

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E  
ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2023-2025 DELLA  
PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI**

PREMESSA.....	7
1. SCHEDA ANAGRAFICA DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI .....	9
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....	11
2.1. Valore pubblico.....	11
2.1.1. Le Aree strategiche quale orizzonte di riferimento per la creazione di <i>Valore pubblico</i>	12
2.1.2. Le strategie per la creazione di <i>Valore pubblico</i> definite dalle strutture della PCM ....	13
2.1.3. Gli obiettivi comuni e trasversali per la creazione di un <i>Valore pubblico</i> condiviso ...	14
2.1.4. Le misure per sostenere l’inclusione digitale: “Repubblica digitale” .....	15
2.2. Performance .....	16
2.2.1. Il ciclo di gestione della <i>performance</i> in PCM .....	16
2.2.2. Le Direttive generali per l’azione amministrativa e la gestione delle strutture della PCM per l’anno 2023 .....	19
2.2.3. Integrazione tra ciclo di bilancio e ciclo della <i>performance</i> .....	21
2.2.4. Pianificazione strategica, ciclo della <i>performance</i> e misure per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza.....	22
2.2.5. Gli indicatori di <i>performance</i> .....	22
2.2.6. Obiettivi e azioni per favorire le pari opportunità e l’equilibrio di genere .....	26
2.3. Rischi corruttivi e trasparenza.....	28
2.3.1. Premessa .....	28
2.3.2. Analisi del contesto.....	30
2.3.3. L’integrazione della strategia di prevenzione della corruzione con la programmazione strategica e il ciclo della <i>performance</i> .....	31
2.3.4. La collaborazione con il Responsabile della prevenzione e corruzione e della trasparenza	33
2.3.5. Mappatura dei processi .....	34
2.3.6. Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi .....	34
2.3.7. Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio .....	39
2.3.7.1. Le misure generali.....	39
2.3.7.1.1. Trasparenza .....	39
2.3.7.1.2. Rotazione .....	39
2.3.7.1.3. Codice di comportamento .....	41
2.3.7.1.4. Conflitto di interesse e obbligo di astensione.....	41
2.3.7.1.5. Inconferibilità e incompatibilità.....	43
2.3.7.1.6. Conferimento di incarichi extra-istituzionali .....	44
2.3.7.1.7. Cessazione dal rapporto di lavoro ( <i>pantouflage – revolving doors</i> ) .....	45

2.3.7.1.8.	Il rispetto dei termini procedurali .....	45
2.3.7.1.9.	Vigilanza sugli enti pubblici e privati .....	46
2.3.7.1.10.	Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. <i>whistleblower</i> ) 46	
2.3.7.1.11.	Formazione.....	47
2.3.7.1.12.	Digitalizzazione delle comunicazioni con il Responsabile e strumenti di supporto 48	
2.3.7.2.	Le misure specifiche .....	48
2.3.7.2.1.	Le misure per l'erogazione di ausili finanziari in caso di emergenza civile .....	48
2.3.7.2.2.	Le misure per l'area di rischio dei contratti pubblici .....	49
2.3.7.2.2.1.	Misure trasversali applicabili nel periodo transitorio (sino a 30/6/2023) .....	50
2.3.7.2.2.2.	Misure relative alle procedure speciali per l'attuazione del PNRR e dei programmi finanziati con fondi strutturali dell'UE.....	52
2.3.7.2.2.3.	<i>Check list</i> .....	53
2.3.7.2.2.4.	Prevenzione del conflitto di interesse .....	53
2.3.7.2.2.5.	Patti di integrità.....	54
2.3.7.2.2.6.	Arbitrato.....	54
2.3.7.2.2.7.	Il Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA) .....	55
2.3.7.2.2.8.	La regolamentazione specifica per la PCM.....	55
2.3.7.2.2.9.	Monitoraggio sugli affidamenti a cura del RPCT .....	56
2.3.8.	Le misure per la semplificazione e la digitalizzazione .....	56
2.3.9.	Le procedure di gestione dei fondi strutturali e dei fondi nazionali per le politiche di coesione 57	
2.3.10.	La prevenzione nell'attuazione del piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) ....	57
2.3.11.	Il Gestore delle segnalazioni di operazioni sospette .....	65
2.3.12.	Misure per l'attuazione della trasparenza .....	65
2.3.13.	Il sistema di controllo interno sulle azioni programmate in materia di trasparenza - Monitoraggio.....	68
<b>3.</b>	<b>ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>	<b>70</b>
3.1.	Struttura organizzativa .....	70
3.1.1.	Introduzione alle specificità organizzative della Presidenza.....	70
3.1.2.	Inquadramento della struttura organizzativa.....	70
3.1.3.	Le articolazioni organizzative della Presidenza del Consiglio dei ministri .....	77
3.1.4.	Le strutture della presidenza del Consiglio dei ministri per l'attuazione del PNRR ....	83
3.1.5.	Interventi e azioni necessarie ad assicurare la coerenza delle specificità del modello organizzativo della PCM con gli obiettivi di valore pubblico individuati .....	86

3.2.	Organizzazione del lavoro agile.....	88
3.2.1.	La diffusione del lavoro agile all'interno della Presidenza del Consiglio dei ministri .	88
3.2.2.	Le strategie adottate .....	88
3.2.3.	Condizionalità e fattori abilitanti il lavoro agile: misure organizzative, piattaforme tecnologiche, competenze professionali .....	90
3.2.4.	Obiettivi dell'Amministrazione .....	100
3.2.5.	Contributi al miglioramento della performance.....	103
3.3.	Piano triennale dei fabbisogni di personale .....	113
3.3.1.	Consistenza del personale al 31.12.2022 .....	113
3.3.2.	Programmazione strategica delle risorse umane .....	116
3.3.3.	Capacità assunzionale al 31.12.2022 .....	124
3.3.4.	Strategia di copertura del fabbisogno.....	138
3.3.5.	Formazione del personale .....	140
<b>4.</b>	<b>MONITORAGGIO</b> .....	<b>158</b>
4.1.	Monitoraggio della sezione “Valore pubblico, performance e anticorruzione”.....	158
4.1.1.	Monitoraggio <i>performance</i> .....	158
4.1.2.	Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza .....	159
4.2.	Monitoraggio della sezione “Organizzazione e capitale umano” .....	161
<b>ALLEGATI</b> .....		<b>162</b>
Allegato 1: Registro dei rischi .....		162
Allegato 2: Cronoprogramma delle misure di anticorruzione e trasparenza.....		162

## **Abbreviazioni**

ANAC: Autorità nazionale anticorruzione

AUSA: Anagrafe unica delle stazioni appaltanti

BDNCP: Banca dati nazionale dei contratti pubblici

CAD: d.lgs. 7 marzo 2005, n. 82, recante “Codice dell'Amministrazione Digitale”

CIVIT: Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche

Codice generale: Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62

Codice PCM: Codice di comportamento e di tutela della dignità e dell'etica dei dirigenti e dei dipendenti della PCM, Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 16 settembre 2014

Commissione: Commissione di disciplina della PCM

CONSIP: Concessionaria Servizi Informativi Pubblici

COVID-19 - Corona Virus Disease 2019

DAGL: Dipartimento per gli affari giuridici e legislativi

DICA: Dipartimento per il coordinamento amministrativo

DFP: Dipartimento della funzione pubblica

DIE: Dipartimento per l'informazione e l'editoria

DIP: Dipartimento per il personale

DPC: Dipartimento della protezione civile

DPCOE: Dipartimento per le politiche di coesione

DSS: Dipartimento per i servizi strumentali

DSS-UIT: Dipartimento per i servizi strumentali – Ufficio informatica e telematica

GDPR: General Data Protection Regulation, Regolamento (UE) n. 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 “relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE”

PCM: Presidenza del Consiglio dei ministri

PIAO: Piano integrato di attività e organizzazione

PNA 2019: Piano nazionale anticorruzione adottato con delibera 13 novembre 2019 dell'ANAC

PNA 2018: Aggiornamento al Piano nazionale anticorruzione adottato con delibera 21 novembre 2018 dell'ANAC

PNA 2017: Aggiornamento al Piano nazionale anticorruzione adottato con delibera 22 novembre 2017 dell'ANAC

PNA 2016: Piano nazionale anticorruzione adottato con delibera 3 agosto 2016 dell'ANAC

PNA 2015: Piano nazionale anticorruzione 2013, come integrato e aggiornato dalla delibera 28 ottobre 2015 dell'ANAC

PNA 2013: Piano nazionale anticorruzione approvato con delibera 13 settembre 2013 dalla CIVIT

PNC: Piano nazionale degli investimenti complementari

PNRR: Piano Nazionale di ripresa e resilienza

*PreCor.*: Software per la gestione delle attività di prevenzione corruzione (*PreCor*)

PTPC: Piano triennale di prevenzione della corruzione

PTPCT: Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza

RASA: Responsabile dell'anagrafe della stazione appaltante

RPCT - Responsabile: Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza della PCM

Referenti: Referenti del RPCT presso le strutture della PCM in materia di anticorruzione e/o trasparenza

Responsabile/i della/e struttura/e: Capi Dipartimento, Capi di Ufficio autonomo e Capi delle strutture di missione non istituite presso altri Dipartimenti

RUP: Responsabile Unico del Procedimento

Segreteria CAI: Segreteria tecnica della Commissione per le adozioni internazionali

SG: Segretario generale della PCM

SMVP: Sistemi di misurazione e valutazione della performance

SNA: Scuola nazionale dell'amministrazione

Struttura/e: Dipartimento/i, Ufficio/i autonomi e struttura/e di missione non istituite presso altri Dipartimenti

UBRRAC: Ufficio del bilancio e per il riscontro di regolarità amministrativo – contabile

UCI: Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità

UIT: Ufficio informatica e telematica del Dipartimento per i servizi strumentali

USG: Ufficio del Segretario generale

## PREMESSA

L'articolo 6 del [decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80](#), convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, 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. Per l'anno 2023, tuttavia, l'articolo 10, comma 11-bis, del [decreto-legge 29 dicembre 2022, n. 198](#) ha previsto che tale termine sia differito al 31 marzo 2023.

Nel PIAO confluiscono, in una logica di pianificazione 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 il "*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](#), infatti, sono stati individuati gli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal PIAO.

Si aggiunge, altresì, che ai sensi dell'articolo 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 ([DM 30 giugno 2022](#)), 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 Presidenza del Consiglio dei ministri (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; 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 univoco impone di procedere, comunque, ad un inquadramento generale del modello organizzativo della 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](http://www.governo.it).

Il PIAO della PCM 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 PCM 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. Dopo l'approvazione da parte dell'Autorità politica, il PIAO viene pubblicato sul sito internet della PCM, sezione "Amministrazione trasparente", e sulla rete intranet della PCM.

Sul piano sostanziale, il PIAO rappresenta la sintesi entro cui sono ricondotte da un lato le finalità istituzionali e la *mission* pubblica e, dall'altro, l'organizzazione e le azioni della PCM, in funzione del soddisfacimento dei bisogni generali e collettivi.

Alla stregua di quanto rilevato, il presente PIAO costituisce la naturale evoluzione del percorso iniziato con il PIAO 2022-2024, adottato con DPCM 19 luglio 2022, quale strumento di effettiva semplificazione, di riconfigurazione e di integrazione della programmazione funzionale agli obiettivi prefissati 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'articolo 6 del decreto-legge n. 80 del 2021. In prospettiva futura sarà necessario individuare le modalità di intervento per un successivo "adattamento" del PIAO della PCM alle proprie, complesse e peculiari, esigenze organizzative interne.

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).



# 1. SCHEDA ANAGRAFICA 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 96 e la **sede del Governo e del Presidente del Consiglio dei ministri** è situata a Palazzo Chigi, Piazza Colonna 370.

Le altre **sedi 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](http://www.governo.it). **Centralino:** (+39) 06.6779.1. **PEC:** [presidente@pec.governo.it](mailto:presidente@pec.governo.it).

**Il Presidente del Consiglio dei ministri** è l'Autorità politica di vertice della PCM, 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 23 agosto 1988, n. 400, e all'art. 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 303.

**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 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**, che è nominato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri e 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 PCM 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 PCM, si rinvia alla Sezione 3, Sottosezione di programmazione – struttura organizzativa, del presente Piano.

La PCM 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 PCM sui *social media*:

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

*Twitter* [https://twitter.com/Palazzo\\_Chigi](https://twitter.com/Palazzo_Chigi)

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

*Instagram* [https://www.instagram.com/palazzo\\_chigi/](https://www.instagram.com/palazzo_chigi/)

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

*Slideshare* [http://www.slideshare.net/palazzo\\_chigi](http://www.slideshare.net/palazzo_chigi)

## 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### 2.1. VALORE PUBBLICO

Nella presente sezione viene esposta la pianificazione integrata delle *performance* attese e delle misure per la gestione dei rischi corruttivi e per la promozione della trasparenza dell'azione amministrativa in una direzione funzionale alla creazione e alla protezione di «*Valore pubblico*».

Con l'espressione «*Valore pubblico*» si fa riferimento all'incremento del benessere reale dei cittadini, degli utenti e degli altri *stakeholder*, generato dall'azione pubblica attraverso l'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse disponibili.

La Pubblica Amministrazione (PA) ha come missione istituzionale la **creazione di *Valore pubblico*** e la **protezione del *Valore pubblico* generato**.

Un ente crea *Valore pubblico* quando incide in modo complessivamente migliorativo sul livello di benessere della collettività. A tal fine, ciascuna Amministrazione pubblica è chiamata a pianificare strategie misurabili in termini di impatti, a curare lo stato di salute delle risorse e a migliorare le proprie *performance* in maniera funzionale alla produzione degli impatti attesi, programmando obiettivi specifici e/o obiettivi trasversali (diretti alla semplificazione e/o digitalizzazione dei processi e alla promozione di piena accessibilità, pari opportunità ed equilibrio di genere) funzionali all'attuazione delle predette strategie.

La protezione del *Valore pubblico* generato si realizza programmando misure, generali e specifiche, per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza dell'azione amministrativa, così riducendo il rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi. Al contempo, come chiarito nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022<sup>1</sup>, la prevenzione della corruzione è essa stessa una dimensione del valore pubblico, quale premessa generale per il buon funzionamento delle politiche e quindi presupposto, trasversale a tutte le attività riconducibili alla missione istituzionale dell'ente, per la generazione di impatti migliorativi sul livello di benessere della collettività.

Nel contesto attuale, condizionato da perduranti tensioni geopolitiche e da forti spinte inflazionistiche, le esigenze di protezione e sviluppo cui la PCM è chiamata a fornire risposta impongono nell'immediato di contenere l'impatto negativo dell'aumento dei prezzi sui bilanci delle famiglie e di garantire la resilienza e la competitività del sistema economico.

Per la promozione di una ripresa duratura, sostenibile e inclusiva nel medio-lungo termine, la PCM continuerà ad assicurare, tramite le strutture deputate, lo svolgimento delle funzioni di regia, presidio e coordinamento delle iniziative da realizzare per garantire la piena, efficace e tempestiva attuazione dei progetti di riforma e di investimento previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) al fine di promuovere la transizione ecologica e digitale, rilanciare la crescita sostenibile dell'economia e favorire l'inclusione sociale, territoriale, generazionale e di genere.

---

<sup>1</sup> Cfr. [delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023](#).

L'azione pubblica delle strutture della PCM esprimerà una rinnovata attenzione alle politiche sociali, con particolare riguardo alle politiche per la famiglia, per il sostegno alle giovani generazioni, per la promozione di pari opportunità ed equilibrio di genere, nonché per il contrasto alle disuguaglianze e a ogni forma di discriminazione.

Sarà centrale l'impegno per la definizione di interventi di riforma, anche di rango costituzionale, e per la promozione di iniziative dirette al riassetto, al riordino e alla semplificazione del vigente quadro normativo e regolatorio.

Si continuerà ad agire per il rafforzamento della capacità amministrativa della PCM, anche attraverso la promozione di iniziative di riordino, razionalizzazione, semplificazione e digitalizzazione dei procedimenti e dei processi, tenendo in debita considerazione l'importanza del contributo che deve essere apportato agli obiettivi legati alla sostenibilità, al risparmio e all'efficientamento energetico, il cui perseguimento rappresenta una priorità trasversale a tutte le strutture dell'Amministrazione.

### **2.1.1. LE AREE STRATEGICHE QUALE ORIZZONTE DI RIFERIMENTO PER LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO**

Il *Valore pubblico* programmato per le attività della PCM assume quale orizzonte di riferimento le **Aree strategiche** indicate 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 (di seguito anche "*Linee guida*").

Le **Linee guida** definiscono, ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 28 dicembre 2020, n. 185 (di seguito anche "DPCM n. 185/2020")<sup>2</sup>, le priorità politiche per l'individuazione degli indirizzi e degli obiettivi strategici, nonché, a titolo esemplificativo, un *set* di indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* delle strutture della PCM e di quella individuale.

Le predette priorità sono declinate in Aree strategiche, cui vengono ricondotti gli obiettivi annuali definiti nelle Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione (di seguito anche "*Direttive generali*") emanate dai Ministri senza portafoglio, dai Sottosegretari di Stato con delega di funzioni e dal Segretario generale e destinate alle strutture della PCM agli stessi affidate.

Con il DPCM 13 febbraio 2023 sono state emanate le [Linee guida per l'anno 2023](#), con le quali sono state individuate le seguenti Aree strategiche:

1. **AREA STRATEGICA 1** - «Azioni per supportare l'efficace realizzazione degli interventi programmati nel PNRR e per la crescita della Nazione»
2. **AREA STRATEGICA 2** - «Azioni per il miglioramento delle situazioni di contesto nazionale e sovranazionale»
3. **AREA STRATEGICA 3** - «Azioni per il sostegno delle politiche sociali e delle nuove generazioni»

---

<sup>2</sup> Il [decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 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») detta la disciplina del ciclo della *performance* in PCM.

4. **AREA STRATEGICA 4** - «Azioni per la razionalizzazione e la sostenibilità dell'uso degli asset materiali e immateriali, per la modernizzazione della macchina amministrativa, la trasparenza e la prevenzione della corruzione».

### **2.1.2. LE STRATEGIE PER LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO DEFINITE DALLE STRUTTURE DELLA PCM**

Nel pianificare le strategie per la creazione di *Valore pubblico* in PCM non può non tenersi conto dello spiccato polimorfismo funzionale e delle peculiarità che ne connotano l'assetto ordinamentale, contraddistinto da una **pluralità di centri di direzione politica**, mutevoli in ragione delle deleghe di funzioni conferite ai Ministri senza portafoglio e ai Sottosegretari di Stato.

Con circolare del Segretario generale prot. USG n. 3154 dell'8 marzo 2023, recante indicazioni metodologiche per la pianificazione strategica per l'anno 2023, le strutture affidate alle Autorità politiche delegate sono state pertanto invitate, nel rispetto dell'autonoma discrezionalità di ognuna e in coerenza con lo specifico ambito di competenza, a descrivere all'interno di una sezione dedicata delle rispettive [Direttive generali](#), le proprie specifiche **strategie per la creazione di Valore pubblico**, anche, qualora ritenuto opportuno e funzionale a una più efficace rappresentazione, attraverso il riferimento agli obiettivi di sviluppo sostenibile ([Sustainable Development Goals](#)) definiti dell'Agenda ONU 2030 e agli indicatori di [Benessere Equo e Sostenibile](#) (BES) elaborati da ISTAT e CNEL.

Le predette strategie sono definite **in coerenza con le Aree strategiche** individuate nelle Linee guida 2023, con i documenti di **programmazione economico-finanziaria** e, ove possibile, declinate in **obiettivi specifici relativi a un orizzonte pluriennale**, con indicazione dei risultati attesi e dei relativi indicatori di impatto.

Gli obiettivi pluriennali di *Valore pubblico* definiti da ciascuna struttura non costituiscono direttamente oggetto di programmazione individuale ai fini della valutazione della *performance* del personale dirigenziale e non dirigenziale coinvolto nel relativo conseguimento, ma vengono declinati in uno o più obiettivi strategici annuali da allegare alla Direttiva generale di ciascuna struttura, i cui indicatori di *performance* devono essere costruiti in maniera tale che ne sia assicurata la massima coerenza con la realizzazione degli impatti attesi.

Il Dipartimento per le politiche in favore delle persone con disabilità (DPFPD), con competenze in materia di promozione e coordinamento delle politiche volte a garantire la tutela e la promozione dei diritti delle persone con disabilità e a favorire la loro piena ed effettiva partecipazione e inclusione sociale ha fornito alle PP.AA. numerose indicazioni.

In particolare, nel rinviare alla Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione del Ministro per le disabilità per elementi di maggiore dettaglio in merito alle strategie delineate per la creazione di Valore pubblico, si segnala in questa sede che, con decreto ministeriale 9 febbraio 2022, pubblicato in GU n. 74 del 29 marzo 2022, è stata adottata una Direttiva per le Amministrazioni direttamente titolari di progetti, riforme e misure previste dal PNRR, al fine di consentire la verifica, nella fase attuativa del Piano, del carattere inclusivo e non discriminatorio di ogni riforma o categoria di investimento.

Al fine di assicurare che la realizzazione del PNRR avvenga nel rispetto dei diritti delle persone con disabilità, la Direttiva individua alcuni principi chiave cui le PP.AA. devono attenersi, sia in fase di progettazione che in fase di attuazione delle misure, prevedendo altresì l'elaborazione da parte delle PP.AA. centrali, per ciascun progetto di riforma o di investimento, di un *report* previsionale e di un

*report* conclusivo da trasmettere all'Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità in cui sia dato conto degli impatti, programmati ed effettivamente prodotti, in materia di inclusione delle persone con disabilità.

Tra i principi chiave enucleati nel documento assume rilievo centrale il principio di accessibilità ai luoghi, da assicurare attraverso interventi finalizzati al progressivo abbattimento delle barriere architettoniche preesistenti e alla creazione di ambienti liberamente fruibili da tutti i cittadini, a prescindere dalla loro condizione disabilitante, e agli strumenti informatici, affinché sia garantita l'effettività del diritto di ogni persona ad accedere a tutte le fonti di informazione e ai relativi servizi, compresi quelli erogati attraverso gli strumenti informatici e telematici.

### **2.1.3. GLI OBIETTIVI COMUNI E TRASVERSALI PER LA CREAZIONE DI UN VALORE PUBBLICO CONDIVISO**

Nel quadro della complessiva attività di pianificazione strategica delle strutture della PCM, è invalsa la prassi di definire annualmente uno o più obiettivi "*comuni e trasversali*" idonei a essere recepiti nel corpo di tutte le Direttive generali adottate dagli Organi di indirizzo politico-amministrativo.

Detti obiettivi - oltre a concorrere, come si vedrà, alla realizzazione della *performance* organizzativa dalla PCM - costituiscono uno strumento importante per favorire l'**integrazione nell'attività di programmazione** delle strutture, orientandone l'azione di pianificazione verso il conseguimento di **obiettivi di Valore pubblico coerenti con le priorità sottese alle Aree strategiche** definite annualmente con le Linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri.

Sulla scorta della positiva esperienza registrata negli scorsi anni, anche per l'anno 2023 sono stati definiti **obiettivi comuni e trasversali**, proposti per il recepimento nel corpo delle Direttive generali di tutte le strutture della PCM (*cf.* Obiettivi A, B e C descritti nella sezione "*Valore pubblico, performance e anticorruzione*", sotto-sezione di programmazione "*Performance*").

I citati obiettivi sono volti all'adozione di un sistema di gestione documentale avanzato in PCM, alla semplificazione/digitalizzazione di procedimenti e processi amministrativi e alla realizzazione di specifiche iniziative di formazione dirette al potenziamento delle competenze del personale in servizio.

L'individuazione degli obiettivi sopra menzionati muove dalla considerazione per cui l'avvio e l'implementazione di iniziative dirette alla **digitalizzazione dei flussi decisionali**, alla **razionalizzazione, semplificazione e innovazione dei processi amministrativi**, auspicabilmente attraverso lo sfruttamento delle potenzialità offerte dalle tecnologie digitali, rappresenta una priorità d'intervento trasversale per tutte le strutture della PCM.

La realizzazione dei predetti obiettivi consentirà di generare impatti positivi in termini di dematerializzazione e innovazione nel governo dei processi decisionali, incremento della trasparenza dell'azione amministrativa e del grado di responsabilizzazione degli attori coinvolti, per effetto dell'integrale tracciabilità dei flussi documentali, sostenibilità ed efficientamento nell'impiego delle risorse, quale conseguenza della digitalizzazione dei processi interni e della conseguente contrazione del flusso cartaceo e via *e-mail*, capitalizzazione delle informazioni, grazie alla conservazione dei documenti in modalità *cloud* e alla relativa indicizzazione realizzando in tal modo impatti positivi anche in termini di mitigazione del rischio corruttivo.

Si evidenzia, infine, che gli obiettivi in argomento sono stati altresì definiti in coerenza con i progetti di riforma e di investimento previsti dal PNRR e 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 reingegnerizzazione e la digitalizzazione dei processi amministrativi**, la **valorizzazione** e lo **sviluppo del capitale umano**.

#### **2.1.4. LE MISURE PER SOSTENERE L'INCLUSIONE DIGITALE: "REPUBBLICA DIGITALE"**

"Repubblica Digitale" è l'iniziativa promossa dal 2019 dal Dipartimento per la trasformazione digitale della PCM con l'obiettivo di mettere a sistema tutte le attività sulle competenze digitali sviluppate a livello nazionale, sostenendo la massima inclusione digitale, promuovendo l'educazione sulle tecnologie del futuro e supportando il processo di sviluppo del Paese. Nell'ambito dell'iniziativa è stata definita la Strategia nazionale per le competenze digitali ed è elaborato e monitorato il suo piano operativo di attuazione. Inoltre, è attiva la Coalizione Nazionale per le competenze digitali, composta da oltre 260 organizzazioni del terzo settore, pubbliche e private che aderiscono al manifesto per la Repubblica Digitale.

Il tema dell'inclusione digitale, in particolare, definito nell'asse di intervento "Cittadini" della Strategia, è largamente presente tra le iniziative che fanno parte della Coalizione nazionale per le competenze digitali, nei diversi contesti educativi e di assistenza sul territorio. Molte delle organizzazioni in Coalizione portano avanti, infatti, attività di formazione e facilitazione con l'obiettivo di supportare i cittadini nell'accedere con consapevolezza alle tecnologie digitali e ai servizi *online* e garantire a tutte/i un livello di competenze digitali almeno di base, tenendo conto anche dei *target* fragili.

Per massimizzare il lavoro delle organizzazioni, individuare *best practices* e mettere quanto più possibile a sistema le diverse iniziative, è stato avviato, nel contesto di Repubblica Digitale, un gruppo di lavoro specifico sui temi dell'inclusione digitale. Il gruppo sta attualmente lavorando alla stesura di un documento che raccoglie una serie di raccomandazioni essenziali per l'attuazione delle pratiche di "*facilitazione digitale*", nell'accezione più ampia ma con particolare riferimento alle misure PNRR sulle Competenze digitali di base. La facilitazione digitale rappresenta, infatti, uno degli strumenti più diffusi ed efficaci per non lasciare escluse fasce della cittadinanza dalla partecipazione alla trasformazione digitale.

