luce dell’avanzamento della pianificazione della formazione e del raggiungimento degli obiettivi di performance

Nel triennio si andrà a verificare:

- l’uniformità di applicazione della disciplina interna su lavoro agile e la sua evoluzione;
- l’efficacia della funzione di coordinamento organizzativo del lavoro agile;
- l’impatto e il valore che il lavoro agile crea per l’organizzazione stessa, per i propri lavoratori, per gli stakeholders, per l’ambiente anche tramite apposite indagini statistiche;

- l'adeguatezza della library dei profili e delle competenze ed il successivo aggiornamento in considerazione dei cambiamenti in termini di obiettivi strategici nelle policy della PCM;

Il Dipartimento per il Personale – al fine di rendere efficace il monitoraggio – intende costituire un gruppo di lavoro (una sorta di cabina di regia) dei dirigenti degli uffici interessati alle diverse azioni previste dal Piano al fine di mantenere unitaria l'analisi dei dati e le successive ri-programmazioni.

Roma, 30 giugno 2022