In particolare:

1. la misura 1.7.1 "Servizio Civile Digitale", attraverso la formazione e le attività di 9700 giovani volontari, di età compresa tra 18 e 28 anni, ha l'obiettivo di superare l'attuale *gap* sulle competenze digitali e di produrre un impatto positivo sulle comunità, sostenendo l'inclusione digitale come parte integrante dei servizi di assistenza rivolti alle comunità o a particolari categorie di persone, attraverso la realizzazione di un servizio di facilitazione digitale associata a un'attività di "educazione digitale".
2. la misura 1.7.2 "Rete dei servizi di facilitazione digitale", prevede l'attivazione di 3000 punti di facilitazione digitale, con attività di supporto individuale e *on-demand* ai cittadini nell'utilizzo di Internet e dei dispositivi digitali per operazioni che permettono di partecipare alla vita sociale, oltre che di formazione per una efficace e pervasiva alfabetizzazione digitale nazionale.

Nell'ambito di Repubblica Digitale, inoltre, è in fase di realizzazione un ambiente di auto valutazione e auto apprendimento che offrirà ai facilitatori, e ai cittadini che fruiscono del servizio di facilitazione digitale, un catalogo di risorse formative e di corsi, con la possibilità ricercare eventi e servizi di facilitazione digitale sul territorio.

Oltre al gruppo di lavoro sull'inclusione digitale, sono stati avviati i seguenti gruppi che, seppur con *target* diversi, operano nella direzione dell'inclusione digitale:

1. *Sfide e opportunità del gaming per la diffusione delle competenze digitali*, che punta alla creazione di una cultura del videogioco capace di sfruttare le tante potenzialità del fenomeno, compresa quella di essere uno strumento utile all'aumento del livello di competenze digitali di chi lo utilizza;
2. *Superamento del divario di genere nell'ambito delle competenze digitali*, che punta ad individuare gli ostacoli da superare e gli stereotipi da abbattere per raggiungere la parità di genere anche nel digitale;
3. *Gruppo di lavoro per la traduzione italiana del DigComp 2.2*, il quadro di riferimento europeo per le competenze digitali, strumento base innanzitutto per educatori, formatori e operatori dei servizi di facilitazione digitale.

## **2.2. PERFORMANCE**

### **2.2.1. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE IN PCM**

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

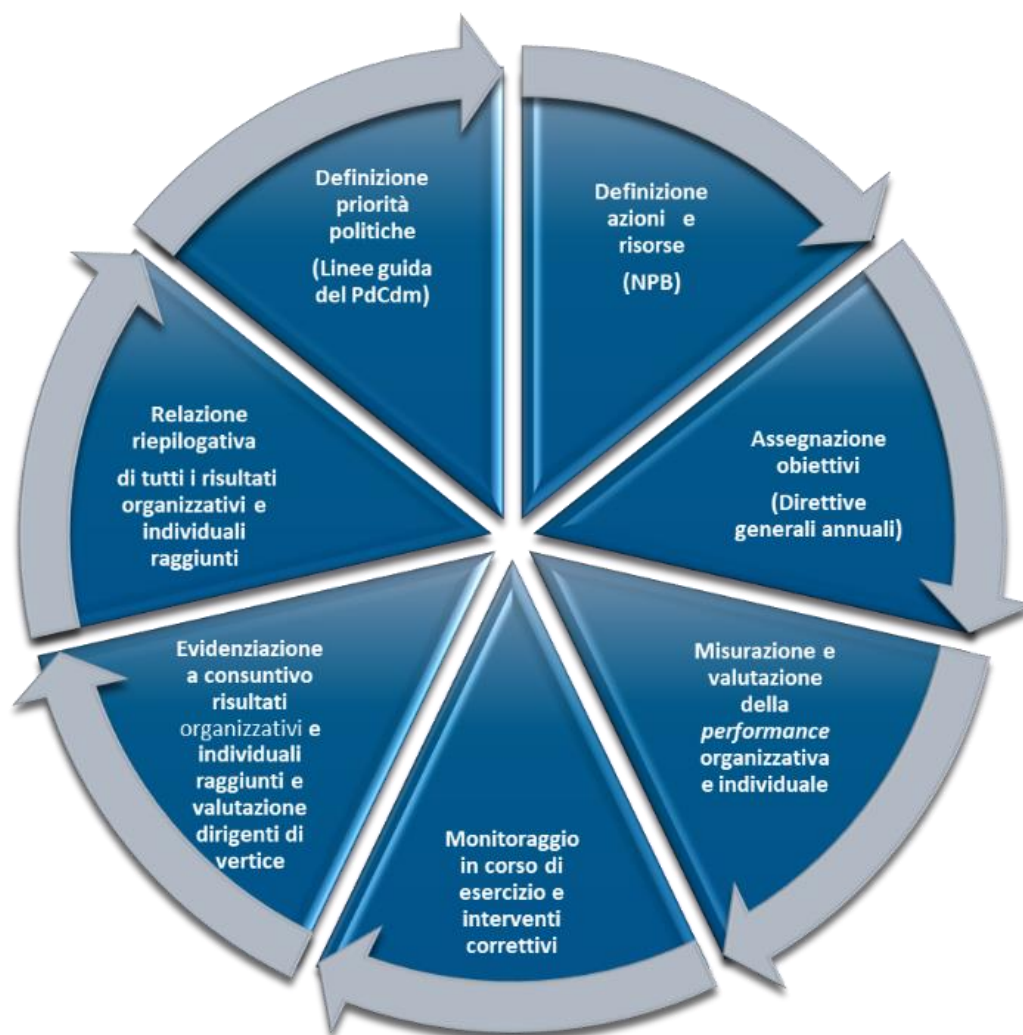
1. entro il 15 settembre dell'anno precedente a quello di programmazione: emanazione, ai sensi dell'articolo 3, comma 2, del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 22 novembre 2010 e ss.mm.ii., della [direttiva per la formulazione delle previsioni di bilancio](#), che contiene anche istruzioni sulle modalità di definizione degli obiettivi dei singoli centri di responsabilità allegati alla nota preliminare al bilancio di previsione;
2. 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, vevoli per l'anno successivo;
3. 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 PCM 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;
4. 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 e attivazione degli eventuali interventi correttivi;
5. 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;

6. entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di programmazione: 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*.

- Ciclo della *performance* della PCM -



[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:

1. 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;
2. in sede di redazione della [Nota preliminare al bilancio di previsione](#) della PCM;
3. nelle [Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione](#);
4. nella sezione "*Valore pubblico, performance e anticorruzione*", sotto-sezione "*Rischi corruttivi e trasparenza*" del presente documento, che, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), definisce gli strumenti e le fasi per raggiungere

gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione e per promuovere la piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa sulla base dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* del [personale dirigenziale](#) e del [personale non dirigenziale](#) della PCM.

## 2.2.2. LE DIRETTIVE GENERALI PER L'AZIONE AMMINISTRATIVA E LA GESTIONE DELLE STRUTTURE DELLA PCM PER L'ANNO 2023

Le Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione dei Dipartimenti/Uffici autonomi/strutture di missione della PCM definiscono gli obiettivi strategici per il miglioramento delle attività istituzionali, individuati nel quadro 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 2023](#) hanno individuato quattro Aree strategiche entro cui ricondurre gli obiettivi da assegnare alle strutture generali della PCM.

L'articolo 10, comma 1, del DPCM 28 dicembre 2020, n. 185 dispone 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”*.

La citata previsione regolamentare specifica altresì 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; f) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità”*.

Al fine di agevolare le strutture generali (Dipartimenti/Uffici autonomi/strutture di missione) nella individuazione di obiettivi strategici utili ai fini della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, per l'anno 2023 sono stati individuati tre **obiettivi comuni e trasversali** a tutte le strutture della PCM, rappresentati nella tabella che segue (*cfr.* anche sezione *“Valore pubblico, performance e anticorruzione”*, sotto-sezione di programmazione *“Valore pubblico”*).

Obiettivi comuni e trasversali	
Area strategica 4 «Azioni per la razionalizzazione e la sostenibilità dell'utilizzo degli <i>asset</i> materiali e immateriali, per la modernizzazione della macchina amministrativa, la trasparenza e la prevenzione della corruzione»	
Obiettivo Comune A «Avvio del processo di semplificazione e riduzione degli	Risultati attesi Dematerializzazione e innovazione nella gestione dei flussi documentali.

<p>adempimenti attraverso la migrazione in <i>cloud</i> dell'archivio documenti e la digitalizzazione dei flussi decisionali di approvazione e di firma interni alle strutture e/o interdipartimentali attraverso l'utilizzo dello strumento di collaborazione e gestione documentale messo a disposizione dalla PCM»</p>	<p>Incremento della trasparenza dell'azione e del grado di responsabilizzazione di tutti gli attori coinvolti, grazie all'attivazione di un meccanismo implicante la tracciabilità dei flussi decisionali.</p> <p>Promozione di un maggiore livello di economicità dell'azione amministrativa, derivante da un più efficiente impiego delle risorse, quale conseguenza diretta della digitalizzazione dei processi decisionali interni.</p> <p>Disponibilità di un ulteriore strumento a supporto delle funzioni di monitoraggio e controllo interno alle strutture e di un fattore abilitante per lo sviluppo e l'implementazione di modelli innovativi di organizzazione del lavoro</p> <p>Impatti positivi nel medio-lungo periodo in termini di capitalizzazione delle informazioni, conservazione dei documenti in modalità <i>cloud</i> e relativa indicizzazione, nonché di sostenibilità ambientale, anche attraverso la contrazione del flusso cartaceo e via <i>e-mail</i>.</p>
<p><b>Obiettivo Comune B</b> «Procedere, in linea con quanto previsto nel Paragrafo 2.1. del PTPCT 2022-2024 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), all'attuazione degli interventi di semplificazione e/o digitalizzazione per i quali nell'anno 2022 è stato realizzato lo studio di fattibilità»</p>	<p><b>Risultati attesi</b> Incremento della semplificazione e digitalizzazione dei processi, in particolare per i processi aventi carattere trasversale a più strutture della PCM.</p> <p>Realizzazione di tutti gli adempimenti previsti per il raggiungimento dell'obiettivo preferibilmente mediante l'utilizzo degli strumenti digitali di collaborazione messi a disposizione dalla PCM.</p>
<p><b>Obiettivo Comune C</b> «In attuazione dell'art. 6 (PIAO), comma 2, lett. b) del decreto-legge n. 80 del 2021 convertito, con modificazioni, dalla legge n. 113 del 2021, consolidamento e crescita delle competenze del personale tramite la promozione di interventi formativi sui temi della sostenibilità ambientale ed efficientamento energetico, della <i>cybersecurity</i> e delle <i>soft skills</i>, coerenti con i fabbisogni</p>	<p><b>Risultati attesi</b> Completamento di almeno un percorso formativo a scelta da parte di almeno il 50% del personale di ciascuna struttura</p>

individuali e della propria organizzazione erogati attraverso la piattaforma Syllabus del Dipartimento della funzione pubblica»	
---	--

Con la circolare del Segretario generale prot. USG n. 3154 dell'8 marzo 2023, recante indicazioni metodologiche per la pianificazione strategica, è stato previsto che tutte le strutture del Segretariato generale debbano realizzare, per l'anno 2023, almeno due obiettivi a scelta tra i tre obiettivi comuni e trasversali proposti.

Per quanto riguarda le strutture affidate ad Autorità politiche delegate, fermo restando che la relativa valutazione è rimessa alla discrezionalità dell'Organo di indirizzo politico-amministrativo, si è comunque rappresentata l'opportunità che in sede di adozione delle rispettive Direttive generali i predetti obiettivi comuni e trasversali siano recepiti, affinché tutte le strutture possano concorrere in maniera coordinata al miglioramento e all'innalzamento del livello di efficacia dell'azione complessiva della PCM.

In una prospettiva orientata alla produzione di impatti concreti, validi e misurabili, l'opzione sulla individuazione degli obiettivi comuni da recepire nelle Direttive è stata dunque rimessa alla valutazione delle singole strutture circa la relativa coerenza con il contesto di riferimento e la *mission* di ciascuna.

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 generali per l'azione amministrativa e la gestione per il 2023 del Segretario generale e delle Autorità politiche delegate sono rese disponibili, all'atto della loro adozione, nella pagina dedicata della sezione «Amministrazione trasparente» del sito *web* istituzionale della PCM, accessibile tramite il seguente *link*:

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

Gli obiettivi assegnati con le predette Direttive generali ai Dipartimenti/Uffici autonomi/strutture di missione della PCM sono programmati dai rispettivi vertici apicali, con indicatori e *target* definiti sulla base di quelli previsti nelle Direttive, e dagli altri dirigenti coinvolti nel relativo conseguimento, sulla base di indicatori e *target* definiti in ragione del contributo individuale fornito ai fini della loro realizzazione, secondo quanto previsto dall'art. 7, comma 2, [DPCM 28 dicembre 2020, n. 185](#) e dal vigente [Sistema di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti della Presidenza del Consiglio dei ministri](#).

### 2.2.3. INTEGRAZIONE TRA CICLO DI BILANCIO E CICLO DELLA PERFORMANCE

La pianificazione strategica, il ciclo di bilancio e il ciclo della *performance* rappresentano fasi di un **unico processo** basato sull'**interconnessione tra i contenuti dei principali strumenti di pianificazione** annualmente adottati dall'Amministrazione, che prende avvio con l'emanazione, entro il 15 settembre di ogni anno, della Direttiva per la formulazione delle previsioni di bilancio (*cfr.* art. 3, comma 2, DPCM 22 novembre 2010 e art. 7, comma 7, DPCM n. 185/2020), recante anche indicazioni

operative per la definizione degli obiettivi di pertinenza dei Centri di Responsabilità Amministrativa (CDR) della PCM.

Gli indirizzi per l'elaborazione del progetto di bilancio di previsione 2023 e per il triennio 2023-2025 della PCM sono stati definiti con la [Direttiva del Segretario generale per la formulazione delle previsioni di bilancio per l'anno 2023 e il triennio 2023-2025](#) del 15 settembre 2022.

Con il [bilancio di previsione per l'anno 2023 e per il triennio 2023-2025](#), redatto in coerenza con la citata Direttiva del Segretario generale, sono stati individuati gli obiettivi di programmazione finanziaria che ciascun centro di responsabilità amministrativa della PCM è chiamato a conseguire con le risorse assegnate.

A seguito dell'emanazione delle Linee guida e dell'approvazione del progetto di bilancio di previsione, prende avvio l'*iter* diretto alla definizione delle Direttive generali delle strutture della PCM.

Secondo quanto indicato nelle Linee guida per il 2023, affinché sia assicurata la coerenza tra la programmazione finanziaria e di bilancio e il ciclo della *performance*, gli **obiettivi "strategici"** e i relativi indicatori e *target*, presenti nelle schede obiettivo contenute nella Nota preliminare al bilancio di previsione (NPB) per il 2023 sono recepiti nelle Direttive generali delle strutture della PCM. Gli obiettivi qualificati come **"strutturali"** nella citata NPB per il 2023 possono essere recepiti nelle Direttive generali. Rimane ferma la facoltà degli Organi di indirizzo politico-amministrativo di definire, nell'ambito delle predette Direttive, ulteriori obiettivi specifici di *performance* organizzativa.

L'Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità (UCI) e l'Ufficio del bilancio e per il riscontro di regolarità amministrativo-contabile (UBRRAC) garantiscono l'integrazione tra i cicli della pianificazione strategica, del bilancio e della *performance* della PCM.

#### **2.2.4. PIANIFICAZIONE STRATEGICA, CICLO DELLA PERFORMANCE E MISURE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA**

Per la descrizione della strategia adottata ai fini dell'integrazione tra i documenti di programmazione strategico gestionale e le misure per la prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza, si rinvia al paragrafo intitolato «*L'integrazione della strategia di prevenzione della corruzione con la programmazione strategica e il ciclo della performance*».

#### **2.2.5. GLI INDICATORI DI PERFORMANCE**

Nelle Linee guida per il 2023 è stato inoltre proposto, a titolo esemplificativo, il seguente *set* di indicatori specifici che possono essere recepiti dalle strutture nella compilazione delle schede obiettivo da allegare alle Direttive generali e che si aggiungono a quelli di natura finanziaria e di risultato, che, per l'anno 2023, sono riportati nella Direttiva per la formulazione delle previsioni di bilancio per l'anno 2023 e per il triennio 2023-2025 del 15 settembre 2022:

1. *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: %);

2. *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 %);
3. *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: %);
4. *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, 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: %);
5. *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.;
6. *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 %);
7. *grado di compliance delle attività previste nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), sezione “valore pubblico, performance e anticorruzione”, sottosezione “anticorruzione”, della PCM*, definito, ad esempio, come: “*N. attività realizzate / N. attività programmate nel Piano*” - (unità di misura: %);
8. *grado di trasparenza dell’Amministrazione*, definito in termini di grado *compliance* degli obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. n. 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: %);
9. *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;
10. *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;
11. *tempestività dell’attività svolta*, definito, ad esempio, come: “*N. attività realizzate entro X giorni / N. totale attività programmate*” - (unità di misura: %);
12. *grado di realizzazione dei progetti/iniziativa/attività previsti negli atti programmatici*, definito, ad esempio, come “*N. iniziative realizzate / N. iniziative programmate*” - (unità di misura %);
13. *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 PCM - Ufficio per il programma di Governo e il Ministero dell’economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato, Ispettorato generale del bilancio);
14. *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 PCM - Ufficio per il Programma di Governo e il Ministero dell’economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, Ispettorato Generale del Bilancio);
  15. *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 PCM - Ufficio per il Programma di Governo e il Ministero dell’economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, Ispettorato Generale del Bilancio);
  16. *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: %);
  17. *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);
  18. *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: %);
  19. *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);
  20. *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”);
  21. *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”);



22. *grado di realizzazione*, con il concorso di altre Amministrazioni/soggetti, dei progetti/iniziativa/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”);
23. *tempestività e qualità delle istruttorie per le decisioni di organi collegiali (CIPESS, 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”);
24. *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”);
25. *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: %);
26. *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 %);
27. *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: %);
28. *tempestività dei pagamenti*;
29. *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: %);
30. *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);
31. *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);
32. *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);
33. *spesa media per altri beni o servizi consumati/utilizzati*.

Nella costruzione del *set* di indicatori proposti per il recepimento nelle Direttive generali delle strutture della PCM si è avuto cura di selezionare strumenti di misurazione idonei a valorizzare le dimensioni di *performance* che, secondo le indicazioni recate dall’art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 e dal DM n. 132/2022 («Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione»), devono essere privilegiate nell’attività di pianificazione strategica delle PP.AA..

In aggiunta ai suindicati indicatori di *performance* e agli indicatori di natura finanziaria e di risultato riportati nella Direttiva per la formulazione delle previsioni di bilancio, con le Linee guida per il 2023

si è altresì rappresentata l'opportunità che le strutture della PCM prevedano nelle rispettive Direttive generali strumenti di misurazione idonei a rilevare l'impatto (*outcome*) prodotto dalle azioni programmate e realizzate, in coerenza con la specificità del mandato istituzionale di ciascuna e con le strategie definite per la creazione di valore pubblico.

## 2.2.6. OBIETTIVI E AZIONI PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE

Il presente paragrafo illustra le iniziative promosse dalla PCM per dare attuazione agli obiettivi operativi trasversali di pari opportunità ed equilibrio di genere, già contenute nel Piano delle Azioni Positive (PAP) per il triennio 2020-2022, di cui all'articolo 48 del d.lgs. n. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna), adottato con DSG 24 aprile 2021, alla cui definizione ha contribuito attivamente anche il Comitato Unico di Garanzia (CUG) della Presidenza del Consiglio.

Ogni intervento in cui il PAP si articola, se da un lato realizza una misura concreta e utile, di fatto si pone trasversalmente nel Piano per agevolare, anche indirettamente, le pari opportunità e l'uguaglianza di genere nel contesto della PCM ove la presenza femminile è numericamente prevalente; ciò al fine del superamento di ogni forma di "*divario di genere*" intendendo con tale espressione la possibilità di assicurare alla donna-lavoratrice della Presidenza pari condizioni di crescita professionale, di sviluppo, di partecipazione e, quindi, di carriera.

Questo approccio caratterizzante il Piano delle Azioni Positive della PCM, pertanto, va ribadito, e ove possibile implementato, anche nella considerazione che il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) individua la parità di genere come una delle tre priorità trasversali in termini di inclusione sociale, unitamente a giovani e mezzogiorno, perseguite in tutte le missioni che compongono il Piano stesso e che l'intero Piano nazionale di ripresa e resilienza dovrà, inoltre, essere valutato in un'ottica di implementare le politiche capaci di contrastare le disuguaglianze tra donne e uomini.

Per tali ragioni risulta indispensabile riproporre nel Piano integrato di attività e organizzazione della Presidenza del Consiglio (2023-2025), il nucleo essenziale delle misure del PAP 2020-2022 per proseguire e consolidare il percorso intrapreso dalla PCM diretto alla promozione delle pari opportunità e dell'uguaglianza di genere, anche in considerazione di recenti e non irrilevanti mutamenti nel "*capitale umano*" a disposizione dell'Amministrazione. Si è registrato, infatti, un rinnovamento delle risorse umane frutto sia di nuovi ingressi derivanti da procedure concorsuali o da personale in "*prestito*" da altre PP.AA. sia dall'insediamento di una nuova compagine governativa, fattori questi che hanno quindi avviato un importante percorso di ricambio generazionale.

Si indicano, pertanto, nella tabella che segue i principali obiettivi, con le relative azioni, che l'Amministrazione intende perseguire.

OBIETTIVI	AZIONI
Promozione della cultura delle pari opportunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rilevazione dei differenziali retributivi di genere a parità di qualifica;</li> <li>- progressione verticale e orizzontale al fine di riequilibrare la presenza femminile, in particolare nelle posizioni apicali della carriera;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mappatura delle competenze professionali, distinta per genere, al fine di valorizzare le competenze del personale evitare la dispersione di risorse e talenti; favorire la mobilità interna;</li> <li>- aggiornamento del Codice di comportamento e di tutela della dignità e dell'etica (DPCM 16 settembre 2014);</li> <li>- individuazione ambiti di applicabilità delle "Linee Guida sulla parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni" adottate nell'ottobre 2022 dal Dipartimento della Funzione pubblica in accordo con il Dipartimento delle pari opportunità in attuazione dell'art. 5 del decreto-legge n. 36/2022;</li> <li>- inserimento temi di genere nei contenuti formativi rivolti ai neoassunti;</li> <li>- nomina del Consigliere di fiducia.</li> </ul>
<b>Conciliazione dei tempi vita/lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rafforzamento di servizi a supporto della genitorialità e in generale della famiglia anche attraverso l'attivazione di convenzioni, con enti pubblici e/o privati, per servizi educativi e di assistenza e cura per l'infanzia, di anziani non autosufficienti e invalidi;</li> <li>- Applicazione delle misure di conciliazione vita-lavoro (lavoro agile, part time, banca delle ore, congedi parentali e permessi L. 104/1992) in applicazione delle vigenti disposizioni normative e contrattuali;</li> <li>- monitoraggio e promozione del lavoro agile.</li> </ul>
<b>Benessere organizzativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipula di convenzioni per la prevenzione e la cura di situazioni di disagio e di sostegno;</li> <li>- attivazione e monitoraggio dello "Sportello di ascolto"</li> <li>- organizzazione di giornate dedicate a visite specialistiche gratuite per la prevenzione;</li> <li>- Analisi delle risultanze dell'indagine sul benessere organizzativo e valutazione/realizzazione di eventuali azioni di miglioramento,</li> </ul>
<b>Tutela della disabilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verifica e miglioramento dell'accessibilità della strumentazione per i dipendenti diversamente abili.</li> <li>- maggiore collaborazione con il responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità (art. 39-ter del d.lgs. n. 165/2001) della PCM.</li> </ul>
<b>Formazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aggiornamento della cultura organizzativa in riferimento alla prevenzione;</li> <li>- incontri formativi e divulgativi su: normativa e buone pratiche a tutela delle pari opportunità e della genitorialità;</li> <li>- in tema di comunicazione, autostima, consapevolezza delle possibilità di reciproco arricchimento sia per migliorare l'integrazione, sia per superare le differenze di genere e generazionali;</li> <li>- <i>mobbing, straining;</i></li> <li>- <i>stalking</i> e violenza di genere;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prevenzione e al contrasto di tutte le discriminazioni, mediante la conoscenza e diffusione di buone pratiche di <i>diversity management</i> per l'inclusione la valorizzazione delle differenze;</li> <li>- promozione dello sviluppo delle competenze del personale e valorizzazione del personale della PCM.</li> </ul>
<b>Valorizzare il ruolo e le funzioni del Comitato Unico di Garanzia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implementazione delle attività del Comitato Unico di Garanzia in particolare dei compiti propositivi, consultivi, di verifica;</li> <li>- interpretazione dei fabbisogni del personale in ordine alla tutela del benessere individuale e organizzativo;</li> <li>- promozione della cultura inclusiva all'interno e all'esterno dell'Amministrazione;</li> <li>- promozione di una nuova cultura organizzativa basata sugli obiettivi;</li> <li>- potenziamento dello spazio Intranet dedicato al CUG della PCM.</li> <li>- aggiornamento competenze dei componenti del CUG, anche attraverso maggiori partecipazioni agli incontri ed alle attività formative realizzati dalla Rete nazionale dei CUG.</li> </ul>

## 2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

### 2.3.1. PREMESSA

Nell'ambito della PCM, il Responsabile della prevenzione della corruzione coincide con il Responsabile della trasparenza, anche al fine di facilitare l'integrazione tra la pianificazione delle misure di prevenzione e le attività di implementazione della trasparenza amministrativa. Con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 16 dicembre 2022 è stato nominato come RPCT il Cons. Marcella Castronovo.

La strategia di prevenzione del rischio di corruzione della PCM si è concretizzata nella volontà di dare compiuta attuazione alla legge 6 novembre 2012, n. 190, recante "*Disposizione per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione*", seguendone l'impostazione e perseguendone convintamente le finalità, in una logica di innovazione sostanziale e strutturale e non di mero adempimento.

La PCM persegue le proprie finalità istituzionali e conforma il proprio agire al dettato costituzionale, nella consapevolezza che la fiducia che i cittadini ripongono nell'Istituzione dipende anche dal comportamento di ciascun singolo dipendente. Essa intende riconoscere e valorizzare il ruolo dei dirigenti, a cui è affidato il compito delicato e complesso di tradurre gli obiettivi e gli indirizzi politici nello svolgimento dell'azione amministrativa che deve essere imparziale, oltre che improntata ad efficacia, efficienza ed economicità.

È richiesto, a chiunque operi all'interno della PCM, il rispetto dei valori dell'etica pubblica, che - tra le altre cose - si traduce in comportamenti volti ad assicurare la qualità delle relazioni con i cittadini, comportamenti improntati al decoro e al rispetto delle Istituzioni ed alla trasparenza sulle attività e sull'organizzazione, per favorire il controllo sociale sul perseguimento degli scopi istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

I dipendenti sono tenuti ad esercitare le funzioni pubbliche loro attribuite nel rispetto della legge, con imparzialità e secondo i principi dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità. I dirigenti rappresentano il “*presidio organizzativo*” del sistema anti-corruttivo e collaborano attivamente con il RPCT.

La gestione del rischio, la cui finalità è di mettere in campo gli interventi per scongiurare eventi illeciti nell'organizzazione, è un processo a sviluppo circolare: la fase di monitoraggio è propedeutica all'aggiornamento del processo, che tiene conto dei cambiamenti di contesto. Il processo deve essere sviluppato in modo che i risultati siano tali da produrre modificazioni nei comportamenti individuali e in quelli organizzativi.

La presente sottosezione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) esprime la strategia di prevenzione della corruzione che la PCM intende attuare durante il triennio 2023-2025 tenendo conto delle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), con un *focus* sul primo anno di pianificazione, in linea di continuità e in un'ottica di progressivo miglioramento rispetto a quanto già previsto nei precedenti PTPCT. Una apposita sezione del presente documento definisce le misure organizzative per l'attuazione degli obblighi di trasparenza.

In linea con quanto previsto dall'art. 1, c. 8, della legge n. 190 del 2012 la presente sottosezione è stata curata e proposta dal RPCT.

Nell'ottica della massima efficacia, la programmazione delle misure di prevenzione e di trasparenza è stata condivisa con i responsabili delle strutture coinvolte; inoltre, la presentazione della proposta è stata preceduta da un incontro con i Referenti anticorruzione delle strutture finalizzato a stimolare l'emersione di proposte ed eventuali criticità.

I contenuti della sottosezione sono stati sottoposti al Collegio di direzione dell'UCI, con particolare riferimento agli aspetti di collegamento con il ciclo della *performance* e alle principali misure per l'attuazione della trasparenza.

Le principali linee di azione 2023 contenute nella presente sezione del PIAO riguardano:

1. la mappatura dei processi e la valutazione del rischio di corruzione;
2. le misure per l'area di rischio dei contratti pubblici;
3. la semplificazione e la digitalizzazione;
4. la trasparenza delle iniziative di attuazione del PNRR;
5. il coinvolgimento dei referenti e la collaborazione con i dirigenti delle strutture.

Ad esse va aggiunta la pianificazione delle ulteriori misure coerenti con le indicazioni del PNA 2022 e della *check list* allo stesso allegata (Allegato n. 1 al PNA, *Check list* per la predisposizione del PTPCT e della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO) approvato con Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale - Serie Generale n.24 del 30 gennaio 2022.

Dopo l'approvazione da parte dell'Autorità politica, il PIAO sarà pubblicato sul sito *internet* della PCM, sezione “Amministrazione trasparente” e nella rete *intranet* della PCM.

Le attività programmate e scadenzate potranno subire una rivalutazione e riprogrammazione a seguito di sopraggiunti indirizzi dell'ANAC, dell'approvazione di provvedimenti in materia di assetto organizzativo della PCM, nonché di eventuali altre novità normative che dovessero comportare un forte impatto sull'organizzazione e sull'attività della stessa. Il cronoprogramma delle attività è riportato in allegato.

Le misure oggetto della sottosezione di programmazione rischi corruttivi e trasparenza verranno monitorate in sede di rendicontazione annuale da parte dei Capi struttura al RPCT. Inoltre, le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza oggetto di obiettivo in sede di pianificazione strategica e programmazione della *performance* saranno verificate nell'ambito del monitoraggio strategico annuale e della misurazione della *performance*.

### **2.3.2. ANALISI DEL CONTESTO**

L'analisi del contesto è funzionale all'elaborazione di una strategia di prevenzione mirata e specifica, in un'ottica relativa e concreta rispetto alle circostanze esterne e interne in cui opera l'Amministrazione. La definizione del contesto avviene per fasi di approfondimento graduale, in relazione all'esperienza maturata sul processo di valutazione del rischio e compatibilmente con le risorse professionali disponibili.

#### **1. Il contesto esterno**

Il centro decisionale e la concentrazione dell'attività della PCM sono individuabili nel territorio di Roma, ove sono presenti le sedi istituzionali; tuttavia, il suo ambito di competenza si estende all'intero territorio nazionale.

Gli stabili rapporti di collaborazione con l'ANAC agevolano la circolazione di informazioni e l'adozione di buone prassi e iniziative di prevenzione.

Nella valutazione del contesto esterno un ruolo significativo è attribuito agli *stakeholder*. In particolare, la PCM, per il suo ruolo istituzionale, interagisce principalmente con pubbliche amministrazioni e organizzazioni internazionali. Le funzioni relative ad alcune aree specifiche-funzionali coinvolgono comunque titolari di interessi collettivi diversi dalle pubbliche amministrazioni, che sono i c.d. corpi intermedi, enti ed organismi di settore privati di varia tipologia e, in via residuale, gli utenti persone fisiche. L'analisi degli *stakeholder* evidenzia, quindi, una situazione eterogenea che può richiedere valutazioni ed iniziative differenziate a seconda della tipologia dei soggetti.

I Dipartimenti che negli anni precedenti hanno avviato forme di consultazione degli *stakeholder* (Dipartimento per le politiche della famiglia, Dipartimento per le politiche giovanili e il servizio civile, Dipartimento per le pari opportunità - Ufficio nazionale anti-discriminazioni razziali e Dipartimento della funzione pubblica) proseguiranno nell'implementazione di tali misure e relazioneranno al RPCT nell'ambito della Relazione sul monitoraggio dell'applicazione delle misure di prevenzione.

A tali strutture se ne aggiungeranno, nel corso del 2023, altre due: il Dipartimento Casa Italia e il Dipartimento per lo sport, in virtù dei notevoli risvolti sulla collettività correlati alle competenze istituzionali assegnate.

#### **2. Il contesto interno**

La specificità della PCM, rispetto ad altre Amministrazioni centrali, è data dal fatto che le strutture svolgono funzioni di supporto ad una pluralità di Autorità politiche (Presidente del Consiglio dei Ministri, Ministri senza portafoglio e Sottosegretari), oltre che al Segretario generale a cui, come noto, è affidato anche il potere di indirizzo politico-amministrativo.

La flessibilità organizzativa, la caratteristica di "*policentrismo*" dal punto di vista politico e la mutevolezza nel tempo propri della PCM (accorpamento o suddivisione di Dipartimenti, istituzione/soppressione di strutture di missione, modifica dell'assetto delle deleghe politiche) rendono

dinamiche le attività di supporto, inevitabilmente influenzate anche dai frequenti cambiamenti di scenario politico-istituzionale.

Relativamente alle attività di prevenzione della corruzione, pur annotando che la campagna per la valutazione del rischio è in atto, i dati storici delle precedenti campagne hanno evidenziato un livello di rischio basso (oltre l'80% di processi a rischio basso e bassissimo) e l'area di rischio più rappresentata risulta essere sempre l'Area B: affidamento di lavori, servizi e forniture.

Contribuisce all'analisi del contesto interno l'esame dei dati forniti dal Servizio relazioni sindacali, responsabilità e disciplina del DIP relativi ai procedimenti disciplinari. A riguardo, infatti, il citato Servizio fornisce supporto alla Commissione per i procedimenti disciplinari, nell'ambito delle competenze previste dall'articolo 55 bis, comma 4, del decreto legislativo 165 del 2001.

A tal proposito si rappresenta che a carico del personale in servizio presso la PCM sono stati avviati nell'anno 2022 due procedimenti disciplinari da parte della Commissione. Nessuno dei due procedimenti indicati risulta, tuttavia, riferibile a eventi corruttivi.

Inoltre, dall'esame dei giudizi di responsabilità pronunciati dalla Corte dei conti negli ultimi cinque anni (2018-2022) che hanno coinvolto la PCM emergono ulteriori elementi.

Una buona percentuale di condanne è stata pronunciata dal Giudice contabile nei confronti di persone fisiche e giuridiche esercenti l'attività editoriale che avevano illegittimamente percepito i contributi di legge a sostegno dell'editoria, arrecando un danno erariale alla PCM. Con le pronunce, la Corte dei conti ha condannato gli editori al pagamento delle somme indebitamente percepite in favore del DIE, leso dalla condotta fraudolenta di tali soggetti ed estraneo ai giudizi. In numerosi casi le erogazioni non dovute sono emerse a seguito dei controlli della Guardia di finanza, effettuati in attuazione del Protocollo d'intesa tra il D.I.E. e il Nucleo speciale spesa pubblica e repressione frodi comunitarie del Corpo.

Cospicuo è anche il contenzioso riguardante l'illegittima percezione, da parte di soggetti terzi all'Amministrazione, di benefici economici non dovuti a seguito della proclamazione dello stato d'emergenza scaturente da eventi naturali catastrofici in determinate zone del Paese. Sul punto, in capo al DPC sono attive e monitorate due misure specifiche (si veda il successivo paragrafo *Le misure per l'erogazione di ausili finanziari in caso di emergenza civile*).

### **2.3.3. L'INTEGRAZIONE DELLA STRATEGIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E IL CICLO DELLA PERFORMANCE**

In base al quadro normativo vigente e agli orientamenti dell'ANAC, la definizione di misure per la prevenzione della corruzione e per l'attuazione della trasparenza costituisce contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico gestionale dell'Amministrazione. Anche nella nuova programmazione 2023-2025 la PCM attua l'integrazione tra le strategie, agevolata dall'utilizzo del nuovo strumento PIAO.

Infatti, l'art. 1, comma 8, della l. n. 190 del 2012 prevede che *“L'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione ...”*.

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 2023 hanno individuato un'apposita area strategica denominata **AREA STRATEGICA 4 - "Azioni per la razionalizzazione e la sostenibilità dell'utilizzo degli asset materiali e immateriali, per la modernizzazione della macchina amministrativa, la trasparenza e la prevenzione della corruzione"**, nella quale sono valorizzate le linee di azione che impegnano l'Amministrazione a programmare obiettivi finalizzati a rendere l'amministrazione più efficiente ed efficace, a semplificare e digitalizzare, a mitigare il rischio di corruzione e ad attuare la trasparenza amministrativa.

In particolare, le strutture della PCM sono chiamate *"a implementare i processi di riordino e razionalizzazione delle procedure, attraverso la semplificazione e la digitalizzazione dei procedimenti, la riduzione degli adempimenti, sia interni all'Amministrazione sia a carico dei cittadini, e la gestione digitale di dati e documenti."* È prevista anche l'adozione di *"iniziative per la valorizzazione del patrimonio informativo dell'Amministrazione, attraverso l'incremento dell'integrazione delle informazioni e della loro accessibilità, al fine di migliorare la controllabilità dei progetti, della spesa e dei risultati e rendere più efficaci i processi di lavoro."* Inoltre, dovranno essere perseguiti *"obiettivi di miglioramento dell'organizzazione e dell'azione amministrativa attraverso l'attuazione di iniziative di digitalizzazione con la creazione di banche dati e la fornitura di servizi all'utenza."*

Più in generale, a questa Area strategica saranno ricondotte tutte *"le azioni necessarie a garantire, nel richiamato contesto di semplificazione e innovazione, una sempre maggiore compliance al quadro normativo vigente in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza dell'azione amministrativa."*

In linea con quanto previsto nei nuovi Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) della PCM, approvati con DPCM 26 marzo 2021, gli obiettivi strategici costituiscono oggetto di programmazione individuale, attraverso la declinazione in obiettivi di *performance* (definiti come prioritari) 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. Questo processo 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 RPCT e allo stesso rendicontate.

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

In particolare, il SMVP dei dirigenti prevede che "la qualità nell'attuazione degli obblighi e delle misure in materia di anticorruzione e di trasparenza rientra tra i comportamenti organizzativi che caratterizzano la prestazione lavorativa e la performance dei dirigenti della PCM e, pertanto, deve essere presa in considerazione, in sede di misurazione e valutazione della performance individuale. Il valutatore è tenuto a considerare adeguatamente le prestazioni rese in tali ambiti in sede di misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi tenuti dal dirigente valutato." (Par. 1.2 del SMVP dei dirigenti).

Nel SMVP per il personale non dirigenziale, la *"qualità della compliance agli obblighi di prevenzione della corruzione e di trasparenza"* costituisce un'area del comportamento del dipendente da valutare obbligatoriamente che concorre quindi al punteggio da attribuire al valutato insieme alle altre voci che concorrono nell'ambito delle *"Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi"*



(parte I della scheda di programmazione e valutazione della *performance* per il personale appartenente alla categoria A, pag. 25 del SMVP e parte II della scheda di programmazione e valutazione della *performance* per il personale appartenente alla categoria B, pag. 28 del SMVP).

#### **2.3.4. LA COLLABORAZIONE CON IL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE E CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA**

Presso ciascuna struttura è individuato un dirigente cui sono affidate le funzioni di Referente del Responsabile. I Referenti “*svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile, affinché questi abbia elementi e riscontri sull’intera organizzazione e attività dell’Amministrazione, e di costante monitoraggio sull’attività svolta dai dirigenti assegnati agli uffici di riferimento, anche per quanto concerne gli obblighi di rotazione del personale*”.

I Referenti curano il coordinamento delle risposte e la trasmissione delle richieste di informativa del Responsabile, segnalano al Responsabile le eventuali criticità emerse nella valutazione del rischio e nell’applicazione delle misure, al fine di consentire interventi di miglioramento.

L’attività svolta in qualità di Referente è rilevante ai fini della valutazione della relativa *performance* individuale. Inoltre, i valutatori dei Referenti tengono conto dell’impegno richiesto per lo svolgimento di tale incarico nell’assegnazione degli obiettivi.

Ogni struttura deve provvedere tempestivamente a nominare un Referente anticorruzione e trasparenza in caso di cessazione dall’incarico del dirigente preposto o in caso di sua sostituzione, dandone contestuale informativa al RPCT.

In caso di momentanea impossibilità a nominare un Referente del Responsabile, sarà il Capo struttura ad assumerne le funzioni.

I dirigenti promuovono la prevenzione della corruzione, propongono, attuano e monitorano l’applicazione delle misure di prevenzione e trasparenza, collaborano con il RPCT, anche per il tramite del Referente, fornendo i dati e le informazioni richiesti.

I doveri di collaborazione di tutti i soggetti preposti alla prevenzione della corruzione sono previsti dall’art. 9 del Codice specifico della PCM, che riprende ed integra le prescrizioni dell’art. 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. La violazione di questi doveri può, quindi, far sorgere una responsabilità disciplinare.

Entro il terzo trimestre di ciascun anno, il RPCT richiede ai Capi delle strutture proposte per l’elaborazione della nuova Sottosezione “*Rischi corruttivi e trasparenza*” del PIAO ed eventuali indicazioni di rivalutazione del rischio. Il coinvolgimento di tutti i dirigenti e del personale che, a vario titolo, sono responsabili delle attività all’interno della PCM, contribuisce a rafforzare un tessuto culturale favorevole e consapevole alla prevenzione della corruzione.

In un’ottica di continua collaborazione, l’UCI informa mensilmente con una *Newsletter* i Referenti e i Capi struttura in merito alle novità e iniziative in corso.

### **2.3.5. MAPPATURA DEI PROCESSI**

La PCM, attraverso l'UCI, svolge in maniera continuativa l'analisi dell'organizzazione e delle funzioni per identificare i processi fondamentali, le “*linee di attività*”, e i relativi *output*, i sottoprodotti. Nella rilevazione dei processi vengono distinte le attività di supporto, comuni a tutte le strutture, e le attività istituzionali, proprie di ciascuna struttura. Gruppi coerenti di linee di attività sono accorpati in “*macroattività*”, che esprimono le funzioni amministrative. Le linee di attività raggruppate in macroattività confluiscono in maniera organica nella “*mappatura delle linee di attività*”, caratteristica di ciascuna struttura. La costituzione di una nuova struttura comporta la definizione di una nuova mappatura di linee di attività; le modifiche organizzative rispetto ad una struttura già esistente comportano la revisione della mappatura già definita.

Negli ultimi anni, è svolta in maniera continuativa un'attività di razionalizzazione delle linee di attività, mediante applicazione di linee standardizzate, per rendere i processi omogenei e con prodotti comparabili.

Le linee di attività rappresentano la tracciatura fondamentale per lo svolgimento di varie funzioni: le elaborazioni della contabilità economico analitica e del controllo di gestione, la valutazione del rischio di corruzione, la valutazione relativa al trattamento dei dati personali, la digitalizzazione dei servizi. A seconda della finalità e del punto di osservazione, i processi fondamentali sono scomposti in più fasi o distinti in sottoprocessi.

Nel 2021 la PCM, attraverso il DSS, ha realizzato la Piattaforma Mappa processi. Essa rappresenta una banca dati digitale dei processi della PCM in cui ciascun processo è codificato e distinto in fasi.

L'alimentazione della Piattaforma è delegata agli *owner* e avviene progressivamente. Attualmente, essa contiene tutti i processi rilevati dalle banche dati esistenti che devono essere validati dalle strutture *owner* dei singoli processi.

Essa ha anche la finalità di far emergere le potenzialità di digitalizzazione, che è una misura di contenimento del rischio corruttivo (la rivisitazione dei processi in chiave digitale ha condotto già alla digitalizzazione dei servizi di richiesta fornitura beni e servizi con il portale *customer care*, la gestione delle ferie e dei permessi e della valutazione della *performance*, la gestione degli accordi di lavoro agile).

Quanto sopra rappresentato è propedeutico per la creazione di sezioni specializzate nelle quali poter gestire ambiti specifici (*anticorruzione*, *performance*, *privacy*) al fine di realizzare una piattaforma di accesso comune per più funzioni.

### **2.3.6. IDENTIFICAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI**

Ai fini della prevenzione della corruzione riveste fondamentale rilevanza la valutazione del rischio corruttivo, illustrata di seguito.

La metodologia di gestione del rischio scelta dalla PCM applica i principi dello standard ISO 31000 e conferma l'impostazione alla base del primo PTPC della PCM, approvato con Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 31 gennaio 2014, in cui l'identificazione dei processi a rischio corruttivo parte dall'analisi dell'insieme delle linee di attività utilizzato nell'ambito della contabilità analitica ossia sulla mappatura dei processi.

La metodologia prevede che il rischio che un processo vada incontro a tentativo di corruzione o *malamministrazione* venga calcolato combinando i valori di probabilità e impatto, dove la probabilità che il tentativo corruttivo vada a buon fine rappresenta la vulnerabilità del processo mentre l'impatto è l'effetto che tale evento corruttivo andrebbe a generare sull'Amministrazione.

A partire dal 2020, facendo seguito alle indicazioni fornite da ANAC nel PNA 2019–Allegato 1 “*Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi*”, il Registro dei Rischi allegato al PTPCT, e successivamente al PIAO, riporta per ciascun processo un livello di esposizione al rischio (da bassissimo a altissimo).

La metodologia di gestione del rischio in uso è coerente anche con il PNA 2022, approvato con Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023 e pubblicato avviso nella Gazzetta Ufficiale - Serie Generale n.24 del 30 gennaio 2022.

Lo strumento *software* di supporto alla gestione del rischio è *PreCor* (prevenzione corruzione), realizzato in house come risultato della collaborazione tra l'USG, l'UIT del DSS e del Responsabile con il supporto dello *Staff* anticorruzione.

La raccolta e/o revisione dei dati relativi ai processi a rischio e al personale ad essi applicato avviene, su impulso del RPCT, in un dato lasso di tempo definito “*Campagna PreCor*”. Al termine delle operazioni è possibile l'estrazione del Registro dei rischi e dell'elenco del personale associato alle aree di rischio da assoggettare a formazione obbligatoria quale misura di prevenzione della corruzione.

I processi a rischio corruttivo vengono rilevati nelle “*aree di rischio generali*”, comuni a tutte le Amministrazioni:

1. acquisizione e progressione del personale;
2. contratti pubblici, già affidamento di lavori, servizi e forniture;
3. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
4. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
5. gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
6. controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
7. incarichi e nomine;
8. affari legali e contenzioso.

e nelle aree di rischio specifiche proprie della PCM:

1. attività di supporto all'attività normativa e relativa istruttoria;
2. gestione delle emergenze di protezione civile;
3. attività specifiche della SNA;
4. attività connesse alla gestione del PNRR, introdotta con il PTPCT 2022-2024.

Nel corso degli anni 2021 e 2022 l'UCI ha dato seguito ad iniziative di semplificazione e digitalizzazione che hanno interessato i settori del coordinamento del controllo di gestione, e di prevenzione della corruzione: è stata posta in essere una semplificazione e standardizzazione delle linee di attività, con riferimento alle attività di supporto e a quelle comuni a più strutture, e parallelamente è stato ideato un modello logico per il recupero e razionalizzazione dei dati di rischio già censiti dalle strutture. Allo scopo il *software PreCor* è stato implementato con una nuova funzionalità.

### La programmazione per il 2023

Facendo seguito alle azioni intraprese nel 2022, nel corso del 2023 sarà completata la valutazione del rischio per le strutture a vario titolo coinvolte nelle attività inerenti alla gestione del PNRR (strutture di nuova istituzione o che hanno visto un ampliamento delle competenze), al fine di verificare la necessità di introdurre specifiche misure di prevenzione.

Alla data di pubblicazione del PIAO le strutture indicate nella Tabella riportata sotto sono state già coinvolte nella campagna di rilevazione del rischio corruttivo.

Le strutture sono indicate in base alla *governance* istituzionale e amministrativa del PNRR originariamente configurata con il decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77. Vengono indicati gli estremi dei decreti di istituzione delle strutture e Unità. Al termine della definizione del nuovo assetto organizzativo, a seguito della conversione del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, con l'adozione dei provvedimenti attuativi, il RPCT verificherà l'adeguatezza del registro dei rischi e ne programmerà l'aggiornamento per le strutture per cui sarà necessario. Per maggiori dettagli sulla *governance* del PNRR e aspetti correlati, si rinvia al successivo paragrafo "La prevenzione nell'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)".

Struttura	Tipo	Decreto di Istituzione	Partecipazione alla Campagna Pre.Cor 2022-2023	
			Nuove strutture: Rilevazione e valutazione del rischio per attività inerenti alla gestione del PNRR	Aggiornamento del registro dei rischi del Dipartimento tramite: semplificazione delle linee di attività e aggiornamento del personale associato al rischio
Unità per la razionalizzazione ed il miglioramento della regolazione	struttura di missione istituita presso il Dipartimento affari giuridici e legislativi	DPCM 28 Giugno 2021 modificato con DPCM 11 Novembre 2021	✓	✓
Segreteria tecnica PNRR	struttura di missione alle dirette dipendenze del Presidente del Consiglio dei Ministri	DPCM 28 Giugno 2021	✓	
Unità di missione PNRR presso il Dipartimento per la Transizione digitale	Unità di Missione istituite negli indicati Dipartimenti della PCM	DPCM 30 Luglio 2021	✓	✓
Unità di missione PNRR presso il			✓	✓

Dipartimento per la Coesione				
Unità di missione PNRR presso il Dipartimento Funzione Pubblica			✓	✓
Unità di missione PNRR presso l'Ufficio del Segretario generale			✓	
Unità organizzativa presso il Dipartimento protezione civile	Unità Organizzative istituite negli indicati Dipartimento della PCM	DPCM 30 Luglio 2021	Pianificata	Pianificata
Unità organizzativa presso il Dipartimento per gli Affari Regionali			✓	✓
Dipartimento per le Politiche giovanili e Servizio Civile Universale	Attribuzione di funzioni di coordinamento monitoraggio controllo e rendicontazione delle attività previste dal PNRR a Uffici e Servizi delle indicate strutture	DPCM 30 Luglio 2021	✓	✓
Dipartimento Per le Pari Opportunità			✓	✓
Dipartimento Per lo Sport			✓	✓
Dipartimento Politiche economiche			Attività in corso	Attività in corso
Ufficio per le politiche in favore delle persone con disabilità			✓	✓

Sempre in continuità con quanto già avviato, nel corso della campagna *PreCor* si procederà alla revisione dei processi a rischio nelle restanti strutture della Presidenza dando seguito alla attività di semplificazione della mappatura dei rischi derivante dalla adozione di linee di attività standardizzate per descrivere le attività di supporto e di linee comuni.

L'attività, di cui si dà indicazione nella Tabella riportata sopra, ha coinvolto le strutture, già presenti nel registro dei rischi, che sono state invitate a partecipare alla campagna *PreCor* con priorità, in quanto responsabili anche di nuove attività relative alla gestione del PNRR

Oltre che a semplificare il registro dei rischi, le strutture vengono invitate ad aggiornare i nominativi del personale aggiornato al rischio. Come noto, il personale associato al rischio viene periodicamente sottoposto a formazione specifica nelle aree di rischio, quale misura di prevenzione della corruzione.

Resta salvo che, ove le strutture già presenti nel registro dei rischi, a causa di mutamenti organizzativi o di altre situazioni, reputino necessario modificare la valutazione del rischio dei processi già svolta o integrare il registro rilevando ulteriori processi, possono procedere previa notifica al RPCT.

La campagna *PreCor* di rilevazione del rischio, iniziata nel giugno 2022, si protrarrà, quindi, per tutto il 2023 coinvolgendo le strutture secondo una calendarizzazione che tiene conto delle urgenze e priorità delle strutture nonché della loro complessità organizzativa.

Come di consueto, la rilevazione del rischio viene coordinata dal RPCT avvalendosi dello *Staff* anticorruzione con il supporto tecnico del DSS-UIT.

Lo *Staff* presta i servizi di *backoffice* che vanno dalla formazione e supporto agli utilizzatori in fase di raccolta dei dati, fino alla estrazione dei *database* e successiva elaborazione in tabelle di sintesi per l'analisi delle dinamiche di esposizione al rischio della PCM

Il DSS-UIT presta un servizio di assistenza di secondo livello, in caso di problemi tecnici di particolare complessità non risolvibili dal personale dello *Staff*.

Il registro dei rischi allegato al presente Piano contiene l'aggiornamento dei dati al 31 marzo 2023: i profili di rischio delle strutture che hanno completato la campagna *PreCor* sono aggiornati al 2022-2023, mentre per le altre vengono riportati i dati rilevati nella campagna conclusasi nel 2019.

Il registro dei rischi aggiornato per tutte le strutture sarà pubblicato sulla *intranet* e su Amministrazione trasparente a cura del RPCT all'esito della campagna *PreCor* 2023.

Al termine della Campagna *PreCor*, il RPCT procederà all'analisi del registro dei rischi, dando priorità ai dati relativi alla gestione del PNRR.

Considerando le informazioni raccolte, si andrà a valutare il livello di rischio di corruzione nelle attività connesse alla gestione del PNRR e a rilevare l'“efficacia percepita”, da parte delle strutture, circa la capacità delle misure obbligatorie di incidere sui singoli processi, mitigandone il rischio di corruzione.

Queste valutazioni saranno preliminari alla possibilità e/o opportunità di applicare ai nuovi processi riguardanti la gestione del PNRR, oltre alle misure obbligatorie (tra cui, le misure finalizzate ad evitare il conflitto di interessi, le politiche di integrità, la trasparenza, il *whistleblowing*), anche altre misure per il contenimento del rischio.

Si verificherà, prima di tutto, l'applicabilità delle misure organizzative già esistenti, individuando quelle capaci di agire sugli specifici fattori abilitanti in modo da disinnescare il rischio di corruzione e, dove le misure in essere si mostrassero inadeguate rispetto alle caratteristiche dei processi rilevati, il RPCT valuterà l'introduzione di misure dedicate.

Parallelamente allo svolgimento della campagna, il RPCT valuterà, inoltre, l'opportunità di promuovere uno studio finalizzato ad adeguare la metodologia di valutazione del rischio e, in modo particolare, il questionario utilizzato per la rilevazione, all'attuale mutato contesto, al fine di individuare possibili correttivi che rendano la rappresentazione del rischio maggiormente rispondente alla realtà della PCM

Di seguito alle riorganizzazioni che interesseranno le strutture, anche per effetto dell'entrata in vigore del decreto-legge n. 13/2023 sul riassetto delle competenze inerenti all'attuazione del PNRR, l'UCI - Servizio coordinamento controllo di gestione coordinerà l'attività di mappatura delle linee di attività per le nuove strutture e per quelle riorganizzate. La definizione e la revisione delle mappature costituirà quindi la base per il successivo processo di valutazione del rischio coordinato dal RPCT.

## **2.3.7. PROGETTAZIONE DI MISURE ORGANIZZATIVE PER IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO**

### **2.3.7.1. Le misure generali**

#### **2.3.7.1.1. Trasparenza**

La trasparenza rappresenta una misura di estremo rilievo per la prevenzione ed il contrasto della corruzione, nonché uno strumento per il miglioramento dell'azione amministrativa e l'avvicinamento del cittadino alla pubblica amministrazione.

Ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, così come modificato dal d.lgs. 97 del 2016, la trasparenza amministrativa, è intesa *“come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.”*

Le disposizioni in materia di trasparenza amministrativa, d'altra parte, in base al disposto dell'art. 1, comma 3 del medesimo d.lgs. n. 33 del 2013, integrano l'individuazione del livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche a fini di trasparenza, prevenzione, contrasto della corruzione e della cattiva amministrazione a norma dell'art. 117, comma 2, lett. m), della Costituzione.

Per tali ragioni alla trasparenza quale misura di prevenzione della corruzione è dedicato l'intero paragrafo *“Programmazione dell'attuazione della trasparenza”*, cui si rinvia, nel quale sono individuate le relative misure organizzative.

#### **2.3.7.1.2. Rotazione**

##### Rotazione ordinaria del personale dirigenziale addetto alle aree di rischio di corruzione

L'applicazione della misura della rotazione ordinaria per i dirigenti della PCM è stata disciplinata con l'atto di indirizzo adottato dal Segretario generale il 20 ottobre 2022.

Tale atto prevede che l'ambito di applicazione della misura della rotazione riguarda la totalità degli incarichi dirigenziali non apicali con criteri differenti a seconda del rischio corruttivo connesso allo specifico incarico.

Nei settori a *“più elevato rischio di corruzione”*, individuati in base al criterio misto che si riferisce al livello di rischio di ciascun processo e alla frequenza dei processi nelle aree di rischio considerate, l'applicazione della misura della rotazione è fissata alla scadenza del primo incarico (3 anni) con possibilità di un solo rinnovo (per un termine di permanenza massimo di 6 anni) soltanto ove venga fornita adeguata motivazione anche in relazione agli aspetti di prevenzione della corruzione.

Con l'allegato all'atto di indirizzo sono stati individuati gli Uffici e i Servizi che, in prima applicazione, sono coinvolti nell'applicazione della misura in quanto rientranti nei settori a *“più elevato rischio di corruzione”*.

Negli altri settori di attività la misura è da intendersi come espressione dei principi generali di buon andamento e imparzialità dell'Amministrazione e prevede l'applicazione della rotazione alla scadenza del secondo incarico (6 anni) con possibilità di ulteriore rinnovo (per un massimo di permanenza sul medesimo incarico di 9 anni) soltanto ove venga fornita adeguata motivazione anche in relazione agli aspetti di prevenzione della corruzione.

Poiché la misura della rotazione considera anche gli incarichi già svolti, è stata prevista una deroga, in questa fase di prima applicazione dell'atto, per gli incarichi in scadenza entro la data del 31 dicembre 2023 i quali, dunque, possono essere rinnovati, previa adeguata motivazione, anche in relazione agli aspetti di prevenzione della corruzione.

L'atto di rotazione prevede che, entro il 30 novembre di ogni anno, il DIP invii una relazione al RPCT in merito agli incarichi conferiti in deroga alla misura della rotazione.

L'applicazione della deroga per gli incarichi in scadenza al 31 dicembre 2023 è stata oggetto di una circolare del SG (24 febbraio 2023) con la quale viene chiarito che costituisce *“elemento ostativo al rinnovo dell'incarico la presenza di evidenze oggettive che dimostrino l'esistenza di uno specifico e concreto rischio corruttivo connesso al rinnovo dell'incarico in questione”*.

Al fine di assicurare la corretta applicazione della misura della rotazione, sono promosse e favorite le attività di formazione per potenziare la qualità delle competenze professionali.

### Rotazione straordinaria

Rimane ferma l'applicazione della rotazione straordinaria nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva secondo la disciplina prevista nell'art. 16, comma 1, lett. 1-*quater*) del d.lgs. n. 165/2001.

Nei casi dei reati presupposto<sup>3</sup>, richiamati nella Delibera ANAC n. 215 del 26 marzo 2019, è da ritenersi obbligatoria l'adozione di un provvedimento motivato con il quale viene valutata la condotta “corruttiva” del dipendente ed eventualmente disposta la rotazione straordinaria.

L'adozione del provvedimento di cui sopra, invece, è solo facoltativa nel caso di procedimenti penali avviati per gli altri reati contro la PA (di cui al Capo I del Titolo II del Libro secondo del Codice Penale, rilevanti ai fini delle inconfiribilità ai sensi dell'art. 3 del d.lgs. n. 39 del 2013, dell'art. 35-bis del d.lgs. n. 165/2001 e del d.lgs. n. 235 del 2012).

Sono, comunque, fatte salve le ipotesi di applicazione delle misure disciplinari previste dai C.C.N.L.

La delibera ANAC n. 345 del 22 aprile 2020 individua, invece, i soggetti tenuti all'adozione del provvedimento motivato di rotazione ovvero quello di permanenza del dipendente nell'Ufficio nel quale si sono verificati i fatti di rilevanza penale o disciplinare.

---

<sup>3</sup> Nello specifico, si tratta dei seguenti delitti previsti dal codice penale: art. 317 c.p. Concussione; art. 318 c.p. Corruzione per l'esercizio della funzione, art. 319 c.p. Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio, art. 319-bis c.p. Circostanze aggravanti, art. 319-ter c.p. Corruzione in atti giudiziari, art. 319-quater c.p. Induzione indebita a dare o promettere utilità, art. 320 c.p. Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio, art. 321 c.p. Pene per il corruttore, art. 322 c.p. Istigazione alla corruzione, art. 322-bis c.p. Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri delle Corti internazionali o degli organi delle Comunità europee o di assemblee parlamentari internazionali o di organizzazioni internazionali e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri, art. 346-bis. Traffico di influenze illecite, art. 353. Turbata libertà degli incanti, art. 353-bis. Turbata libertà del procedimento di scelta del contraente).



### **2.3.7.1.3. Codice di comportamento**

Il Codice di comportamento e di tutela della dignità e dell'etica dei dirigenti e dei dipendenti della PCM (Codice PCM), approvato con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 16 settembre 2014, è pubblicato nel sito istituzionale del Governo e nella *intranet* della PCM, reperibile al seguente *link*:

<https://presidenza.governo.it/AmministrazioneTrasparente/DisposizioniGenerali/AttiGenerali/CodiceCondotta/DP.C.M. 20140916 AllegatoCodicecomportP.C.M..pdf>

Il 10 ottobre 2022 il S.G. ha restituito al Responsabile la proposta approvata di revisione del Codice PCM predisposta da Gruppo di lavoro interdipartimentale costituito con Decreto del S.G. del 5 novembre 2018. La bozza di Codice è stata posta quindi in consultazione per raccogliere proposte e osservazioni.

Considerato che successivamente alla data del 10 ottobre 2022 il Consiglio dei ministri, nella seduta del 1° dicembre 2022, ha approvato lo schema di Regolamento che aggiorna il d.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, recante “*Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell’articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*” per adeguarlo al nuovo contesto socio-lavorativo e alle esigenze di maggiore tutela dell’ambiente, del principio di non discriminazione nei luoghi di lavoro e a quelle derivanti dall’evoluzione e dalla maggiore diffusione di internet e dei social media, il RPCT, a seguito dell’approvazione definitiva del nuovo Regolamento (ad oggi si è in attesa del parere definitivo del Consiglio di Stato), proporrà al Segretario generale la riattivazione del Gruppo di lavoro interdipartimentale per recepirne le indicazioni, nonché, per aggiornare la proposta di revisione del Codice con i nuovi riferimenti contenuti nel C.C.N.L. del personale non dirigenziale del comparto autonomo della PCM relativo al triennio 2016 – 2018 sottoscritto in data 7 ottobre 2022.

Il Codice di comportamento rappresenta il principale strumento di regolazione delle condotte dei dipendenti, pertanto, tutti i dirigenti, i dipendenti e i collaboratori della PCM, sono tenuti all’osservanza delle disposizioni in esso contenute, nonché di quelle contenute nel Codice generale.

### **2.3.7.1.4. Conflitto di interesse e obbligo di astensione**

In linea generale, sebbene nel nostro ordinamento non esista una definizione di conflitto di interessi, né tantomeno una elencazione analitica delle ipotesi riconducibili a tale fattispecie, è possibile definire il conflitto di interessi come quella situazione che ricorre quando l’interesse personale del dipendente pubblico, interferisce, o potrebbe tendenzialmente interferire, con l’interesse della pubblica amministrazione verso la quale il dipendente ha precisi doveri e responsabilità. Al verificarsi di tale circostanza i soggetti individuati dalla norma hanno l’obbligo di astenersi e di segnalare la situazione, anche solo potenziale, di conflitto.

La disciplina generale in materia di conflitti di interessi è contenuta nella legge sul procedimento amministrativo, legge 7 agosto 1990, n. 241 “*Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi*”. L’art. 6-bis della predetta legge rubricato “*Conflitto di interessi*”, prescrive che “*Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale*”.

Alla normativa di rango primario si affianca il DPCM del 16 settembre 2014 di “*Adozione del Codice di comportamento e di tutela della dignità e dell’etica dei dirigenti e dei dipendenti della Presidenza del Consiglio dei Ministri*” emanato per dare attuazione al d.P.R. del 16 aprile 2013, n. 62, recante il

*“Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”.*

Il suddetto Codice di comportamento per la PCM che impone alcuni doveri finalizzati a garantire il principio di imparzialità dell'azione amministrativa, si applica al personale in servizio presso l'Amministrazione a qualsiasi titolo anche in posizione di diretta collaborazione con gli organi politici, ai titolari di incarichi di qualsiasi tipologia, ivi compresi quelli conferiti a titolo gratuito, ai collaboratori e consulenti dell'Amministrazione, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico ed a qualsiasi titolo, nonché ai collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'Amministrazione.

In particolare, ai sensi del suddetto Codice:

1. il personale è tenuto a comunicare tempestivamente l'adesione o appartenenza ad associazioni od organizzazioni, i cui ambiti di interessi possano interferire con lo svolgimento dell'attività dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato (art. 6);
2. il dipendente, all'atto dell'assegnazione deve comunicare gli eventuali rapporti, diretti o indiretti, di collaborazione con soggetti privati, in qualunque modo retribuiti, che lo stesso abbia o abbia avuto negli ultimi tre anni e astenersi dal prendere decisioni o dallo svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi. (art. 7);
3. il dipendente, qualora ritenga di incorrere in una situazione, anche potenziale, di conflitto di interessi, deve darne comunicazione al responsabile della struttura, che con atto motivato decide in merito all'astensione, informando il dipendente. In assenza della suddetta comunicazione, il dirigente, al verificarsi di una situazione, anche potenziale, di conflitto di interessi, deve comunicare al collaboratore, in forma scritta, l'obbligo di astenersi dal partecipare all'adozione di provvedimenti o alla semplice attività propedeutica ed infraprocedimentale (art.8).

Ferma restando l'applicazione delle suddette disposizioni, specifiche e ulteriori norme relative al conflitto di interessi si applicano a determinate categorie di soggetti:

1. il personale dirigenziale, all'atto dell'assegnazione all'Ufficio e comunque almeno ogni anno, è tenuto a comunicare all'Amministrazione di appartenenza le partecipazioni azionarie e gli altri interessi finanziari che possano porlo in conflitto di interessi con la funzione pubblica che svolge nonché l'eventuale esistenza di rapporti di parentela e/o affinità con soggetti che esercitano attività politiche, professionali o economiche che li pongono in contatti frequenti con l'Ufficio che dovrà dirigere (art. 17);
2. i consulenti e collaboratori – ai quali si estende l'applicazione del Codice di comportamento della PCM – sono tenuti a produrre una dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi all'atto del conferimento dell'incarico.

Si veda in materia la circolare del Dipartimento per le politiche di gestione, promozione e sviluppo delle risorse umane e strumentali n. 20822 del 7 maggio 2015 a firma del Segretario generale.

Per la gestione del conflitto di interessi le misure di prevenzione sono costituite essenzialmente dalle dichiarazioni che devono essere rese dai dipendenti e dai soggetti esterni coinvolti nell'attività dell'Amministrazione.

### **2.3.7.1.5. Inconferibilità e incompatibilità**

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*”, codifica alcune fattispecie al ricorrere delle quali taluni incarichi sono da considerarsi inconferibili o incompatibili.

Al fine di dare attuazione alle previsioni dell'articolo 20 del suddetto decreto legislativo i dirigenti debbono rendere le dichiarazioni di insussistenza delle cause di inconferibilità e di incompatibilità. La dichiarazione relativa alle inconferibilità viene rilasciata all'atto del conferimento dell'incarico ed è condizione per l'acquisizione dell'efficacia dell'incarico stesso. La dichiarazione relativa all'insussistenza delle cause di incompatibilità deve essere invece resa annualmente per tutta la durata dell'incarico.

Entrambe le dichiarazioni sono pubblicate, previo oscuramento dei dati personali non necessari, nella sezione Amministrazione trasparente, Sottosezione “*Personale*”, del sito *web* istituzionale dell'Amministrazione che conferisce l'incarico.

Si rammenta che la dichiarazione mendace, ferma restando ogni altra responsabilità, comporta la inconferibilità di qualsivoglia incarico di cui al medesimo decreto per un periodo di 5 anni.

Ai sensi dell'art. 71 del Decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445, recante “*Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa*”, il DIP effettua idonei controlli, anche a campione, sulla veridicità delle dichiarazioni sostitutive in merito all'assenza di cause di inconferibilità e incompatibilità rese in relazione all'incarico. Il controllo è effettuato almeno una volta all'anno sulla base di modalità approvate dal Segretario generale. Nell'ambito della relazione di monitoraggio annuale il DIP comunica al RPCT gli esiti dei controlli a campione che sono stati effettuati. Le misure che le strutture devono applicare in fase preventiva al conferimento dell'incarico, nonché le misure che il DIP deve applicare in sede di verifica annuale sono dettagliate nella circolare del 6 novembre 2017 a firma del Segretario generale, “*Dichiarazioni di inconferibilità e di incompatibilità ai sensi del d.lgs. n. 39/2013 – verifiche alla luce delle linee guida ANAC 3 agosto 2016, n. 833*”

Il DIP relaziona al RPCT sull'applicazione della misura entro il 30 novembre di ciascun anno.

Si rammenta che lo svolgimento dell'incarico in una delle situazioni di incompatibilità di cui al d.lgs. n. 39 del 2013 comporta inoltre, in base alle previsioni dell'art. 19 del medesimo decreto, la decadenza dall'incarico e la risoluzione del relativo contratto di lavoro, decorso il termine perentorio di quindici giorni dalla contestazione all'interessato da parte del RPCT dell'insorgere della causa di incompatibilità.

Nel corso del corrente anno il RPCT, in collaborazione con le strutture competenti, avvierà un esame della modulistica in uso alla PCM per valutarne l'eventuale aggiornamento.

L'art. 35-*bis* del d.lgs. n. 165 del 2001 prevede specifiche situazioni di inconferibilità per tutti i dipendenti che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale (artt. da 314 a 355 c.p.).

In particolare, la norma dispone che questi soggetti:

a) non possono fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi;

b) non possono essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati;

c) non possono fare parte delle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

La portata applicativa di tale previsione normativa è stata chiarita dall'ANAC (Delibere n. 1292 del 23 novembre 2016 e n. 1201 del 18 dicembre 2019).

Pertanto, ciascuna struttura è tenuta a curare l'osservanza delle misure prescritte dall'art. 35-*bis* del d.lgs. n.165 del 2001. In particolare, per le ipotesi di cui alle lettere a) e c) dell'articolo 35-*bis*, comma 1, gli uffici preposti sono tenuti ad acquisire nelle forme previste per le dichiarazioni sostitutive (d.P.R. 445 del 2000) l'attestazione dell'assenza di condanne, anche non definitive, per uno dei reati previsti nel capo I del titolo II del libro II del Codice penale. Si raccomanda di dare conto nel provvedimento di nomina/incarico dell'avvenuta acquisizione della dichiarazione.

Per quanto concerne la fattispecie di cui alla lettera b) dell'articolo 35-*bis*, comma 1, ciascuna struttura competente acquisisce all'atto dell'assunzione/assegnazione la dichiarazione sostitutiva del personale in servizio, che non abbia già reso la dichiarazione ad altro titolo.

Si segnala che nel corso del corrente anno saranno resi disponibili sulla rete *intranet* dei moduli-tipo di dichiarazione per tutte le fattispecie di cui all'articolo 35-*bis*.

#### **2.3.7.1.6. Conferimento di incarichi extra-istituzionali**

Il comma 2 dell'articolo 53 del d.lgs. n. 165/2001 stabilisce che le pubbliche amministrazioni non possono conferire ai dipendenti incarichi, non compresi nei compiti e doveri di ufficio, che non siano espressamente previsti o disciplinati da legge o altre fonti normative, o che non siano espressamente autorizzati.

Il conferimento di incarichi *extra*-istituzionali può avvenire solo a favore di soggetti che non versino in situazioni di incompatibilità e/o di conflitto d'interesse, anche potenziale.

Il DIP comunica annualmente al Responsabile, entro la data del 30 novembre, i dinieghi agli incarichi con le rispettive motivazioni, nonché gli incarichi svolti in assenza della prescritta autorizzazione emersi a seguito delle comunicazioni dei compensi trasmesse in base all'art. 53, comma 11, del d.lgs. n. 165/2001 e di eventuali segnalazioni pervenute.

Nelle more dell'adozione dell'atto contenente i criteri oggettivi e predeterminati di cui all'art. 53, comma 5, del richiamato d.lgs. n. 165/2001, ai fini del conferimento e dell'autorizzazione allo svolgimento di incarichi si applicano i "Criteri generali in materia di incarichi vietati ai dipendenti delle amministrazioni pubbliche" contenuti nel documento elaborato nell'ambito del tavolo tecnico previsto dall'Intesa sancita in Conferenza unificata il 24 luglio 2013, mediante confronto tra i rappresentanti del DFP, delle Regioni e degli Enti locali <http://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-pubblico-e-organizzazione-pa/rapporto-di-lavoro-pubblico/incompatibilita-cumulo-di-impieghi-e>).

In linea con le previsioni del PNA 2013, restano comunque fermi i casi di deroga di cui all'art. 53, comma 6, lettere da a) a f-*bis*) d.lgs. n. 165/2001, per i quali la legge non prevede il rilascio di autorizzazione.

Il dipendente è tenuto a comunicare formalmente all'Amministrazione anche l'attribuzione di incarichi gratuiti ai quali è esteso l'obbligo per le Amministrazioni di comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica (art. 53, comma 14, d.lgs. n. 165/2001).

#### **2.3.7.1.7. Cessazione dal rapporto di lavoro (*pantouflage – revolving doors*)**

L'art. 53, comma 16-*bis* del d.lgs. n. 165/2001, il c.d. *pantouflage* o *revolving doors*, prevede l'attivazione di misure atte a prevenire eventuali accordi fraudolenti tra funzionari e soggetti privati nei cui confronti gli stessi dipendenti abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali nel corso dei tre anni antecedenti la cessazione del rapporto di lavoro.

La violazione della norma comporta delle pesanti sanzioni consistenti nella nullità del contratto eventualmente stipulato e il divieto, per il soggetto privato, di contrarre con la pubblica amministrazione per il periodo di tre anni nel caso che abbia contravvenuto alle prescrizioni normative.

Al fine di agevolare e tracciare digitalmente il processo di controllo sull'applicazione della misura del *pantouflage* o *revolving doors*, è stata realizzata una specifica piattaforma informatica, elaborata dall'UIT del DSS, che consente alle strutture, attraverso l'accreditamento di un proprio Referente, l'aggiornamento dei dati. Tale applicativo è entrato a regime a partire dal 1° gennaio 2020, data dalla quale ciascuna struttura provvede autonomamente ad aggiornare i dati di propria competenza.

In linea con quanto previsto dal PTPCT 2019-2021, il DIP ha realizzato in condivisione con il RPCT un *format* per la sottoscrizione da parte dei dipendenti di una "Dichiarazione di impegno al rispetto del divieto di *pantouflage*", utilizzata a decorrere dal secondo semestre 2019 e conservata agli atti del DIP. Tale dichiarazione viene acquisita dal trattamento giuridico al momento del pensionamento.

Nel 2023 il RPCT, in accordo con gli uffici competenti del DIP e del DSS, avvierà un lavoro di aggiornamento dell'applicativo sul "*pantouflage*" della PCM con le indicazioni operative per agevolare e tracciare in modo uniforme il processo di controllo sull'applicazione della misura, anche sulla base delle indicazioni fornite dal nuovo PNA 2022.

#### **2.3.7.1.8. Il rispetto dei termini procedurali**

La disciplina generale dei termini di conclusione del procedimento trova il suo fondamento normativo negli artt. 1 e 2 della legge 7 agosto 1990, n. 241, recante "*Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi*".

Come noto, il mancato rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti è considerato un "evento-sentinella", oltre che di un possibile malfunzionamento dell'attività amministrativa, anche di un fenomeno corruttivo.

Pertanto, la legge impone di svolgere attività di monitoraggio e valutazione circa il rispetto dei tempi procedurali, non solo per individuare le idonee misure correttive di carattere normativo, organizzativo o amministrativo ma anche perché l'inerzia o il ritardo nella conclusione del procedimento determina rilevanti conseguenze per il soggetto responsabile.

Si rammenta, infatti, che ai sensi dell'art. 2, comma 9, della citata L. n. 241/1990, "*La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce elemento di valutazione della performance individuale, nonché di responsabilità disciplinare e amministrativo-contabile del dirigente e del funzionario inadempiente.*"

La L. n. 190/2012 all'art. 1, comma 28, prevede che *“Le amministrazioni provvedono altresì al monitoraggio periodico del rispetto dei tempi procedurali attraverso la tempestiva eliminazione delle anomalie”*.

Pertanto, i Responsabili delle strutture devono curare il monitoraggio periodico del rispetto dei termini procedurali per la struttura di competenza e adottare, qualora dovessero emergere delle criticità, le opportune iniziative per la tempestiva eliminazione delle eventuali anomalie.

#### **2.3.7.1.9. Vigilanza sugli enti pubblici e privati**

Le strutture che esercitano la vigilanza sugli enti pubblici e privati debbono vigilare affinché nei predetti enti sia curata la nomina del Responsabile e sia adottato e aggiornato il PIAO.

Le medesime strutture debbono verificare che presso gli enti sia stato istituito un sistema di monitoraggio sull'implementazione delle misure di prevenzione e di trasparenza.

Si rammenta l'attualità delle *“Linee Guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici”*, adottate dall'ANAC con Delibera n. 1134 dell'8 novembre 2017, pubblicate sul sito dell'Autorità, e richiamate nel PNA 2018.

Tali Linee guida riguardano sia le iniziative che debbono essere assunte dalle società e dagli enti di diritto privato controllati e partecipati, sia le attività che debbono essere curate dalle amministrazioni vigilanti. Si richiama in particolare l'attenzione delle strutture vigilanti sul contenuto dei par. 4.1. e 4.2. del documento, in cui sono fornite indicazioni circa gli adempimenti per la *“Pubblicità relativamente al complesso degli enti controllati o partecipati dalle amministrazioni”* (par. 4.1.) e la *“Vigilanza sull'adozione di misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza e promozione dell'adozione delle misure”* (par. 4.2.).

L'ANAC, nella Delibera n. 859 del 25 settembre 2019 ha sottolineato la *ratio* della normativa di prevenzione della corruzione che attiene all'esercizio imparziale di funzioni e di attività volte al perseguimento di interessi pubblici, all'esigenza di assicurare il buon andamento di attività inerenti alla gestione di servizi pubblici e al corretto utilizzo delle risorse pubbliche.

Si raccomanda l'osservanza delle indicazioni e degli indirizzi contenuti nelle Delibere richiamate.

Nel mese di novembre le strutture riferiscono al Responsabile l'esito delle verifiche effettuate e le direttive impartite.

#### **2.3.7.1.10. Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. *whistleblower*)**

L'istituto giuridico del *whistleblowing* è stato introdotto dalla L. n. 190/2012, che ha inserito l'art. 54-*bis* del d.lgs. n. 165/2001. La norma prevede un regime di tutela del dipendente pubblico che segnala condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro. La disciplina è stata integrata dal decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, recante *“Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari”* convertito nella legge 11 agosto 2014, n. 114, che ha modificato il citato art. 54-*bis* introducendo anche ANAC quale soggetto destinatario delle segnalazioni.

Disposizioni per la tutela del dipendente che segnala illeciti sono inserite negli artt. 9 e 17 del Codice PCM.

Al fine di agevolare le segnalazioni di illecito o di irregolarità, la PCM ha realizzato un applicativo che consente l'invio delle segnalazioni stesse mediante una procedura informatizzata che assicura la riservatezza del flusso di dati, in modo che l'identità del segnalante sia conoscibile solo dal RPCT o, in sua assenza o impedimento, dal funzionario appositamente autorizzato.

La procedura è operativa sulla *intranet* (*Home page* – sezione Anticorruzione e trasparenza) da agosto 2014 ed è stata regolata con Decreto del Segretario generale del 9 luglio 2014 “*Procedura di segnalazione di illeciti o di irregolarità. disciplina della tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti*” (c.d. *whistleblower*) pubblicato sulla *Intranet* <http://www.P.C.M.it/Informazione/Trasparenza/whistleblower.shtml> .

Nel corso del 2022 non risultano pervenute segnalazioni tramite la procedura del *whistleblowing*.

La disciplina della presente misura di prevenzione della corruzione è stata oggetto di modifica normativa ad opera della Legge n. 179 del 30 novembre 2017, recante “*Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato*” che, tra l'altro, all'art. 1, comma 5, ha previsto l'emanazione da parte dell'ANAC di apposite Linee guida.

Con Delibera n. 469 del 9 giugno 2021, l'ANAC ha adottato le Linee guida per fornire indicazioni sull'applicazione della normativa, riservandosi di adeguare, eventualmente, le stesse al contenuto della legislazione di recepimento della Direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019, “*riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione*”. Le stesse, quindi, presentano un carattere transitorio nei limiti in cui potranno essere successivamente adeguate rispetto al recepimento della citata Direttiva.

Con decreto del 18 ottobre 2022 il Segretario generale ha costituito un gruppo di lavoro che dovrà relazionare al RPCT su una proposta di revisione del Regolamento vigente in PCM, il Decreto del Segretario generale del 9 luglio 2014, entro il 30 settembre 2023. La proposta deve tener conto della Delibera ANAC 469 del 2021 e del decreto legislativo di attuazione dell'art. 23 della Legge di delegazione europea 2019-2020 (approvato, in via definitiva, dal Consiglio dei ministri il 9 marzo 2023).

#### **2.3.7.1.11. Formazione**

La formazione, quale misura anticorruzione, viene annualmente pianificata sulla base della proposta che il Dipartimento per il personale invia al RPCT e sulla quale il Responsabile interviene con scelte di opportunità o priorità.

Per l'anno in corso, come di consueto, la proposta del DIP, accettata con suggerimenti da parte del RPCT, prevede l'erogazione di formazione obbligatoria “generalista” in materia di prevenzione della corruzione e la trasparenza, e “specialistica” per referenti anticorruzione. Inoltre, verrà erogata la formazione specifica per “area di rischio” dedicata al personale associato a processi a rischio corruttivo nelle diverse aree.

Per ognuna di queste classi di formazione, la produzione ed erogazione degli interventi formativi viene affidata in via generale alla SNA.

Nel 2023 per quanto riguarda la formazione nelle aree di rischio, considerando l'ammontare annuo significativo di personale da formare (causato dall'avvicendamento di personale sui processi a rischio nonché le nuove assunzioni e pensionamenti), il RPCT ha proposto al DIP di valutare l'opportunità di

commissionare alla SNA un pacchetto di moduli formativi, ciascuno dedicato ad una area di rischio, fruibili in e-learning e prontamente disponibili al bisogno. Oltre alla su indicata pianificazione della formazione quale misura anticorruzione, il DIP porrà una particolare attenzione alla previsione di corsi, non obbligatori, avente ad oggetto la contrattualistica pubblica.

Ove dovessero emergere ulteriori fabbisogni rispetto alle tematiche trattate e ai corsi già calendarizzati, il DIP valuterà la fattibilità di specifiche ed ulteriori attività formative presso la Scuola nazionale di amministrazione. Per esempio, se al termine della rilevazione del rischio dovessero emergere specifiche necessità, sarà valutata l'opportunità di introdurre attività formative finalizzate alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza nel contesto di attuazione delle attività previste dal PNRR.

#### **2.3.7.1.12. Digitalizzazione delle comunicazioni con il Responsabile e strumenti di supporto**

Nel corso del 2023, il DSS-UIT fornirà il supporto per l'utilizzazione di strumenti digitali di collaborazione al fine di agevolare i flussi di informazioni tra il RPCT e le strutture della PCM.

Un primo intervento concerne la Relazione di monitoraggio delle misure di prevenzione da parte dei Capi delle strutture, che dovrà essere compilabile attraverso un *Form* accessibile dalla *intranet*.

Un secondo intervento riguarda la realizzazione di una banca dati degli *stakeholder*. Ogni struttura della PCM, accedendo dalla *intranet* mediante un'apposita funzionalità, potrà compilare il modulo dedicato sulla ricognizione degli *stakeholder* e alimentare, così, tale banca dati unitaria.

#### **2.3.7.2. Le misure specifiche**

Le misure specifiche sono azioni ed interventi di prevenzione ulteriori rispetto a quelli obbligatoriamente prescritti dalla legge per tutte le amministrazioni e misure destinate ad agire su processi specifici, cioè non trasversali.

Nel corso delle precedenti campagne di rilevazione del rischio di corruzione le strutture hanno proposto apposite misure specifiche per la mitigazione del rischio rispetto ai processi ritenuti più vulnerabili e rispetto ai processi per i quali le misure obbligatorie apparivano poco efficaci.

I Capi struttura, che periodicamente vengono consultati circa l'opportunità o l'esigenza di variare le misure di mitigazione del rischio esistenti o di introdurre nuove misure, hanno manifestato in generale la volontà di non mutare la situazione esistente, ritenendo utili le misure che sembrano peraltro consolidate nella prassi lavorativa.

Le risultanze dell'analisi del rischio hanno evidenziato che la maggioranza di processi a rischio presentano un livello basso o molto basso. Tali evidenze suggeriscono l'opportunità di non introdurre ulteriori controlli, che potrebbero appesantire l'azione amministrativa, quanto piuttosto di razionalizzare e mettere a sistema i controlli già esistenti, come tra l'altro raccomandato dall'ANAC.

Per l'anno 2023, gli esiti della campagna di rilevazione del rischio, che prevede un *focus* particolare sulle strutture a vario titolo coinvolte nell'attuazione del PNRR, potranno eventualmente suggerire l'opportunità di introdurre ulteriori misure che siano di ausilio per il contenimento del rischio.

##### **2.3.7.2.1. Le misure per l'erogazione di ausili finanziari in caso di emergenza civile**

Il DPC continua ad applicare la misura dei controlli a campione in particolare rispetto:

a) alle dichiarazioni sostitutive concernenti le attività relative alle iscrizioni, contributi, accertamenti e rimborsi alle organizzazioni di volontariato superiori a 5.000,00 euro;



b) alle fatture, superiori ai 5.000,00 euro, oggetto di rimborso da parte del DPC alle strutture operative del Servizio nazionale della protezione civile di cui all'art. 13 del decreto legislativo 2 gennaio 2018, n. 1, recante "*Codice della protezione civile*".

### **2.3.7.2.2. Le misure per l'area di rischio dei contratti pubblici**

Il quadro regolatorio relativo agli affidamenti pubblici è stato caratterizzato da una pluralità di interventi normativi emergenziali contraddistinti dalla finalità di supportare l'economia a seguito delle crisi conseguenti alla pandemia causata dal COVID 19 e dagli eventi bellici.

La crucialità delle procedure di affidamento ai fini della ripresa emerge in maniera evidente ove si consideri che il riordino dell'intera disciplina è una delle misure da realizzare nell'ambito del PNRR: con la legge 21 giugno 2022, n. 78, il Governo è stato delegato ad approvare uno o più decreti legislativi per la riforma del Codice dei contratti pubblici, decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50. Il settore normativo, pertanto, è oggetto di ulteriori innovazioni. Il Consiglio dei ministri, su proposta del Presidente del Consiglio dei ministri e del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti, il 28 marzo 2023, ha approvato, infatti, il testo definitivo del decreto legislativo, recante il Codice dei contratti pubblici, in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78. Ai sensi dell'art. 229 del suddetto decreto legislativo, il testo entra in vigore, con i relativi allegati, il 1° aprile 2023, e le disposizioni del Codice, con i relativi allegati acquistano efficacia il 1° luglio 2023.

I provvedimenti emergenziali, seguendo una logica acceleratoria, hanno ampliato la discrezionalità dell'Amministrazione. Tale circostanza, unitamente alla considerazione che la situazione economica di riferimento, già critica a causa della pandemia, si è ulteriormente complicata in conseguenza degli eventi bellici, rende ancora più evidente l'esigenza che l'amministrazione agisca con particolare attenzione sia durante la fase dell'affidamento sia in quella successiva dell'esecuzione del contratto.

Le principali innovazioni sono state introdotte dai seguenti provvedimenti:

1. decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, recante "*Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*", convertito in Legge 24 aprile 2020, n. 27, il c.d. decreto cura Italia, che, tra le altre cose, ha ampliato il ricorso alle procedure negoziate con e senza pubblicazione del bando,
2. decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, recante "*Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*", convertito in Legge 17 luglio 2020, n. 77, il c.d. decreto rilancio, il quale, tra le altre cose, ha riconosciuto la possibilità per gli affidatari di ottenere aumenti sulle anticipazioni dei prezzi d'appalto,
3. decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, recante "*Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale*", c.d. decreto semplificazioni, convertito in Legge 11 settembre 2020, n. 120, che ha operato prevalentemente attraverso interventi "a tempo", in relazione allo stato di emergenza,
4. 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 in Legge 29 luglio 2021, n. 108, il c.d. decreto semplificazioni bis,
5. legge 23 dicembre 2021, n. 138, "*Disposizioni per l'adempimento degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia all'Unione europea - Legge europea 2019-2020*", che ha introdotto modifiche sul ruolo e le responsabilità del responsabile unico del procedimento,

6. decreto-legge 27 gennaio 2022, n. 4, convertito con modificazioni dalla legge 28 marzo 2022, n.25, il c.d. decreto sostegni *ter*, e decreto-legge 1° marzo 2022, n. 17, “*Misure urgenti per il contenimento dei costi dell'energia elettrica e del gas naturale, per lo sviluppo delle energie rinnovabili e per il rilancio delle politiche industriali*”, convertito in Legge n. 34 del 27 aprile 2022, con i quali è stata modificata la revisione dei prezzi contenuta nel Codice dei contratti.

In questo contesto articolato, riveste un particolare rilievo il decreto-legge. n. 77/2021, che ha apportato innovazioni su più fronti nel settore degli appalti:

1. viene prorogata, talvolta con modifiche, fino al 30 giugno 2023 l'efficacia di alcune norme emergenziali temporanee, aventi carattere semplificatorio e acceleratorio, già introdotte con la precedente decretazione d'urgenza, (si rammentano le norme contenute negli artt. 1 e 2, del decreto-legge n. 76/2020, relative alle procedure speciali per gli affidamenti sottosoglia o pari o sopra soglia, e quelle di cui all'art. 3, relative alle verifiche antimafia e protocolli di legalità),
2. viene introdotta una disciplina speciale derogatoria al Codice dei contratti in riferimento ai programmi del PNRR, PNC e a quelli cofinanziati dai fondi strutturali dell'Unione europea,
3. vengono apportate modifiche al regime del Codice dei contratti pubblici.

Non essendo possibile in questa sede una trattazione generale relativa alle novità normative, ci si focalizza su alcuni aspetti sui quali si intende richiamare particolarmente l'attenzione in un'ottica di prevenzione.

#### **2.3.7.2.2.1. Misure trasversali applicabili nel periodo transitorio (sino a 30/6/2023)**

##### ***Termini di conclusione del procedimento***

Nell'ottica acceleratoria a cui si è ispirato il legislatore, è particolarmente rilevante il rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti di affidamento.

Per le procedure sottosoglia, l'art. 1, comma 1 del decreto-legge n. 76/2020, la cui efficacia è stata prorogata al 30 giugno 2023, stabilisce che i termini di conclusione sono fissati in due mesi dalla data di adozione dell'atto di avvio del procedimento, aumentati a quattro nel caso di applicazione della procedura negoziata previa consultazione degli operatori economici.

Per le procedure sopra soglia, l'art. 2, comma 1, del medesimo decreto prevede che “*salve le ipotesi in cui la procedura sia sospesa per effetto di provvedimenti dell'autorità giudiziaria, l'aggiudicazione o l'individuazione definitiva del contraente avviene entro il termine di sei mesi dalla data di adozione dell'atto di avvio del procedimento.*”.

Si richiama l'attenzione sulla circostanza che, a mente dell'ultimo periodo del comma 1 degli artt. 1 e 2 citati, di identico tenore, “*Il mancato rispetto dei termini (...), la mancata tempestiva stipulazione del contratto e il tardivo avvio dell'esecuzione dello stesso possono essere valutati ai fini della responsabilità del responsabile unico del procedimento per danno erariale e, qualora imputabili all'operatore economico, costituiscono causa di esclusione dell'operatore dalla procedura o di risoluzione del contratto per inadempimento che viene senza indugio dichiarata dalla stazione appaltante e opera di diritto.*”.

Considerate le semplificazioni introdotte con la recente normativa, operate soprattutto attraverso la previsione dell'ampio ricorso alle procedure dell'affidamento diretto e alla procedura negoziata senza

bando, acquista particolare rilievo la determinazione a contrarre o il diverso atto di avvio del procedimento.

Tali provvedimenti, oltre a riassumere i presupposti di fatto e di diritto che conducono l'Amministrazione a svolgere la prescelta procedura, segnano il decorso del tempo ai fini della conclusione del procedimento; inoltre, in linea anche con le modifiche operate in materia di procedimento amministrativo (*cf.*: art. 12 del decreto-legge n. 76/2020), la determina a contrarre o l'atto equivalente deve indicare la durata presunta del procedimento per permettere il monitoraggio dei tempi (*cf.*: art. 21 del decreto-legge n. 76/2020, come modificato dall'art. 51, comma 1, lett. h), del decreto-legge n. 77/2021).

Si evidenzia la necessità di curare la determina a contrarre o l'atto equipollente e di dar conto in quella sede della durata presunta del procedimento, tenendo conto dei tempi indicati dal legislatore sopra richiamati e delle scelte compiute in maniera trasparente e intellegibile.

Si raccomanda il rispetto dei termini fissati per le procedure.

### ***Publicità della determina a contrarre e dei risultati della procedura***

Si richiama l'attenzione sull'esigenza di osservare le prescritte misure di trasparenza. Esse, infatti, in un contesto di ampia discrezionalità amministrativa, innalzamento delle soglie di riferimento e riduzione degli operatori da consultare, svolgono il ruolo di contrappeso per un'azione amministrativa controllabile e tracciabile.

Anche in base a quanto detto sopra, particolare rilevanza riveste la pubblicità della determina a contrarre o del diverso atto di avvio del procedimento, che potrà consentire il controllo sulle fasi procedurali e sulla decorrenza del termine per la conclusione (salva l'ipotesi in cui la stessa determina rappresenti l'atto conclusivo del procedimento ai sensi dell'art. 1, comma 3, del decreto-legge n. 76/2020).

Nell'ottica di attuare il contenimento del rischio corruttivo, attraverso l'implementazione della trasparenza, quale misura aggiuntiva, le strutture dovranno continuare a curare la pubblicazione dell'avviso sui risultati della procedura di affidamento, anche in caso di affidamenti inferiori ad euro 40.000, per le procedure di cui alla lettera a), comma 2, art. 1, del decreto-legge n. 76/2020.

Per l'aggiornamento della mappatura degli obblighi di pubblicità relativi agli affidamenti e ai contratti e l'adeguamento della relativa sottosezione in Amministrazione trasparente si rinvia al successivo paragrafo "*Misure per l'attuazione della trasparenza*".

Deve essere attuata la misura della trasparenza.

### ***Esecuzione in via d'urgenza***

L'art. 8, comma 1, lett. a), del decreto prevede che "*è sempre autorizzata la consegna dei lavori in via di urgenza e, nel caso di servizi e forniture, l'esecuzione del contratto in via d'urgenza ai sensi dell'articolo 32, comma 8, del decreto legislativo n. 50 del 2016, nelle more della verifica dei requisiti di cui all'articolo 80 del medesimo decreto legislativo, nonché dei requisiti di qualificazione previsti per la partecipazione alla procedura*".

La norma ribadisce la possibilità per l'Amministrazione di procedere all'esecuzione in via di urgenza dell'appalto non solo nel caso di "*eventi oggettivamente imprevedibili, per ovviare a situazioni di pericolo per persone, animali o cose, ovvero per l'igiene e la salute pubblica, ovvero per il patrimonio, storico, artistico, culturale*" ma anche, più in generale, "*nei casi in cui la mancata esecuzione immediata*

*della prestazione dedotta nella gara determinerebbe un grave danno all'interesse pubblico che è destinata a soddisfare, ivi compresa la perdita di finanziamenti comunitari.”.*

Essa disciplina una deroga al principio generale espresso nel comma 13 del medesimo art. 8, secondo cui *“L'esecuzione del contratto può avere inizio solo dopo che lo stesso è divenuto efficace”* e, cioè, ai sensi del precedente comma 7, *“dopo la verifica del possesso dei prescritti requisiti.”.*

In base all'ampia formulazione della disposizione, i presupposti per il ricorso a questo istituto speciale possono scattare, oltre che nelle ipotesi menzionate (eventi oggettivamente imprevedibili, per ovviare a situazioni di pericolo per persone, animali o cose, ovvero per l'igiene e la salute pubblica, ovvero per il patrimonio, storico, artistico, culturale), anche nel caso in cui dalla mancata immediata esecuzione del contratto deriverebbe un grave danno all'interesse pubblico che l'esecuzione è destinata a soddisfare, ivi compresa la perdita di finanziamenti comunitari, e, quindi, anche in riferimento ai contratti stipulati per l'attuazione del PNRR o cofinanziati con i fondi europei.

Considerata l'ampia possibilità di ricorrere all'esecuzione d'urgenza, si raccomanda all'Amministrazione ancora una volta una particolare attenzione al momento della predisposizione della determina a contrarre, che dovrà indicare, qualora già prevedibile in fase di affidamento, anche l'intenzione di ricorrere all'esecuzione d'urgenza illustrando i presupposti di fatto e di diritto per l'applicazione dell'istituto.

Deve essere attuata la misura della trasparenza attraverso l'esplicitazione degli elementi rilevanti nella determina a contrarre.

#### **2.3.7.2.2.2. Misure relative alle procedure speciali per l'attuazione del PNRR e dei programmi finanziati con fondi strutturali dell'UE**

Si richiama l'attenzione sui procedimenti e istituti indicati di seguito.

##### ***La procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando***

Nell'ottica di assicurare il conseguimento degli obiettivi fissati nel PNRR e nei programmi finanziati con fondi strutturali dell'Unione europea attraverso una celere azione amministrativa, l'art. 48, comma 3, del decreto-legge n. 77/2021 disciplina i presupposti per il ricorso alla procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando, per le procedure sopra e sotto soglia, prevedendo che *“Le stazioni appaltanti possono altresì ricorrere alla procedura di cui all'articolo 63 del decreto legislativo n. 50 del 2016, per i settori ordinari, e di cui all'articolo 125, per i settori speciali, nella misura strettamente necessaria, quando, per ragioni di estrema urgenza derivanti da circostanze imprevedibili, non imputabili alla stazione appaltante, l'applicazione dei termini, anche abbreviati, previsti dalle procedure ordinarie può compromettere la realizzazione degli obiettivi o il rispetto dei tempi di attuazione di cui al PNRR nonché al PNC e ai programmi cofinanziati dai fondi strutturali dell'Unione Europea. Al solo scopo di assicurare la trasparenza, le stazioni appaltanti danno evidenza dell'avvio delle procedure negoziate di cui al presente comma mediante i rispettivi siti internet istituzionali. Ferma restando la possibilità, per gli operatori economici, di manifestare interesse a essere invitati alla procedura, la pubblicazione di cui al periodo precedente non costituisce ricorso a invito, avviso o bando di gara a seguito del quale qualsiasi operatore economico può presentare un'offerta.”.*

Al riguardo, anche per questa fattispecie si raccomanda all'Amministrazione una particolare attenzione al momento della predisposizione della determina a contrarre, che dovrà indicare i presupposti di fatto e di diritto per il ricorso alla procedura in questione. Le condizioni di urgenza devono risultare in

maniera chiara ed essere descritte analiticamente, in modo che sia evidente l'impossibilità del ricorso alle procedure ordinarie.

Deve essere attuata la misura della trasparenza attraverso l'esplicitazione degli elementi rilevanti nella determina a contrarre.

### ***Potere sostitutivo per l'esecuzione del contratto***

Nell'ottica di assicurare l'avanzamento dei programmi secondo la tempistica stabilita, il decreto-legge n. 77/2021 ha rafforzato l'esercizio del potere sostitutivo in caso di inerzia. Infatti, l'art. 50, comma 2, stabilisce che “2. *Decorsi inutilmente i termini per la stipulazione del contratto, la consegna dei lavori, la costituzione del collegio consultivo tecnico, gli atti e le attività di cui all'articolo 5 del decreto-legge 16 luglio 2020 n. 76, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 settembre 2020, n. 120, nonché gli altri termini, anche endoprocedimentali, previsti dalla legge, dall'ordinamento della stazione appaltante o dal contratto per l'adozione delle determinazioni relative all'esecuzione dei contratti pubblici PNRR e PNC, il responsabile o l'unità organizzativa di cui all'articolo 2, comma 9-bis, della legge 7 agosto 1990, n. 241, titolare del potere sostitutivo in caso di inerzia, d'ufficio o su richiesta dell'interessato, esercita il potere sostitutivo entro un termine pari alla metà di quello originariamente previsto, al fine di garantire il rispetto dei tempi di attuazione di cui al PNRR nonché al PNC e ai programmi cofinanziati dai fondi strutturali dell'Unione Europea.*”.

In questo contesto, si raccomanda all'Amministrazione di porre particolare cura nel monitoraggio sul rispetto del cronoprogramma relativo alla fase esecutiva. Inoltre, deve essere curata la pubblicità del titolare del potere sostitutivo.

Devono essere attuate la misura del controllo attraverso il monitoraggio dei tempi procedimentali e la misura della trasparenza anche in riferimento al titolare del potere sostitutivo.

#### **2.3.7.2.2.3. Check list**

L'adozione di *check list* può supportare lo svolgimento della procedura secondo i requisiti normativi; esse sono funzionali sia all'autocontrollo da parte del soggetto che predispone gli atti della procedura sia al controllo da parte del supervisore.

Si raccomanda l'utilizzo di *check list* per le procedure e le fasi procedurali più delicate, quali ad esempio:

- Affidamento diretto
- Procedura negoziata
- Procedure in deroga
- Modifica dei contratti e varianti in corso d'opera

Il PNA 2022 all'Allegato 8 contiene alcune *check list* a cui le strutture possono far eventualmente riferimento (“*Check list per gli appalti*”).

#### **2.3.7.2.2.4. Prevenzione del conflitto di interesse**

L'art. 42 del d.lgs. n. 50 del 2016 contiene una disciplina al fine di “*individuare, prevenire e risolvere in modo efficace ogni ipotesi di conflitto di interesse nello svolgimento delle procedure di aggiudicazione degli appalti*”.

Le situazioni di conflitto di interesse sono previste nel comma 2 della disposizione, che rinvia anche all'art. 7 del Codice generale per i pubblici dipendenti.

La norma trova applicazione alle procedure relative ai contratti di appalto, subappalto e di concessione, per la fase dello svolgimento della gara e per la fase esecutiva, nei settori ordinari e speciali, sia sopra che sottosoglia, nonché agli affidamenti gestiti mediante albo dei fornitori.

Essa si applica al personale delle stazioni appaltanti e, cioè, a tutto il personale dipendente, a prescindere dalla tipologia di contratto con l'Amministrazione, e a tutti i soggetti *“che, in base ad un valido titolo giuridico, legislativo o contrattuale, siano in grado di impegnare l'ente nei confronti dei terzi o comunque rivestano, di fatto o di diritto, un ruolo tale da poterne obiettivamente influenzare l'attività esterna.”* (cfr.: PNA, par. 1.2, pag. 101).

Al fine di portare ad emersione possibili situazioni di conflitto di interesse, i soggetti a vario titolo coinvolti nelle procedure, ivi compresa la fase esecutiva, debbono rendere le dichiarazioni; gli stessi, nel caso di conflitto di interesse, debbono astenersi.

I soggetti coinvolti nelle procedure che utilizzano i fondi del PNRR e i fondi strutturali debbono rendere la dichiarazione in occasione di ciascuna procedura di gara.

I soggetti coinvolti in procedure diverse da quelle che utilizzano fondi del PNRR e fondi strutturali rinnovano le dichiarazioni rilasciate al momento dell'assegnazione all'ufficio o dell'attribuzione dell'incarico (cfr. par. *Conflitto di interesse e obbligo di astensione*) ove gli stessi ritengano di trovarsi in una situazione di conflitto di interesse, anche potenziale.

Il responsabile unico del procedimento, RUP, e i commissari di gara rendono la dichiarazione per ogni singola gara.

I dipendenti dell'Amministrazione rendono la dichiarazione al dirigente sovraordinato e al RUP. Il RUP rende la dichiarazione al dirigente sovraordinato e al soggetto che lo ha nominato. I soggetti esterni rendono la dichiarazione alla struttura competente alla nomina e al RUP (in materia di RUP si richiama inoltre l'attenzione sulle Linee guida dell'ANAC n. 3 del 2016 e sulle indicazioni contenute nel par. 3 del PNA 2022 – Sezione speciale – Il PNRR e i contratti pubblici).

#### **2.3.7.2.2.5. Patti di integrità**

In linea con quanto previsto dall'art. 1, comma 17, della L. n. 190/2012, le stazioni appaltanti devono chiedere ai partecipanti alle procedure di affidamento la sottoscrizione di Patti d'integrità.

Entro il mese di novembre, le strutture interessate comunicano al RPCT, nell'ambito della relazione finale dei Capi delle strutture sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione, se siano state attivate azioni a tutela dell'Amministrazione per violazione di Patti di integrità.

#### **2.3.7.2.2.6. Arbitrato**

Le clausole arbitrali eventualmente inserite negli atti di gara debbono prevedere il rispetto del principio di rotazione per la nomina degli arbitri.

Nel mese di novembre le strutture interessate comunicano al RPCT, nell'ambito della relazione finale dei Capi delle strutture sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione, se sono state inserite clausole arbitrali nei contratti stipulati nell'anno in corso e se nella nomina degli arbitri è stata rispettata la rotazione degli incarichi.

#### **2.3.7.2.2.7. Il Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA)**

L'art. 33 *ter* del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, recante “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”, convertito, con modificazioni, dalla Legge 17 dicembre 2012, n. 221, ha riservato all'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture – ed oggi all'ANAC – la competenza a stabilire con propria deliberazione le modalità operative e di funzionamento dell'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti, AUSA.

La predetta disposizione prevede che ogni stazione appaltante è tenuta a nominare il RASA per l'inserimento e l'aggiornamento annuale dei dati della stazione appaltante stessa all'interno dell'AUSA.

Tale obbligo informativo consiste nella implementazione della Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) presso l'ANAC dei dati relativi all'anagrafica della stazione appaltante, della classificazione della stessa e dell'articolazione in centri di costo.

Nel PNA 2019 l'individuazione del RASA è intesa come una misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione. Infatti, il Responsabile, al fine di assicurare l'effettivo inserimento dei dati nell'AUSA è tenuto a sollecitare l'individuazione del soggetto preposto all'iscrizione e all'aggiornamento dei dati e a indicarne il nome all'interno del PTPCT.

Con decreto del Segretario generale del 17 gennaio 2023 il Cons. Pompeo Savarino Capo del DSS è stato nominato RASA per la PCM.

In base al monitoraggio effettuato dal RPCT nel 2018, le strutture che hanno nominato un proprio RASA sono il DPC, incarico attualmente ricoperto dal Geom. Carlo Sforza, la SNA, incarico attualmente ricoperto dal Dr. Roberto Mazza e il Dipartimento per le politiche giovanili e il servizio civile universale, incarico attualmente ricoperto dalla Dr.ssa Donatella Di Cola.

#### **2.3.7.2.2.8. La regolamentazione specifica per la PCM**

Nel corso del 2023 l'UBRRAC procederà ad apportare le necessarie modifiche e aggiornamenti all'attuale regolamento di autonomia finanziaria e contabile della PCM al fine di adeguare il medesimo alla evoluzione normativa intervenuta, tenendo presente l'esigenza di conciliare tali novità con quelle di autonomia, flessibilità e snellezza dell'attività contrattuale proprie della PCM.

Le modifiche al regolamento seguiranno due filoni principali, il primo relativo agli aggiornamenti sulla gestione del bilancio e il secondo sulla parte relativa alla autonomia negoziale. A questi due filoni si aggiungono le disposizioni trasversali alla disciplina della autonomia contabile e finanziaria della PCM che eventualmente necessiteranno di aggiornamento.

Con riferimento alla parte relativa all'attività negoziale, le modifiche dovranno tener conto del nuovo codice dei contratti pubblici, decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36, entrato in vigore, con i relativi allegati, il 1° aprile 2023 e le cui disposizioni acquistano efficacia il 1° luglio 2023.

Ciò premesso, i lavori di revisione del regolamento terranno quindi in conto le nuove disposizioni ad oggi note sulla base dello schema di decreto legislativo approvato in via preliminare dal Consiglio dei ministri che, com'è noto, nell'aumentare la responsabilità delle amministrazioni aggiudicatrici interviene sensibilmente verso la semplificazione delle procedure degli appalti sotto soglia, introducendo, ad esempio, istituti quali il silenzio assenso e le autodichiarazioni circa assenza delle cause di esclusione. Sarà quindi necessario conciliare tali esigenze di snellezza e semplificazione procedurale con le esigenze di salvaguardia e tutela dell'attività negoziale della PCM, con evidenti riflessi sull'attività del controllo.

Allo stato attuale, quindi, ci si deve limitare a programmare la stesura di uno schema di DPCM recante il nuovo Regolamento di autonomia contabile e finanziaria rinviando le tempistiche relative alla sua piena attuazione solo quando saranno noti i termini di entrata in vigore e adottati i decreti attuativi della disciplina nazionale.

#### **2.3.7.2.9. Monitoraggio sugli affidamenti a cura del RPCT**

Come anticipato, la crisi economica, connessa da un lato alla pandemia e dall'altro alla guerra in Ucraina, ha determinato un contesto di azione molto incerto per tutti gli operatori economici e può comportare rilevanti difficoltà per l'Amministrazione anche nella gestione della fase esecutiva dei contratti con i fornitori.

In questo quadro, la realizzazione di un monitoraggio sulle situazioni critiche in cui l'Amministrazione può imbattersi nella fase di esecuzione (ad esempio, gli aumenti dei costi, la necessità di sospensione dell'esecuzione, le proroghe, le varianti, la revisione dei prezzi) può agevolare la comprensione dei fenomeni e aiutare a individuare delle misure finalizzate a supportare le situazioni di emergenza prevenendo fenomeni corruttivi.

L'esistenza di un quadro normativo dinamico e complesso, che si arricchirà con la riforma del Codice dei contratti, supporta l'esigenza di disporre di una base dati aggiornata circa la tipologia e la consistenza degli affidamenti realizzati dalla PCM.

Quindi, nel corso del 2023 il RPCT, in collaborazione con il DSS, provvederà ad impostare una rilevazione presso le strutture interessate dagli affidamenti al fine di aggiornare le situazioni di affidamento più diffuse per tipologia e consistenza e le situazioni critiche più ricorrenti relative alla fase di esecuzione del contratto. All'esito del monitoraggio e delle elaborazioni dei relativi risultati saranno valutate le iniziative e le misure più opportune.

#### **2.3.8. LE MISURE PER LA SEMPLIFICAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE**

La programmazione strategica per l'anno in corso, riprendendo gli indirizzi già diramati negli scorsi anni, accorda un ruolo fondamentale ai progetti di semplificazione, efficientamento e digitalizzazione; questi, oltre a migliorare l'efficienza, concorrono a mitigare il rischio di corruzione, che trova terreno fertile nella proliferazione dei passaggi burocratici e nella scarsa chiarezza dei processi e delle correlate responsabilità, e ad accrescere il livello di trasparenza dell'azione amministrativa, mediante la tracciatura delle fasi procedurali e l'individuazione dei ruoli degli attori coinvolti.

Le Linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri per l'individuazione di indirizzi e obiettivi strategici e operativi per l'anno 2023 prevedono un'area strategica nell'ambito della quale possono essere declinati gli obiettivi volti al raggiungimento di risultati di semplificazione, digitalizzazione e efficientamento: *l'AREA STRATEGICA 4 - Azioni per la razionalizzazione e la sostenibilità dell'utilizzo degli asset materiali e immateriali, per la modernizzazione della macchina amministrativa, la trasparenza e la prevenzione della corruzione.*

Con le Linee guida gli Organi di indirizzo politico sono stati pertanto chiamati a definire, nel corpo delle Direttive generali dirette alle rispettive strutture, obiettivi diretti a implementare i processi di riordino e razionalizzazione delle procedure - attraverso la semplificazione e la digitalizzazione dei processi, la riduzione degli adempimenti, sia interni all'Amministrazione sia a carico dei cittadini, e la gestione digitale di dati e documenti - e ad adottare iniziative per la valorizzazione del patrimonio



informativo della PCM mediante l'incremento dell'integrazione delle informazioni e della loro accessibilità.

Inoltre, la circolare del Segretario generale 8 marzo 2023 sulla programmazione strategica ha individuato due obiettivi comuni e trasversali incentrati sulla semplificazione e sulla digitalizzazione dei processi, l'obiettivo comune A e l'obiettivo comune B, che gli organi di indirizzo politico amministrativo possono individuare come obiettivi strategici nelle proprie Direttive.

Si realizza in tal modo l'integrazione strategica della pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione della corruzione.

Il contenuto degli obiettivi A e B è stato illustrato nella precedente Sottosezione *Performance*, a cui si fa rinvio.

### **2.3.9. LE PROCEDURE DI GESTIONE DEI FONDI STRUTTURALI E DEI FONDI NAZIONALI PER LE POLITICHE DI COESIONE**

Le procedure di gestione dei fondi strutturali e dei fondi nazionali per le politiche di coesione sono state oggetto di uno specifico approfondimento nell'Aggiornamento 2018 del PNA.

Poiché questo ambito interessa anche la PCM, nel corso del 2023 il RPCT proseguirà il confronto e gli approfondimenti già avviati al fine di individuare adeguate misure per la mitigazione del rischio di fenomeni corruttivi e per l'implementazione della trasparenza, fermi restando i controlli di rendicontazione già esistenti in sede europea e nazionale.

### **2.3.10. LA PREVENZIONE NELL'ATTUAZIONE DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)**

L'art. 22 del Regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021, che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza, stabilisce che *“Nell'attuare il dispositivo gli Stati membri (...) adottano tutte le opportune misure per tutelare gli interessi finanziari dell'Unione e per garantire che l'utilizzo dei fondi in relazione alle misure sostenute dal dispositivo sia conforme al diritto dell'Unione e nazionale applicabile, in particolare per quanto riguarda la prevenzione, l'individuazione e la rettifica delle frodi, dei casi di corruzione e dei conflitti di interessi.”*. Allo scopo, il Regolamento prevede l'adozione di una serie di misure strumentali per attuare i controlli di regolarità finanziaria e prevenire, individuare e risolvere le frodi, la corruzione e i conflitti di interessi.

La strategia di prevenzione per la PCM deve tener conto del particolare contesto, caratterizzato da una pluralità di centri decisionali (con le strutture affidate alle Autorità politiche delegate e il Segretariato generale) in un quadro organizzativo diversificato e complesso.

La *governance* istituzionale e amministrativa per la gestione delle misure del PNRR è stata originariamente configurata 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.

L'assetto organizzativo risultante dall'attuazione del decreto ha previsto la costituzione di nuove Unità per lo svolgimento delle funzioni o il conferimento delle funzioni alle strutture esistenti, come anche illustrato nei paragrafi “*Le articolazioni organizzative della Presidenza del Consiglio dei ministri*” e “*Le strutture della Presidenza del Consiglio dei ministri per l'attuazione del PNRR*” – Sezione “*ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO*”.

In particolare, con il DPCM del 9 luglio 2021 sono state individuate:

- ✓ 1. le “*amministrazioni centrali*” titolari di Interventi previsti nel PNRR, di cui all'art. 8, comma 1, del decreto-legge n. 77/2021, abilitate alla costituzione delle nuove strutture organizzative dedicate alle attività di coordinamento, monitoraggio, rendicontazione e controllo degli interventi del PNRR di rispettiva competenza;
- ✓ 2. le altre “*amministrazioni centrali*” titolari di interventi previsti dal PNRR autorizzate ad individuare la struttura di livello dirigenziale generale esistente a cui assegnare le funzioni di coordinamento, monitoraggio, rendicontazione e controllo degli interventi del PNRR di rispettiva competenza.

Con il DPCM 30 luglio 2021 sono state, quindi, istituite le Unità di missione PNRR della PCM, dedicate alle attività di coordinamento, monitoraggio, rendicontazione e controllo degli Interventi del PNRR di rispettiva competenza, presso le strutture di seguito elencate:

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

Con il medesimo DPCM sono stati individuati gli Uffici dirigenziali titolari delle funzioni di coordinamento, monitoraggio, rendicontazione e controllo degli altri Interventi del PNRR di competenza dei Dipartimenti PCM: affari regionali, politiche giovanili, pari opportunità, disabilità, sport, protezione civile, programmazione economica (gli investimenti assegnati alla titolarità del Dipartimento per la programmazione economica sono stati trasferiti ad altro Centro di responsabilità), stabilendo altresì l'obbligo, per dette unità organizzative, di raccordo con l'Unità di missione PNRR presso l'USG (art. 2, comma 10).

Il decreto-legge n. 13/2023 prevede, al fine di migliorare e rendere più efficiente il coordinamento delle attività di gestione, nonché di monitoraggio, di rendicontazione e di controllo degli interventi del PNRR, la possibilità di riorganizzare la struttura di livello dirigenziale generale ovvero l'Unità di missione di livello dirigenziale generale preposta allo svolgimento delle attività previste dall'art. 8 del decreto-legge n. 77/2021, anche mediante il trasferimento delle funzioni e delle attività attribuite all'Unità di missione istituita ad altra struttura di livello dirigenziale generale individuata tra quelle già esistenti.

Tale possibilità può essere esercitata, con uno o più DPCM, entro 60 giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del decreto e può essere limitata solo ad alcune strutture e Unità.

Con il citato decreto-legge è prevista inoltre l'istituzione presso la PCM di una struttura di missione, denominata struttura di missione PNRR, che provvede, in particolare, allo svolgimento delle seguenti attività:

- ✓ assicurare il supporto all'Autorità politica delegata in materia di PNRR per l'esercizio delle funzioni di indirizzo e coordinamento dell'azione strategica del Governo relativamente all'attuazione del Piano;

- ✓ assicurare e svolgere le interlocuzioni con la Commissione europea, quale punto di contatto nazionale per l'attuazione del PNRR, nonché per la verifica della coerenza dei risultati derivanti dall'attuazione del Piano e gli obiettivi e i traguardi concordati a livello europeo;
- ✓ in collaborazione con l'Ispettorato generale per il PNRR presso il Ministero dell'economia e delle finanze, verificare la coerenza della fase di attuazione del PNRR rispetto agli obiettivi programmati e provvedere alla definizione delle eventuali misure correttive ritenute necessarie;
- ✓ sovrintendere allo svolgimento dell'attività istruttoria relativa alla formulazione delle proposte di aggiornamento ovvero di modifica del PNRR ai sensi dell'art. 21 del Regolamento (UE) 2021/241;
- ✓ Assicurare, in collaborazione con l'Ispettorato generale per il PNRR, lo svolgimento delle attività di comunicazione istituzionale e di pubblicità del PNRR, anche avvalendosi delle altre strutture della PCM.

Alla nuova struttura di missione sono, altresì, trasferiti i compiti e le funzioni attribuiti alla Segreteria tecnica e all'Unità per la razionalizzazione e il miglioramento della regolazione.

Si segnala inoltre che, sempre con il decreto-legge n. 13/2023 (art. 50), è stata prevista, al fine di rafforzare l'attività di programmazione, di coordinamento e di supporto all'attuazione, al monitoraggio, alla valutazione e al sostegno delle politiche di coesione, con riferimento alle pertinenti risorse nazionali e comunitarie, nonché di favorire l'integrazione tra le politiche di coesione e il PNRR:

- ✓ la soppressione dell'Agenzia per la coesione territoriale e la conseguente attribuzione delle relative funzioni e risorse al DPCOE della PCM;
- ✓ la riorganizzazione delle funzioni del Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione (NUVAP) e del Nucleo di verifica e controllo (NUVEC) mediante conferimento delle stesse al Nucleo per le politiche di coesione (NUPC).

Le citate disposizioni delineano un quadro normativo di riferimento che, tenendo conto della dimensione e della complessità del PNRR e degli altri fondi comunitari, consente, da un lato, la riorganizzazione delle strutture coinvolte nelle diverse fasi e attività, mantenendone le prerogative, dall'altro, la creazione di un raccordo e di un presidio unitario sui diversi fondi, nella consapevolezza dell'articolazione organizzativa “*multilivello*” dei fondi stessi.

In tale ottica, le modifiche all'assetto organizzativo che interverranno nel corso del 2023 saranno tenute in debita considerazione per la predisposizione di misure adeguate di prevenzione e contrasto alla corruzione, nonché di contrasto alle frodi nell'utilizzo delle risorse UE.

Per quanto attiene alla prevenzione della corruzione, già l'attribuzione delle nuove funzioni PNRR nel 2021 ha comportato la necessità di adeguare la mappatura dei rischi corruttivi della PCM; infatti, nel 2022 è stata avviata la valutazione del rischio per le strutture titolari di competenze inerenti all'attuazione del PNRR. Come illustrato nel precedente paragrafo “*Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi*”, nel corso del 2023 il RPCT curerà il completamento della valutazione per tutte le strutture coinvolte e, all'esito della campagna, valuterà la necessità di specifiche misure di prevenzione. Rimane ferma naturalmente l'applicazione anche in questo settore di tutte le misure generali di prevenzione del rischio, tra cui le misure per evitare il conflitto di interessi, il Codice PCM, la trasparenza, il *whistleblowing*.

A seguito del potenziamento delle funzioni della PCM e della definizione del nuovo assetto organizzativo in virtù del suddetto decreto-legge n. 13/2023, una volta che questo sarà divenuto

definitivo con la conversione in legge e l'adozione dei provvedimenti attuativi, il RPCT programmerà l'aggiornamento del rischio corruttivo per le strutture coinvolte.

Per quanto concerne il rischio di frodi nella gestione dei fondi del PNRR, il RPCT, d'intesa con il Ministro per gli affari europei, il Sud, le politiche di coesione e il PNNR, promuoverà un confronto, con il coinvolgimento dei Referenti antifrode delle strutture, al fine di stabilire un raccordo continuativo sulle linee di azione necessarie per contenere il rischio di illeciti. In questo contesto, potranno anche essere trattate le iniziative per attuare la trasparenza al fine di assicurare il rispetto delle modalità richieste dal Regolamento 241 (si fa rinvio al successivo paragrafo *“La trasparenza degli interventi finanziati con le risorse del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)”*).

Si ritiene comunque utile ricordare in questa sede alcuni principi desunti dalla Strategia nazionale antifrode, contenuta nel documento del Ragioniere generale dello Stato prot. n. 238431 dell'11 ottobre 2022, e dalla circolare del Ragioniere n. 9 del 10 febbraio 2022, *“Trasmissione delle istruzioni tecniche per la redazione dei sistemi di gestione e controllo delle amministrazioni centrali titolari di interventi del PNRR”*).

La strategia deve abbracciare tutte le fasi del cosiddetto “ciclo di lotta alle frodi” e promuovere una pluralità di azioni coerenti e associate tra loro, sviluppate con riguardo alle diverse fasi del “ciclo”:

- **Prevenzione:** misure utili a prevenire eventuali comportamenti illeciti;
- **Individuazione:** misure messe in atto per intercettare il rischio di frodi;
- **Segnalazione:** procedure attuate per la gestione dei casi di irregolarità o sospette frodi;
- **Azioni correttive:** iniziative volte al recupero delle somme o sul piano giudiziario.

Pur in presenza di un sistema di coordinamento centrale, gestito - in base al sistema di *governance* originario - dal Ministero dell'economia e delle finanze attraverso la *“Rete dei referenti antifrode per il PNRR”* (di cui all'Allegato alla Circolare del Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato n. 9 del 10/02/2022 e alla Determina del Ragioniere generale dello Stato n. 57 del 9 marzo 2022), e di un generale decentramento delle principali fasi attuative del Piano con livelli di gestione e responsabilità suddivisi tra più soggetti, resta in capo alle Amministrazioni centrali la responsabilità di definire, a valle, proprie strategie antifrode adeguate a tutelare le risorse del Piano di competenza, nonché attuare ogni iniziativa/azione necessaria affinché tali strategie dispieghino gli effetti volti a prevenire, contrastare e sanzionare qualsivoglia comportamento fraudolento.

In questo contesto, assume particolare rilevanza la nomina del Referente antifrode, che riveste una posizione funzionale anche al raccordo con il RPCT e al presidio sulle procedure per l'emersione dei casi da segnalare.

Tale modello organizzativo consente la condivisione dei dati e delle informazioni raccolti dai sistemi di controllo già esistenti, al fine di svolgere un'analisi e una valutazione periodica dei rischi di frode, utile a definire le eventuali azioni (migliorative e/o correttive) da adottare, ossia le conseguenti misure “efficaci e proporzionate” da implementare presso ciascuna amministrazione/struttura titolare di interventi PNRR con l'obiettivo di ridurre ulteriormente i livelli di rischio individuati e non ancora affrontati efficacemente dai controlli esistenti.

Il Referente antifrode valuta la possibilità di concordare con il Dipartimento politiche europee della PCM adeguate e opportune forme di collaborazione con il Comitato per la lotta contro le frodi nei confronti dell'Unione europea (CO.L.A.F.), istituito dall'art. 76, comma 2, della Legge 19 febbraio 1992, n. 142. Si avvale, altresì, degli strumenti previsti dalla Strategia generale antifrode.

Altro elemento essenziale, in linea con quanto definito dalla Strategia generale antifrode, consiste nel valutare i principali rischi di frode insiti nell'attuazione del PNRR, identificare le vulnerabilità dei sistemi di controllo esistenti, garantire il coinvolgimento di tutte le parti interessate, rafforzando in particolare le azioni collaborative e coordinate.

Alle strutture titolari di Misure è attribuita quindi la responsabilità di declinare la Strategia generale in strategie settoriali riferite alle Misure di competenza, monitorarne costantemente l'attuazione, nonché rilevare e proporre, attraverso la “*Rete dei Referenti antifrode*”, ogni eventuale azione rettificativa/migliorativa di interesse specifico o orizzontale.

Si raccomanda la costituzione di appositi Gruppi di lavoro, “*Gruppi operativi per l'autovalutazione del rischio frode*”, all'interno delle strutture titolari di Misure, a cui demandare le seguenti attività:

- ✓ effettuare un esame e una valutazione (periodica) dell'impatto e della probabilità dei potenziali rischi di frode che potrebbero verificarsi rispetto a ciascuna delle fasi che caratterizzano la gestione e il controllo delle Misure PNRR (investimenti e/o riforme) di competenza;
- ✓ definire misure antifrode efficaci e proporzionate ai rischi individuati, garantendone l'attuazione da parte di tutti i soggetti coinvolti;
- ✓ valutare i progressi realizzati e l'efficacia dei presidi posti in essere a fronte dei rischi individuati;
- ✓ revisionare, in presenza di mutamenti significativi, l'analisi dei rischi e delle conseguenti misure antifrode.

Al fine, quindi, di impostare correttamente e coordinare le azioni di tutti i soggetti coinvolti nella gestione dei fondi PNRR per combattere in modo efficace le gravi irregolarità e, in particolare, le frodi ai danni del bilancio dell'UE, le strutture titolari di Misure PNRR devono:

- ✓ garantire la dovuta diligenza nella gestione delle risorse finanziarie PNRR;
- ✓ garantire che sia in atto un adeguato sistema di controllo interno;
- ✓ adottare ed attuare idonee misure per prevenire e individuare le frodi in linea con la politica antifrode e le indicazioni fornite dal Servizio centrale attraverso la “*Rete dei referenti antifrode del PNRR*”;
- ✓ garantire che i principi generali e le misure antifrode definite dalla Strategia generale vengano correttamente accolti nei propri Sistemi interni di gestione e controllo (SI.GE.CO.) e opportunamente adeguati in considerazione della natura degli Investimenti di propria responsabilità, nonché sulla base della natura giuridica dei propri soggetti attuatori (siano essi soggetti pubblici o soggetti privati).

Per conseguire i citati obiettivi i SI.GE.CO., in aggiunta ai controlli ordinari previsti dalla vigente normativa e alle verifiche finalizzate ad accertare l'avanzamento di *target* e *milestone*, prevedono anche:

- ✓ un sistema di verifiche formali (al 100%) circa la correttezza e la completezza dei dati e della documentazione amministrativa, tecnica e contabile probatoria dell'avanzamento delle spese, di *target* e *milestone*, nonché la loro coerenza con lo stato di avanzamento del progetto;
- ✓ un sistema di controlli amministrativi (anche a campione) circa la regolarità delle spese e delle relative procedure rendicontate dai Soggetti attuatori, estratte sulla base di un'accurata analisi dei rischi. Tali verifiche devono consistere in controlli amministrativo-documentali *on desk* (accompagnati da eventuali approfondimenti *in loco*) finalizzati, in particolare, ad attestare la correttezza e la conformità alla normativa di riferimento delle procedure adottate per

l'attuazione dell'Intervento nonché l'effettività, la legittimità e l'ammissibilità delle spese sostenute e rendicontate dai Soggetti attuatori secondo la Strategia generale;

- ✓ la realizzazione di verifiche sul potenziale doppio finanziamento.

I casi di irregolarità e sospetta frode dovranno essere segnalati tempestivamente utilizzando le procedure vigenti.

La strategia antifrode del PNRR richiede alle Amministrazioni di adottare specifiche procedure che assicurino l'adozione di misure correttive che, a fronte delle irregolarità riscontrate, possano sanare criticità sistemiche, così come l'applicazione della rettifica finanziaria a livello di singola operazione, con la conseguente deduzione dell'importo oggetto dell'irregolarità rilevata e il relativo recupero della somma eventualmente già erogata.

Si rappresenta inoltre che, da un punto di vista operativo, un ruolo rilevante nella prevenzione e nel monitoraggio delle irregolarità è svolto dall'utilizzo integrato di sistemi e strumenti informatici di analisi dei potenziali rischi, quali il sistema informativo comunitario ARACHNE e la Piattaforma integrata anti frode (P.I.A.F.).

Si espone di seguito una sintetica disamina delle peculiarità dei SI.GE.CO. adottati dalle Unità di missione della PCM per quanto attiene al tema della prevenzione delle frodi e della corruzione, rinviando ai medesimi Sistemi per l'esame dei contenuti integrali.

#### UNITÀ DI MISSIONE PNRR ISTITUITA PRESSO L'UFFICIO DEL SEGRETARIO GENERALE

Il SI.GE.CO. riporta tutti i principi e le metodologie sopra descritte, prevedendo l'individuazione dei Referenti antifrode e la loro partecipazione alla Rete dei Referenti, oltre che l'adozione delle necessarie misure di prevenzione e controllo.

Sono previste attività di recupero delle somme, oltre che la registrazione dei dati degli importi recuperabili, recuperati e ritirati per la soppressione totale o parziale del contributo a favore di un'operazione, a seguito della rilevazione di irregolarità.

Sono rimesse alle strutture, affiancate e supportate dall'Unità di missione PNRR dell'USG (strutture individuate dal DPCM 30 luglio 2021: Dipartimento affari regionali, Dipartimento politiche giovanili, Dipartimento pari opportunità, Dipartimento per le disabilità, Dipartimento per lo sport, Dipartimento protezione civile, Dipartimento per la programmazione economica) la predisposizione e l'approvazione di specifici documenti operativi, quali manuali, linee guida, *check list* e analisi del rischio, con particolare riferimento ai Soggetti attuatori. Tali documenti, una volta approvati, vengono allegati al SI.GE.CO. dell'Unità di missione dell'USG.

#### UNITÀ DI MISSIONE PNRR ISTITUITA PRESSO DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

Il DFP, in qualità di struttura servente all'attuazione degli interventi PNRR a titolarità del Ministro per la pubblica amministrazione, ha previsto apposite misure di prevenzione di irregolarità e frodi, corruzione, conflitti di interesse e duplicazione dei finanziamenti, misure di verifica del titolare effettivo, nonché procedure di recupero.

L'Unità di missione prende parte alla Rete dei referenti antifrode del PNRR e ha aderito al Protocollo d'intesa stipulato il 17 dicembre 2021 con il Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato.

Il DFP attua una specifica procedura di valutazione del rischio in conformità con quanto indicato nel documento definito dal gruppo di esperti E.G.E.S.I.F. (*Expert group on European Structural and Investment Funds*) della Commissione Europea nella nota 14-0021-00 del 16 giugno 2014 “*Valutazione del rischio di frode e su misure antifrode effettive e proporzionate*”. Le attività di valutazione sono affidate ad uno specifico Gruppo di lavoro, denominato “*Gruppo operativo per l’autovalutazione del rischio di frode*”, istituito in seno al Dipartimento, e si inseriscono nel ciclo di lotta alle frodi: prevenzione, individuazione, segnalazione, indagini, azioni correttive.

#### UNITÀ DI MISSIONE PRESSO IL DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE DI COESIONE

L’Unità di missione PNRR incardinata presso il DPCOE ha attuato misure antifrode proporzionate, basate su una valutazione dei rischi di frode approfondita, che verrà sistematicamente aggiornata, tenendo anche conto di tutti i casi di frode presunta e/o accertata che si verificheranno, al fine di migliorare il SI.GE.CO.

Il percorso intrapreso tiene conto degli *standard* previsti dalla norma ISO 37001, che stabilisce i requisiti per prevenire, individuare e rispondere ai fenomeni corruttivi.

Più nel dettaglio, per dare attuazione alla Strategia generale antifrode adottata dal Ministero dell’economia e delle finanze, l’Unità di missione ha messo in atto una propria strategia settoriale, calata sugli Investimenti di cui è titolare (Missione 5, Componente 3, del Piano – “*Interventi speciali per la coesione territoriale*”), dotandosi di una serie di strumenti.

Il primo è il SI.GE.CO. Il documento, oltre ad illustrare l’organizzazione, gli strumenti e le procedure complessivamente adottate per l’attuazione del PNRR, definisce le misure volte alla prevenzione, all’individuazione e alla rettifica delle frodi, dei casi di corruzione, di conflitto di interessi e di doppio finanziamento, con riferimento alle Misure di competenza.

Il secondo strumento è il provvedimento “*Linee guida strategia antifrode*”, adottate il 2 novembre 2022, in cui sono state raccolte, in modo organico, le procedure e le modalità di azione attuate per contrastare le frodi, attraverso un approccio proattivo, strutturato e mirato alla gestione dei rischi di frode potenzialmente collegati agli investimenti di competenza. Contestualmente, l’Unità ha fatto propria una “*Dichiarazione di impegno per il contrasto alle frodi nel PNRR*”.

Il terzo strumento di cui si è dotata l’Unità è rappresentato dalle “*Linee guida sulle comunicazioni di dati e informazioni concernenti operazioni sospette in materia di contrasto ai fenomeni di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo*”, adottate il 29 settembre 2022. In linea con le indicazioni fornite dall’Unità di informazione finanziaria della Banca d’Italia (U.I.F.), con comunicazione dell’11 aprile 2022, “*Prevenzione di fenomeni di criminalità finanziaria connessi al Covid-19 e al PNRR*”, il Coordinatore dell’Unità di missione, con provvedimento dell’8 settembre 2022, ha individuato la figura del “Gestore” nel Coordinatore del Servizio di rendicontazione e controllo, delegato a valutare ed effettuare le comunicazioni concernenti le operazioni sospette e la definizione degli indicatori di anomalia.

Il quarto strumento è il “*Manuale delle procedure di rendicontazione e controllo*”, adottato in data 13 febbraio 2023, in cui vengono descritte le procedure di rendicontazione e controllo degli Interventi di competenza dell’Unità di Missione PNRR. Per determinare il campione su cui effettuare i controlli, l’Unità di missione ha elaborato un modello di analisi, che attribuisce un valore di rischio a diverse variabili, individuate in ragione della tipologia di Investimenti di competenza sulla base delle consolidate metodologie di valutazione del rischio, oltre che delle peculiarità del contesto di

riferimento. L'applicazione di queste variabili restituisce i progetti da sottoporre a delle approfondite verifiche amministrative *on desk*. Laddove, poi, nel corso delle verifiche amministrative si dovessero rilevare errori, incongruenze o carenze informativo-documentali tali da elevare il livello di rischio, si procede alle verifiche sul posto. Nell'ambito dei controlli, una particolare attenzione viene posta nell'*individuazione del titolare effettivo*", ossia di coloro – siano essi persone fisiche o giuridiche - che beneficiano dei fondi PNRR. Ciò nella prospettiva di rendere il più possibile trasparente e tracciabile il circuito finanziario connesso all'erogazione dei fondi e prevenire le frodi. Ovviamente, in caso di sospetta frode l'Unità di missione procede alla "*segnalazione*".

## UNITÀ DI MISSIONE ISTITUITA PRESSO IL DIPARTIMENTO TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il Dipartimento per la trasformazione digitale, oltre ad avvalersi degli strumenti e delle misure delineati nella Strategia generale, ha adottato le seguenti misure:

- ✓ per ribadire il principio di "*tolleranza zero*" nei confronti di possibili condotte illecite, il 15 giugno 2022 è stata adottata una specifica politica antifrode, nella quale vengono definite regole di condotta e presidi di contrasto di possibili comportamenti contrari ai principi di integrità, obiettività ed onestà, che ciascun dipendente o collaboratore è tenuto a rispettare. La politica è stata diffusa oltre che interamente, anche a tutti i Soggetti attuatori interessati;
- ✓ al fine di assicurare una concreta applicazione operativa della specifica politica antifrode è stato adottato un "*Manuale di attuazione della politica antifrode*", che indirizza operativamente le attività di prevenzione e contrasto in relazione ai principali aspetti che caratterizzano i processi del Dipartimento;
- ✓ per sviluppare specifiche analisi del rischio di frode e condotte illecite nell'ambito delle diverse fasi di programmazione, attuazione, rendicontazione dei progetti e di gestione dei correlati flussi finanziari, con decreto n. 4 del 14 giugno 2022 del Coordinatore dell'Unità di Missione PNRR del Dipartimento, è stato istituito il Gruppo di autovalutazione del rischio di frode, avente il principale compito di sviluppare e applicare le metodologie e gli strumenti operativi per le valutazioni del profilo di rischio di frode ed operare quindi un'autovalutazione del profilo di rischio di frode e delle correlate misure di contrasto con cadenza almeno annuale o in relazione al verificarsi di eventi o al riscontro di informazioni che possono incidere sull'autovalutazione ovvero richiedere un aggiornamento della stessa; il Gruppo ha attivato flussi informativi da e verso le diverse strutture dell'Unità di missione al fine di assicurare un proficuo e tempestivo scambio di informazioni tra tutti i soggetti coinvolti;
- ✓ con specifico riguardo alla tutela del bilancio dell'Unione, il Dipartimento ha sviluppato dei presidi relativi alla prevenzione ovvero individuazione del "*doppio finanziamento*" e del "*conflitto di interessi*"; nel primo caso, allo strumento della "*fatturazione elettronica*" e del "CUP" viene associata la verifica della eventuale concomitanza di informazioni/operazioni attraverso la consultazione delle banche dati disponibili, mentre nel secondo caso, oltre al rilascio delle pertinenti dichiarazioni da parte dei soggetti interessati con relativo obbligo di "*astensione*" è previsto un riscontro di quanto dichiarato attraverso la consultazione della piattaforma "ARACHNE";
- ✓ oltre alla pubblicazione degli atti nella sezione Amministrazione trasparente della PCM, ulteriori specifiche informazioni sono pubblicate nella pagina *web* del Dipartimento dedicata all'attuazione del PNRR;



- ✓ il Dipartimento ha avviato un'attività di promozione e rafforzamento della capacità amministrativa e delle competenze del personale e dei collaboratori esterni in materia di contrasto alla corruzione, alla frode e al conflitto di interessi.

### **2.3.11. IL GESTORE DELLE SEGNALAZIONI DI OPERAZIONI SOSPETTE**

In relazione alle indicazioni contenute nella parte IV punto 8 "*Attività e poteri del RPCT*" del PNA 2019 in materia di "*Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) e contrasto al riciclaggio*", per quanto concerne l'affidamento dell'incarico di "Gestore delle segnalazioni di operazioni sospette" di cui al Decreto del Ministero dell'interno del 25 settembre 2015 recante "*Determinazione degli indicatori di anomalia al fine di agevolare l'individuazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici della pubblica amministrazione*", e come previsto dal par. 5.6 "*Il RASA e il Gestore delle segnalazioni di operazioni sospette*" del PTPCT 2021 – 2023, il RPCT, sentito l'USG, il DIP, il DSS e l'UBRRAC, ha proceduto ad attivare le iniziative propedeutiche necessarie per l'individuazione del soggetto da designare.

In sede applicativa si terrà conto delle ulteriori indicazioni contenute nel PNA 2022, allegato 3 "*Parte generale RPCT e struttura di supporto*" punto 1.10.8 "*Rapporti con il gestore delle segnalazioni di operazioni sospette*" e del raccordo con l'attività delle Unità di missione per il PNRR competenti.

### **2.3.12. MISURE PER L'ATTUAZIONE DELLA TRASPARENZA**

La trasparenza rappresenta una misura di estremo rilievo per la prevenzione ed il contrasto della corruzione, nonché uno strumento per il miglioramento dell'azione amministrativa e l'avvicinamento del cittadino alla pubblica amministrazione.

Ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, così come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2016 n. 97, la trasparenza amministrativa, è intesa "*come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.*"

Le azioni programmate dall'Amministrazione hanno l'obiettivo di promuovere la cultura della trasparenza attraverso l'adempimento degli obblighi in materia di pubblicità previsti dal citato d.lgs. n. 33 del 2013, semplificando, da un lato, l'attività delle strutture impegnate nell'adempimento di detti obblighi, in una logica di miglioramento continuo e, dall'altro, fornendo agli utenti, attraverso le pubblicazioni sul sito istituzionale, un concreto strumento di conoscenza e di controllo sull'attività e sull'organizzazione dell'Amministrazione.

In tale quadro, 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, ponendo in essere tutte le iniziative necessarie a garantire la qualità delle informazioni pubblicate nella sezione Amministrazione trasparente dalle strutture della PCM, assicurandone l'integrità, il tempestivo aggiornamento, la completezza, nonché la facilità di consultazione.

### **Obblighi di pubblicità - iniziative per la semplificazione degli adempimenti**

Il RPCT, nel corso del corrente anno, valuta l'adozione delle iniziative più opportune per semplificare gli adempimenti di competenza delle strutture. In tale ottica avvia un'attività di revisione, laddove necessaria, delle procedure attualmente in uso presso la PCM per le pubblicazioni in Amministrazione trasparente nonché una eventuale revisione della modulistica.

Il RPCT, per garantire e migliorare l'assistenza alle Autorità politiche, agli Uffici di diretta collaborazione e a tutte le strutture della PCM, valuta, altresì, l'opportunità di organizzare con il supporto dello Staff delle sessioni formative *ad hoc*, per garantire il corretto assolvimento degli obblighi di trasparenza.

Il RPCT, con l'ausilio dello Staff anticorruzione, della Segreteria tecnica trasparenza e dell'UCI, dirama mensilmente la *newsletter* UCI e ne cura la pubblicazione sulla rete intranet della PCM per assicurare una adeguata e tempestiva informazione alle strutture sulle iniziative innovative, quelle in corso e le scadenze più prossime.

### **La trasparenza degli interventi finanziati con le risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**

Le amministrazioni centrali titolari degli interventi finanziati all'interno del PNRR sono tenute a rispettare gli adempimenti in materia di trasparenza amministrativa *ex d.lgs. n. 33 del 2013* e gli obblighi in materia di comunicazione e informazione previsti dall'art. 34 del Regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021.

Il Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato ha fornito indicazioni applicative sugli obblighi di pubblicazione alle amministrazioni interessate nell'ambito della circolare n. 9 del 10 febbraio 2022. Ulteriori indirizzi sono stati impartiti dall'ANAC con il PNA 2022 in una logica di semplificazione, per evitare profili di sovrapposizione con la disciplina sugli obblighi di pubblicazione prevista dal *d.lgs. n. 33 del 2013*.

Successivamente, il decreto-legge n. 13 del 2023 ha ridefinito la *governance* per la realizzazione del PNRR, con un rafforzamento del ruolo di indirizzo e coordinamento in capo alla PCM

Alla luce del nuovo quadro giuridico, il Responsabile intende avviare, previo accordo con il Ministro per gli Affari europei, il Sud, le Politiche di Coesione e il PNRR, un tavolo di confronto per concordare le modalità più idonee ad assicurare la trasparenza delle misure del PNRR di competenza della PCM.

### **Aggiornamento della mappatura degli obblighi di pubblicazione - Individuazione dei responsabili della elaborazione, trasmissione e della pubblicazione dei dati e delle informazioni di competenza di ciascuna struttura della PCM**

Le mappature degli obblighi di pubblicazione relative a ciascuna struttura della PCM sono consultabili sul sito del Governo nella sezione Amministrazione trasparente al seguente link: [https://presidenza.governo.it/AmministrazioneTrasparente/AltriContenuti/Corruzione/PTCT\\_2022-2024/0-Elenco%20Mappature%20PCM.pdf](https://presidenza.governo.it/AmministrazioneTrasparente/AltriContenuti/Corruzione/PTCT_2022-2024/0-Elenco%20Mappature%20PCM.pdf).

L'art. 10, comma 1, del decreto legislativo n., 33 del 2013 prevede che siano individuati i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del citato decreto in quanto in capo agli stessi è incardinata la responsabilità degli adempimenti. Tenuto conto di tale previsione e delle indicazioni in materia di trasparenza fornite dall'ANAC nel documento "*Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza*" approvato dal Consiglio

dell’Autorità in data 2 febbraio 2022, si è proceduto a modificare e integrare il format relativo alla "mappatura degli obblighi di pubblicazione" evidenziando i flussi informativi per garantire l’individuazione dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione. Il nuovo *format* è stato trasmesso alle strutture della Presidenza e l’attività istruttoria è tutt’ora in corso.

A seguito delle integrazioni e modifiche normative, nonché degli orientamenti giurisprudenziali in materia di contratti pubblici, l’ANAC, nell’allegato n. 9 alla delibera n. 7 del 17 gennaio 2023 (PNA 2022), ha rivisto gli obblighi di trasparenza in materia di contratti pubblici integrando l’allegato n. 1 alla delibera n. 1310 del 2016 per la specifica sotto-sezioni di primo livello "*Bandi di gara e contratti*".

Tanto considerato, il RPCT, nel corso del corrente anno, adegua l’attuale mappatura degli obblighi di pubblicazione alle intervenute modifiche normative e alle indicazioni formulate dall’ANAC.

Lo *Staff* del RPCT presta attività di supporto alle strutture per la compilazione della nuova mappatura degli obblighi di pubblicazione al fine di assicurare l’omogeneità delle modalità di redazione e garantire l’esatta individuazione dei soggetti tenuti ai diversi livelli all’implementazione della sezione Amministrazione trasparente.

#### **Revisione della sezione amministrazione trasparente-sottosezione bandi di gara e contratti**

A seguito della revisione del codice dei contratti e di quanto suggerito dall’ANAC nel PNA 2022, si rende necessario procedere anche alla revisione della sottosezione "*bandi di gara e contratti*" della sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale.

Il RPCT, nel corso del corrente anno, avvia tutte le iniziative necessarie per la costituzione di un gruppo di lavoro interdipartimentale, al fine di definire la struttura e i contenuti della nuova sottosezione.

#### **Il monitoraggio dei tempi procedurali**

L’obiettivo perseguito attraverso la misura è consentire l’attuazione di due diversi adempimenti tra loro strettamente connessi: la pubblicazione delle informazioni relative ai procedimenti amministrativi, ai sensi dell’art. 35 comma 1 del d.lgs. n. 33/2013, il monitoraggio dei tempi procedurali e la pubblicazione dei relativi esiti ai sensi dell’articolo 1 comma 28 della legge 190 del 2012.

In particolare, l’art. 35, comma 1 del d.lgs. n. 33 del 2013 individua per ciascuna tipologia di procedimento le informazioni da pubblicare in Amministrazione trasparente. Le strutture della PCM sono tenute a pubblicare tali informazioni nella sottosezione di secondo livello "*Tipologie di procedimento*", nell’ambito della sottosezione di primo livello "*Attività e procedimenti*" utilizzando l’apposito modello disponibile sulla rete intranet-sezione "*Anticorruzione e Trasparenza*".

Ferme restando le competenze e responsabilità in capo a ciascuna struttura, il DICA coordina il monitoraggio per le strutture che fanno capo al Segretario generale.

Le nuove strutture e le nuove Unità di missione dovranno pertanto procedere tempestivamente alla pubblicazione dei procedimenti di competenza utilizzando la scheda pubblicata sulla rete intranet-sezione "*Anticorruzione e Trasparenza*".

Tenuto conto anche delle modifiche organizzative previste dal decreto-legge n. 13 del 2023, attualmente in corso di conversione, il RPCT, con il supporto delle strutture competenti, avvierà, nell’anno in corso uno studio di fattibilità per procedere alla attualizzazione della mappatura dei procedimenti di competenza delle strutture della PCM.

L'art. 1, comma 28, della legge n. 190 del 2012 prevede che i risultati del monitoraggio siano consultabili nel sito *web* istituzionale di ciascuna amministrazione.

Per dare attuazione a tale disposizione normativa, ciascuna struttura pubblica i risultati del monitoraggio in Amministrazione trasparente – sottosezione “*Altri contenuti - Monitoraggio tempi procedurali*” con cadenza semestrale o, nel caso di procedimenti con termine di conclusione superiore a 180 giorni, annualmente.

In riferimento agli esiti del monitoraggio, i Responsabili delle strutture riferiscono al RPCT entro il 30 novembre di ciascun anno.

### **Il controllo da parte dell'utenza esterna sull'attuazione della trasparenza**

#### **a) Rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza**

Al fine di conoscere e monitorare l'opinione dei cittadini circa la fruibilità dei dati pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente, entro il secondo semestre 2023, il RPCT, in collaborazione con l'Ufficio per la comunicazione istituzionale e le relazioni con i media e con il DSS, procede alla rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza esterna. Tenuto conto dei risultati emersi dall'ultima rilevazione, il RPCT valuta l'opportunità di riformulare l'attuale questionario per ricavare maggiori e più utili contributi al fine di migliorare il livello di trasparenza della relativa sezione.

#### **b) Procedimenti di accesso e Registro accessi**

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 del 27 settembre 2022, 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>.

### **2.3.13. IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO SULLE AZIONI PROGRAMMATE IN MATERIA DI TRASPARENZA - MONITORAGGIO**

L'attività di monitoraggio, considerato l'elevato livello di complessità dell'Amministrazione e il volume di elementi da monitorare, è articolata su più livelli: il primo afferisce a ciascuna struttura tenuta all'assolvimento degli obblighi di trasparenza e il secondo è in capo al RPCT.

Nell'attività di monitoraggio il Responsabile si avvale, pertanto, del supporto della propria struttura di Staff, dei referenti e dei responsabili di vertice delle strutture.

Per le modalità operative si rinvia alla Sezione 4 del presente Piano.

## 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

#### 3.1.1. INTRODUZIONE ALLE SPECIFICITÀ ORGANIZZATIVE DELLA PRESIDENZA

La PCM è configurata come l'apparato organizzativo di cui si avvale il Presidente del Consiglio per l'esercizio delle proprie funzioni costituzionali 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. L'[art. 95 Cost.](#), terzo comma, riserva alla legge la disciplina differenziata dell'assetto strutturale interno della PCM, che si discosta notevolmente da quello ministeriale, contraddistinto da un'unica Autorità politica di riferimento (il Ministro) e da una organizzazione amministrativa di tipo divisionale.

La configurazione della PCM è riconducibile ad un modello funzionale "*a geometria variabile*"; il Presidente del Consiglio, con proprio decreto, può infatti modificare la struttura organizzativa per adeguarla prontamente alle mutevoli e contingenti evenienze dell'azione di governo, individuando le strutture del Segretariato generale (guidato dal Segretario generale) a cui affidare aree funzionali omogenee, nonché le strutture generali di cui si avvalgono i Ministri senza portafoglio o i Sottosegretari delegati, a seconda delle deleghe di funzioni loro attribuite.

#### 3.1.2. INQUADRAMENTO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La disciplina dell'assetto organizzativo della PCM 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'organizzazione della PCM è disciplinata dalla legge 23 agosto 1988, n. 400 e dal decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 303. In particolare, ai sensi dell'[art. 7](#), commi 1, 2 e 3, del d.lgs. n. 303/1999, il Presidente individua con proprio decreto le *strutture generali* della PCM, fissando il numero massimo degli uffici e servizi in cui esse si articolano.

In particolare, le strutture generali individuate dal Presidente del Consiglio dei ministri con proprio decreto possono essere:

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

Precisamente, le strutture generali della PCM (e il numero massimo di uffici e servizi in cui esse si articolano) sono state individuate con il **DPCM 1° ottobre 2012** recante "*Ordinamento delle strutture generali della Presidenza del Consiglio dei ministri*".

Ai sensi del DPCM 1° ottobre 2012, l'articolazione interna della PCM è declinata in *strutture generali* che possono assumere la configurazione di *Dipartimenti* (articolati in *Uffici* di livello dirigenziale generale e *Servizi* di livello dirigenziale non generale) ovvero di *Uffici autonomi* equiparati ai Dipartimenti (articolati in *Servizi*) cui sono preposti coordinatori soggetti a *spoil system*. Nell'ambito

delle strutture generali della PCM, il **livello di responsabilità organizzativa** si articola in **due fasce dirigenziali**: ai dirigenti di prima fascia è attribuita la responsabilità della direzione degli Uffici di livello dirigenziale generale; ai dirigenti di seconda fascia è attribuita la responsabilità della direzione dei Servizi di livello dirigenziale non generale.

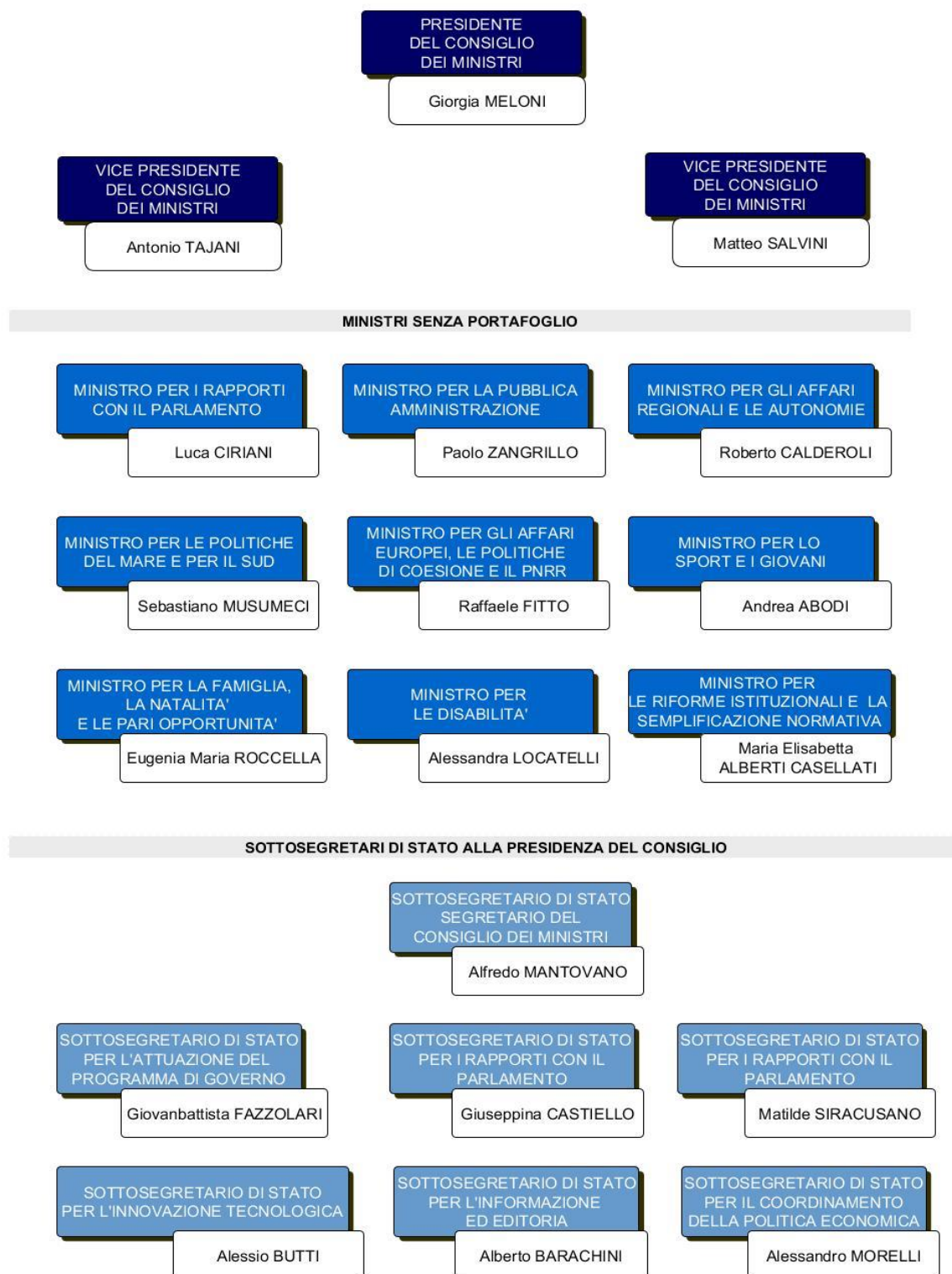
Peraltro, oltre alle strutture generali, il Presidente può istituire, con proprio decreto, anche apposite *strutture di missione* (art. 7, comma 4, d.lgs. n. 303/1999), di natura temporanea, per lo svolgimento di particolari compiti, per il raggiungimento di determinati risultati o per la realizzazione di specifici programmi, che possono essere affidate alla responsabilità di un'Autorità politica delegata.

Infine, occorre tenere presente che nell'ambito della Presidenza sono istituiti, con DPCM, appositi *Uffici di diretta collaborazione* (art. 7, comma 7, d.lgs. n. 303/1999), a diretto supporto non solo del Presidente del Consiglio dei ministri ma anche del Sottosegretario di Stato - Segretario del Consiglio dei ministri, degli eventuali Vice Presidenti del Consiglio e di ciascuno dei Ministri senza portafoglio e dei Sottosegretari di Stato alla Presidenza.

Quanto all'**ampiezza media** delle unità organizzative (intendendosi per tali tutte le strutture generali, le strutture di missione, nonché gli Uffici di diretta collaborazione nella loro varietà ed articolazione specifica), essa è pari a circa a 56 unità.

Quanto al **modello di rappresentazione dei profili di ruolo**, si rinvia alla “*Sezione 3: Organizzazione e capitale umano*” - “*Sottosezione di programmazione – Piano triennale dei fabbisogni del personale*” contenente approfondimenti sulla composizione del *personale dirigenziale* per numero, genere, età media e titolo di studio nonché sulla consistenza numerica e sui profili professionali del *personale non dirigenziale* operante in PCM.

## 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.

➤ **I Vicepresidenti del Consiglio dei ministri**

Ai sensi dell'articolo 8, comma 1, della legge n. 400/1988, il Presidente del Consiglio dei ministri può proporre al Consiglio dei ministri l'attribuzione ad uno o più Ministri delle funzioni di Vicepresidente del Consiglio dei ministri. In questa ipotesi, in caso di assenza o impedimento temporaneo del Presidente del Consiglio dei ministri, la supplenza spetta al Vicepresidente o, qualora siano nominati più Vicepresidenti, al Vicepresidente più anziano secondo l'età.

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

Si pone in rilievo, nell'ambito della struttura organizzativa policentrica della PCM, 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, comma 2, e art. 20 della legge n. 400/1988), per gli adempimenti preparatori dei lavori del Consiglio e per l'esecuzione delle deliberazioni; il Sottosegretario di Stato - Segretario del Consiglio dei ministri, 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 (c.d. «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 (c.d. «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.

## **Il Governo in carica**

Con DPR 21 ottobre 2022, l'on. Giorgia Meloni è stata nominata Presidente del Consiglio dei ministri.

Con DPR 21 ottobre 2022, sono stati nominati i Ministri senza portafoglio, ai quali, con DPCM 23 ottobre 2022, sono stati conferiti i rispettivi incarichi. Con DPCM 10 novembre 2022 sono stati conferiti ulteriori incarichi ai Ministri Casellati, Fitto e Musumeci.

Con DPR 23 ottobre 2022, sono state attribuite le funzioni di Vicepresidente del Consiglio dei ministri al Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale, on. Antonio Tajani, e al Ministro delle infrastrutture e della mobilità sostenibili, sen. Matteo Salvini.

Con DPR 23 ottobre 2022, è stato nominato Sottosegretario di Stato con funzioni di Segretario del Consiglio dei ministri il dott. Alfredo Mantovano.

Con DPR 31 ottobre 2022, 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.

### **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.

#### ➤ **Sottosegretario di Stato con funzioni di Segretario del Consiglio dei ministri**

- Il Sottosegretario di Stato - Segretario del Consiglio dei ministri, dott. Alfredo Mantovano, 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 della legge n. 400/1988; art. 33, DPCM 1° ottobre 2012).

Con DPCM 23 ottobre 2022, 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 della legge n. 400/1988. Con il medesimo decreto, il Sottosegretario è stato, altresì, delegato ad autorizzare l'impiego degli aeromobili di Stato.

Con DPCM 12 novembre 2022, il Sottosegretario è stato delegato ad esercitare le funzioni di cui all'art. 19, comma 1, lett. r), della legge n. 400/1988, inerenti alla gestione amministrativa del Consiglio di Stato e dei tribunali amministrativi regionali, 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. Con il medesimo DPCM il Sottosegretario è stato, altresì, delegato all'esercizio delle funzioni in materia di politiche antidroga. Per l'esercizio di tali funzioni, il Sottosegretario di Stato si avvale del Dipartimento per le politiche antidroga.

Con DPCM 12 novembre 2022, il Sottosegretario di Stato-Segretario del Consiglio dei ministri è stato nominato Autorità delegata per la sicurezza della Repubblica, ai sensi dell'articolo 3 della legge 3 agosto 2007, n. 124 e svolge tutte le funzioni spettanti al Presidente del Consiglio dei ministri ai sensi della legge 3 agosto 2007, n. 124, fatta eccezione per quelle riservate in via esclusiva allo stesso Presidente del Consiglio dei ministri dall'articolo 1, comma 1 della medesima legge. Con il medesimo decreto, al Sottosegretario sono state, altresì, delegate le funzioni attribuite al Presidente del Consiglio dei ministri dai regolamenti di attuazione della legge 3 agosto 2007, n. 124.

#### ➤ **Ministri senza portafoglio**

- Ministro per la Pubblica Amministrazione, sen. Paolo Zangrillo, con delega alla pubblica amministrazione e, in particolare, in materia di semplificazione amministrativa, 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 12 novembre 2022); il Ministro si avvale del Dipartimento della funzione pubblica e dell'Unità per la semplificazione;
- Ministro per i Rapporti con il Parlamento, sen. Luca Ciriani (coadiuvato dai Sottosegretari, Giuseppina Castiello e Matilde Siracusano), con delega ai rapporti con il Parlamento (DPCM 12 novembre 2022); il Ministro si avvale del Dipartimento per i rapporti con il Parlamento;
- Ministro per gli Affari regionali e le Autonomie, sen. Roberto Calderoli, con delega di funzioni in materia di affari regionali e autonomie (DPCM 12 novembre 2022) e alla Presidenza della

Conferenza Stato-città ed autonomie locali, nelle materie di competenza, congiuntamente con il Ministro dell'interno, Matteo Piantedosi (DPCM 12 novembre 2022); il Ministro si avvale del Dipartimento per gli Affari regionali e le Autonomie;

- Ministro per la protezione civile e politiche del mare, sen. Sebastiano Musumeci, con delega alle politiche in materia di protezione civile e di coordinamento delle politiche del mare (DPCM 12 novembre 2022); il Ministro si avvale del Dipartimento della protezione civile e di un'apposita struttura di missione per le politiche del mare, istituita con DPCM 16 dicembre 2022, nonché della struttura di missione per il coordinamento dei processi di ricostruzione e sviluppo dei territori colpiti dal sisma del 6 aprile 2009, prorogata fino al 21 aprile 2023 con DPCM 18 novembre 2022;
- Ministro per gli affari europei, il Sud, le politiche di coesione e il PNRR, on. Raffaele Fitto, con delega di funzioni in materia di affari europei, politiche di coesione e Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (DPCM 12 novembre 2022); il Ministro si avvale del Dipartimento per le politiche europee nonché della struttura di missione con il compito di attivare tutte le possibili azioni dirette a prevenire l'insorgere del contenzioso, rafforzare il coordinamento delle attività volte alla risoluzione delle procedure di infrazione, confermata con DPCM 20 gennaio 2023. Inoltre, il Ministro si avvale del Dipartimento per le politiche di coesione, nonché della struttura di missione "Segreteria tecnica del PNRR", istituita con DPCM 28 giugno 2021. Il Ministro è supportato, altresì, dalla struttura di missione Unità per la razionalizzazione e il miglioramento della regolazione, di cui al DPCM 28 giugno 2021, e successive modificazioni, dall'Unità di missione PNRR presso l'USG e dal Servizio centrale per il PNRR;
- Ministro per lo sport e i giovani, dott. Andrea Abodi, con delega di funzioni in materia di sport, politiche giovanili e servizio civile universale nonché in materia di anniversari di interesse nazionale (DPCM 12 novembre 2022); il Ministro si avvale del Dipartimento per lo sport e del Dipartimento per le politiche giovanili e del Servizio civile universale e della struttura di missione per gli anniversari nazionali ed eventi sportivi nazionali e internazionali, confermata e così ridenominata con DPCM 21 dicembre 2022;
- Ministro per la famiglia, la natalità e le pari opportunità, on. Eugenia Maria Roccella, con delega di funzioni in materia di pari opportunità, famiglia e adozioni, natalità, infanzia e adolescenza (DPCM 12 novembre 2022); 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, dott.ssa Alessandra Locatelli, con delega di funzioni in materia di disabilità (DPCM 12 novembre 2022); il Ministro si avvale del Dipartimento per le politiche in favore delle persone con disabilità;
- Ministro per le riforme istituzionali e la semplificazione normativa, sen. Elisabetta Alberti Casellati, con delega di funzioni in materia di riforme istituzionali e di semplificazione normativa (DPCM 12 novembre 2022); il Ministro si avvale del Dipartimento per le riforme istituzionali, nonché di un'apposita struttura di missione per la semplificazione normativa, istituita con DPCM 18 gennaio 2023.

➤ **Sottosegretari delegati**

- Sottosegretario di Stato delegato al coordinamento della politica economica e di programmazione e monitoraggio degli investimenti pubblici, sen. Alessandro Morelli. Il Sottosegretario è nominato Segretario del Comitato interministeriale per la programmazione economica e lo sviluppo sostenibile (CIPESS). Il Sottosegretario è altresì

delegato a presiedere la Cabina di regia Strategia Italia di cui all'art. 40 del decreto-legge 28 settembre 2018, n. 109, convertito in legge, con modificazioni, dalla legge 16 novembre 2018, n. 130. Per l'espletamento delle funzioni delegate, il Sottosegretario esercita le funzioni di indirizzo politico e 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 (DPCM 25 novembre 2022);

- Sottosegretario di Stato delegato alle funzioni di impulso, coordinamento, monitoraggio, verifica e valutazione, nonché ogni altra funzione in relazione all'attuazione e all'aggiornamento del programma di Governo, sen. Giovanbattista Fazzolari. Sono altresì delegate al Sottosegretario le funzioni di coordinamento in materia di valutazione e controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato. Il Sottosegretario è, inoltre, delegato a convocare e presiedere la Conferenza dei Capi di Gabinetto di tutti i Ministri. Per l'esercizio delle funzioni delegate, il Sottosegretario si avvale dell'Ufficio per il programma di Governo (DPCM 25 novembre 2022) che ha assunto configurazione dipartimentale con DPCM 3 marzo 2023.
- Sottosegretario di Stato delegato a esercitare le funzioni spettanti in materia di informazione e comunicazione del Governo, sen. Alberto Barachini. Sono delegate inoltre al Sottosegretario le funzioni in materia di editoria e prodotti editoriali, diritto d'autore, vigilanza sulla SIAE, nonché l'attuazione delle relative politiche. Sono altresì delegate al medesimo le funzioni di indirizzo nelle materie di competenza del Dipartimento per l'informazione e l'editoria, incluse quelle relative alla stipula degli atti convenzionali con il concessionario del servizio pubblico radio-televisivo e con le agenzie di stampa. Per l'esercizio delle funzioni delegate, il Sottosegretario di Stato si avvale del Dipartimento per l'informazione e l'editoria (DPCM 25 novembre 2022).
- Sottosegretario di Stato delegato all'innovazione tecnologica e transizione digitale, sen. Alessio Butti. Sono altresì delegate al Sottosegretario le funzioni relative all'Agenzia per l'Italia digitale. Per lo svolgimento delle funzioni delegate, il Sottosegretario si avvale del Dipartimento per la trasformazione digitale (DPCM 25 novembre 2022).

### Vertice amministrativo: Segretario generale e Vice Segretari delegati



Il vertice amministrativo della PCM 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**

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.

#### ➤ **1 Vice Segretari delegati**

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 Carlo Deodato che ha nominato quattro Vice Segretari generali della Presidenza del Consiglio dei ministri: il Cons. Sabrina Bono, cui sono attribuite le funzioni vicarie, l'Avv. Angelo Venturini, il Cons. Massimiliano Vittiglio e il Cons. Marco Villani.

Fatte salve le competenze, proprie o delegate, delle strutture generali e delle strutture di missione della Presidenza del Consiglio dei ministri, ai Vice Segretari generali della Presidenza del Consiglio dei ministri sono state delegate specifiche funzioni, con i decreti del Segretario generale del 6 dicembre 2022, del 5 gennaio 2023 e del 17 marzo 2023.

### **3.1.3. LE ARTICOLAZIONI ORGANIZZATIVE DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI**

La PCM 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.

Gli Uffici di diretta collaborazione dei Ministri senza portafoglio sono così costituiti:

- ufficio di Gabinetto;
- settore legislativo;
- segreteria particolare;
- ufficio stampa e relazioni con i media.

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 PCM, sono istituiti:

- gli Uffici di diretta del Presidente del Consiglio dei ministri composti da: Ufficio del Presidente, comprensivo della Segreteria particolare; Ufficio stampa e relazioni con i *media*; Ufficio del consigliere diplomatico; Ufficio del consigliere militare;
- gli Uffici di diretta collaborazione dei Vicepresidenti del Consiglio dei ministri;
- 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 PCM 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 PCM, 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.

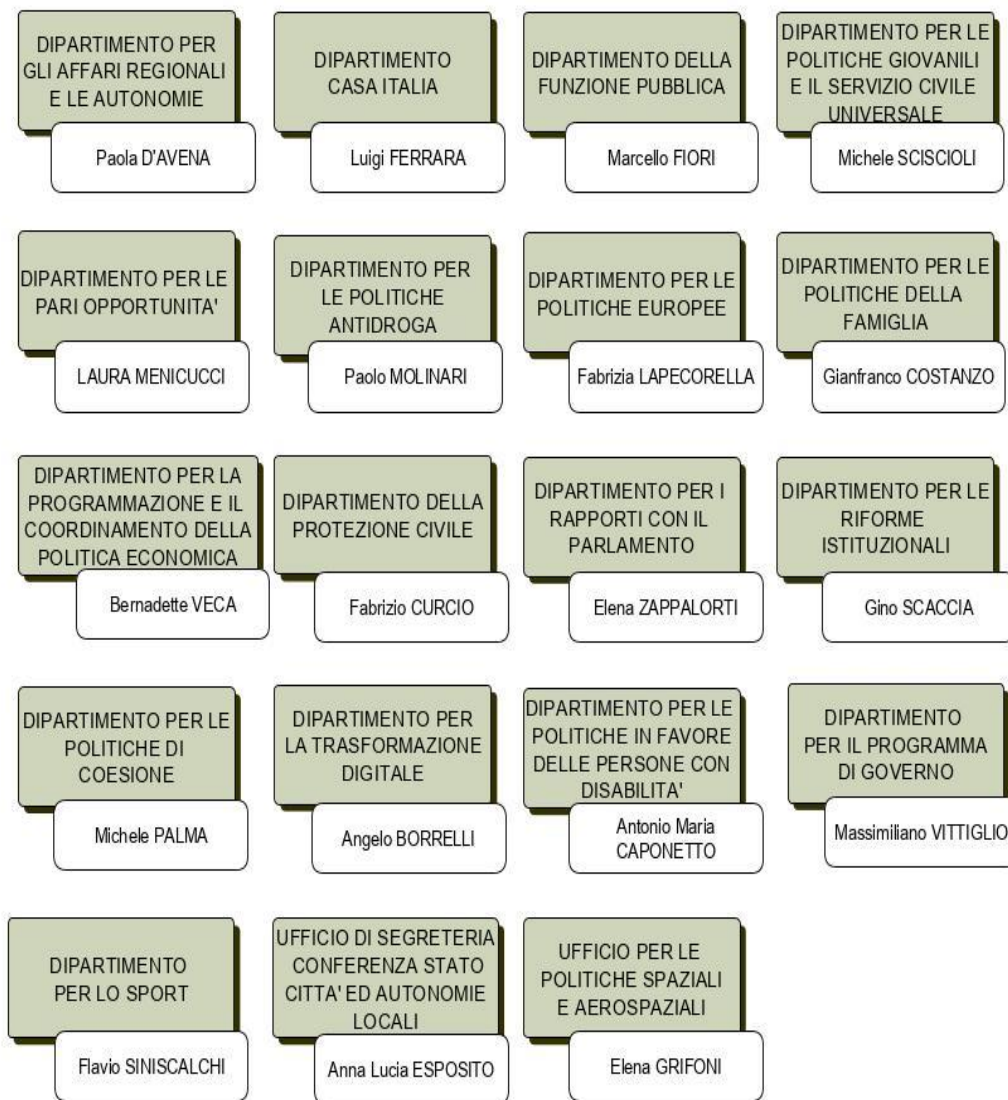
Attualmente, sulla base dell'art. 2 del DPCM 1° ottobre 2012, le strutture generali sono distinte in due partizioni:

- 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;
- 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

**STRUTTURE GENERALI CON FUNZIONI DI INDIRIZZO E COORDINAMENTO RELATIVE A SPECIFICHE AREE POLITICO-ISTITUZIONALI**  
[art.2, comma 2 DPCM 1° ottobre 2012]

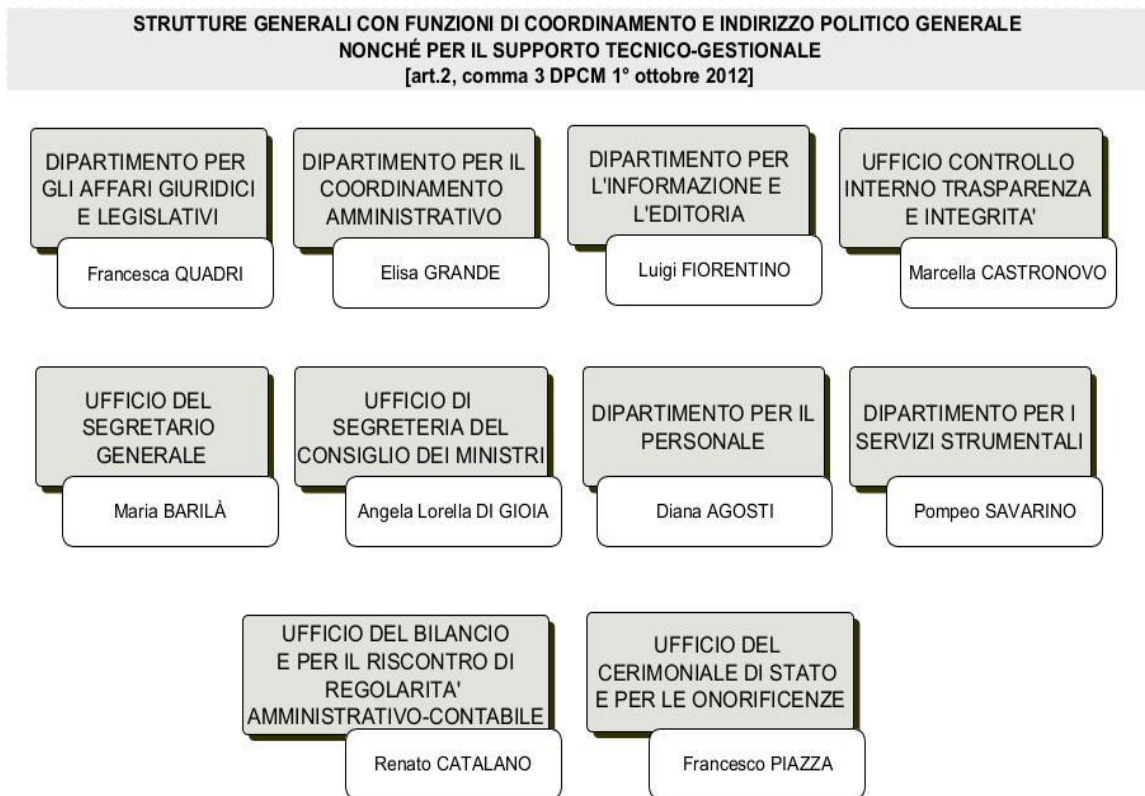


- Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie;
- Dipartimento "Casa Italia";
- Dipartimento della funzione pubblica;
- Dipartimento per le politiche giovanili e il servizio civile universale;
- Dipartimento per le pari opportunità;
- Dipartimento per le politiche antidroga;
- Dipartimento per 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;
- Dipartimento per lo sport;
- Ufficio per le politiche spaziali e aerospaziali;
- Dipartimento per le politiche in favore delle persone con disabilità;
- Dipartimento per il programma di Governo;
- 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 (si veda il 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, inizialmente prorogata fino al 21 gennaio 2023 con DPCM 18 novembre 2022 e successivamente confermata con DPCM 20 gennaio 2023 fino alla scadenza del mandato del Governo in carica;
- struttura di missione anniversari nazionali ed eventi sportivi nazionali e internazionali, confermata con DPCM 21 dicembre 2022 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, inizialmente prorogata fino al 21 gennaio 2023 con DPCM 18 novembre 2022 e successivamente confermata fino al 21 aprile 2023 con DPCM 18 gennaio 2023;
- struttura di missione per le politiche del mare istituita con DPCM 16 dicembre 2022 fino alla scadenza del mandato del Governo in carica;
- struttura di missione per la semplificazione normativa istituita con DPCM 18 gennaio 2023, operante fino al trentesimo giorno successivo al giuramento del nuovo Governo, ove non confermata.

#### ➤ **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 e operante 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 e dal DPCM 1° agosto 2022, e operante 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, e operante 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.

### ➤ **Altre strutture**

Nell’ambito e sotto la vigilanza della PCM 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, comma 22-bis, del decreto-legge 18 maggio 2006, n. 181, come modificato dall’art. 36 del decreto-legge 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 decreto-legge 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, sono comunque riconducibili al 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*” (decreto-legge 10 dicembre 2013, n. 136; DPCM 20 febbraio 2014) e da ultimo prorogata fino al 31 dicembre 2025 (*ex art. 19, decreto-legge n. 198/2022*)

### **3.1.4. LE STRUTTURE DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI PER L’ATTUAZIONE DEL PNRR**

La struttura organizzativa della PCM è stata oggetto di plurimi interventi (fino al suo più recente ampliamento), al fine di dare attuazione alle misure contenute nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). In tale contesto, si evidenzia che, con DPCM 10 novembre 2022 e 12 novembre 2022, al Ministro senza portafoglio, on. Raffaele Fitto, è stato conferito, tra gli altri, l’incarico per il

PNRR, nonché la delega delle funzioni del Presidente del Consiglio dei ministri nella medesima materia.

Per il biennio 2021-2022, la *governance* istituzionale e amministrativa del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) è stata definita dal decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito in legge 29 luglio 2021, n. 108, prevedendo l'istituzione presso la PCM di numerosi organi e strutture per l'attuazione del Piano.

Con il decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, il Legislatore ha ridisegnato il sistema di *governance* del PNRR al fine di migliorare e rendere più efficienti le attività di coordinamento, di monitoraggio, di rendicontazione e di controllo degli interventi del PNRR.

Per quanto concerne la PCM, agli articoli 1 e 2 del decreto-legge n. 13/2023, sono previsti:

- ❖ la riorganizzazione delle unità di missione PNRR istituite presso la PCM, della Segreteria tecnica per le politiche in materia di disabilità, nonché del Nucleo PNRR Stato-Regioni, da effettuarsi con appositi DPCM;
- ❖ la soppressione del Tavolo permanente per il partenariato economico, sociale e territoriale;
- ❖ l'espansione di talune funzioni attualmente ancora spettanti alla *Segreteria tecnica PNRR* (cui viene attribuito, tra l'altro, il compito di vigilare sull'osservanza da parte delle amministrazioni centrali degli indirizzi e delle linee guida elaborati dalla Cabina di regia), nelle more del loro trasferimento alla "struttura di missione PNRR" di cui al punto seguente;
- ❖ l'istituzione presso la PCM di una apposita struttura di missione, denominata "struttura di missione PNRR" che assicurerà supporto all'Autorità politica delegata in materia di PNRR per l'esercizio delle funzioni di indirizzo e coordinamento dell'azione strategica del Governo in ambito PNRR, e assorbirà, in ottica di razionalizzazione, tutte le funzioni svolte dalla Segreteria tecnica PNRR nonché parte delle funzioni sinora svolte da altre strutture competenti in ambito PNRR (Servizio centrale per il PNRR presso il MEF-RGS; Unità per la razionalizzazione e il miglioramento della regolazione presso la PCM).

In particolare, ai sensi dell'art. 2 del decreto-legge n. 13/2023, la struttura di missione PNRR (la cui organizzazione sarà definita con apposito DPCM):

- assicura il supporto all'Autorità politica delegata in materia di PNRR per l'esercizio delle funzioni di indirizzo e coordinamento dell'azione strategica del Governo relativamente all'attuazione del Piano;
- assicura e svolge le interlocuzioni con la Commissione europea quale punto di contatto nazionale per l'attuazione del PNRR, nonché per la verifica della coerenza dei risultati derivanti dall'attuazione del Piano e gli obiettivi e i traguardi concordati a livello europeo;
- in collaborazione con l'Ispettorato generale per il PNRR, verifica la coerenza della fase di attuazione del PNRR, rispetto agli obiettivi programmati, e provvede alla definizione delle eventuali misure correttive ritenute necessarie;
- sovrintende allo svolgimento dell'attività istruttoria relativa alla formulazione delle proposte di aggiornamento ovvero di modifica del PNRR ai sensi dell'articolo 21 del regolamento (UE) 2021/241;
- assicura, in collaborazione con l'Ispettorato generale per il PNRR, lo svolgimento delle attività di comunicazione istituzionale e di pubblicità del PNRR, anche avvalendosi delle altre strutture della Presidenza del Consiglio dei ministri.

Tanto premesso, gli organi e le strutture esistenti presso la PCM sono i seguenti:

- la Cabina di regia per il PNRR, presieduta dal Presidente del Consiglio dei ministri<sup>4</sup>, con poteri di indirizzo, impulso e coordinamento generale sull'attuazione degli interventi del PNRR;
- la Segreteria tecnica PNRR, struttura posta alle dirette dipendenze del Presidente del Consiglio dei ministri per il supporto della Cabina di regia, le cui funzioni sono destinate a essere trasferite alla "struttura di missione PNRR";
- la struttura di missione PNRR, che assicurerà supporto all'Autorità politica delegata in materia di PNRR;
- 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;
- 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.

Inoltre, l'articolo 8, comma 1, del decreto-legge 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 PCM, 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 così articolate.

- Unità di missione specificamente istituite presso specifiche strutture generali

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.

---

<sup>4</sup> Ai sensi dell'art. 2, co. 2, decreto-legge 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.

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.

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; Dipartimento 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 del decreto-legge 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.

### **3.1.5. INTERVENTI E AZIONI NECESSARIE AD ASSICURARE LA COERENZA DELLE SPECIFICITÀ DEL MODELLO ORGANIZZATIVO DELLA PCM CON GLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO INDIVIDUATI**

Come già chiarito nel corpo del presente documento (*cf.* sezione II “*Valore pubblico, performance e anticorruzione*”, sotto-sezione di programmazione “*Valore pubblico*”), l'orizzonte di riferimento per la creazione di valore pubblico in PCM è rappresentato dalle Aree strategiche definite annualmente con le Linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri per l'individuazione di obiettivi strategici e operativi ai fini dell'emanazione delle Direttive per l'azione amministrativa e la gestione delle strutture generali della PCM.

Anche in considerazione dello spiccato polimorfismo funzionale e delle peculiarità che connotano l'assetto ordinamentale della PCM, contraddistinto da una pluralità di centri di direzione mutevoli in ragione delle deleghe di funzioni conferite ai Ministri senza portafoglio e ai Sottosegretari di Stato, per l'anno 2023 sono stati individuati tre **obiettivi comuni e trasversali** idonei a essere recepiti nelle Direttive generali di tutte le strutture della PCM, utili a orientarne l'attività pianificatoria in funzione della realizzazione di un valore pubblico condiviso, coerente con le priorità sottese alle Aree strategiche definite nelle citate Linee guida.

Per la descrizione dei menzionati obiettivi comuni e trasversali, degli impatti attesi per effetto della relativa attuazione, nonché per le modalità definite per il loro recepimento nel corpo delle Direttive generali per l'anno 2023 adottate dal Segretario generale e dalle Autorità politiche delegate si rinvia alla sezione “*Valore pubblico, performance e anticorruzione*”, sotto-sezione di programmazione “*Performance*” del presente Piano.

## **3.2. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE**

### **3.2.1. LA DIFFUSIONE DEL LAVORO AGILE ALL'INTERNO DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI**

Come già illustrato nel Piano Organizzativo del lavoro Agile (POLA) per il triennio 2021-2023 e nel precedente PIAO, anche alla luce delle esperienze maturate e delle strategie adottate dalla PCM per promuovere e sviluppare modelli di lavoro flessibili, il **lavoro agile** riveste un ruolo fondamentale nell'organizzazione del lavoro e nel processo di produttività dell'Amministrazione.

In base alla vigente *policy* interna, il personale in servizio presso la PCM può, su base volontaria, prestare l'attività lavorativa in modalità agile fino a un massimo di due giorni a settimana, previa sottoscrizione di un accordo tra il dipendente e il dirigente responsabile che definisce i contenuti e le modalità attuative dello svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro, in coerenza con le esigenze organizzative e operative della struttura di appartenenza.

Nell'accordo di lavoro agile devono essere definiti alcuni elementi essenziali, quali la durata dell'accordo (massimo sei mesi, eventualmente rinnovabili a seguito di valutazione positiva), le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione lavorativa (un giorno a settimana, due giorni a settimana o specifiche giornate nel rispetto del limite settimanale dei due giorni), le fasce orarie di contattabilità (minimo tre ore al giorno nel rispetto del diritto alla disconnessione) e le attività che dovranno essere realizzate nelle giornate di lavoro agile, corredate dei risultati attesi e degli opportuni indicatori di misurazione.

Il dipendente è tenuto a rendicontare le attività prestate con cadenza settimanale mediante apposito modulo di *timesheet* residente su applicativo informatico di rilevazione delle presenze e a redigere, alla scadenza dell'accordo, una scheda di monitoraggio con i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi prefissati da trasmettere al dirigente responsabile per la valutazione finale e utile anche ai fini del rinnovo dell'accordo.

A decorrere dal 1° gennaio 2022, tutta la procedura per la definizione, sottoscrizione e gestione degli accordi (comprese revisioni, rinnovi, recesso e valutazione finale) è *full digital*.

Nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, il dipendente utilizza, di norma, la dotazione tecnologica fornita dall'Amministrazione e si impegna a rispettare le indicazioni contenute nelle informative sui rischi generali e specifici in materia di salute e in quelle sulla sicurezza informatica. Il dipendente si impegna anche a partecipare a specifici percorsi formativi.

Per il periodo dal 1° gennaio al 31 dicembre 2022, risultano sottoscritti 8.742 accordi di lavoro agile, che mediamente hanno coinvolto 2.197 lavoratori al mese, hanno avuto durata di 3 mesi, hanno previsto 30 giorni di lavoro agile e 6 ore di contattabilità.

### **3.2.2. LE STRATEGIE ADOTTATE**

Nel corso degli ultimi cinque anni, la Presidenza del Consiglio dei ministri, anche in coerenza con i processi di innovazione e modernizzazione delle Amministrazioni pubbliche stabiliti nell'ambito del



Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR),<sup>5</sup> ha investito molto sulle leve del lavoro agile (valorizzazione del capitale umano, diffusione di una cultura orientata al risultato, valutazione della *performance* per obiettivi e risultati, adozione di misure organizzative efficienti, puntando sulla trasformazione digitale e sulla riorganizzazione degli spazi fisici).

Le leve sono state tradotte in obiettivi strategici a sottolineare la volontà dei vertici amministrativi di promuovere il modello organizzativo di sviluppo e consolidamento del lavoro agile. Ciò con lo scopo finale di migliorare lo stato di salute delle risorse (organizzative, professionali, economico-finanziarie e digitali) dell'Amministrazione e di superare alcuni limiti correlati al ricorso a modalità flessibili di organizzazione del lavoro.

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 2022*”, sono stati infatti inseriti alcuni obiettivi di *performance* organizzativa necessari a proseguire il percorso di effettiva attivazione delle condizioni abilitanti il lavoro agile<sup>6</sup>.

Le **strategie adottate** e le attività fin qui realizzate hanno riguardato:

- **ampliamento della platea dei destinatari** del lavoro agile;
- **sviluppo e rafforzamento delle condizioni abilitanti il lavoro agile**, in particolare quelle connesse alle **competenze digitali** del personale (adesione al Progetto Syllabus promosso dal Dipartimento della funzione pubblica);
- **dematerializzazione e digitalizzazione dell'intero processo di gestione del lavoro agile** con conseguente **semplificazione degli aspetti operativi** per l'accesso al lavoro agile e per la gestione degli accordi individuali;

---

<sup>5</sup> La digitalizzazione della PA rappresenta una delle principali sfide individuate dalle strategie di ripresa delineate dal [Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza \(PNRR\)](#).

In linea con quanto previsto dal [Regolamento \(UE\) 2021/241](#) istitutivo del *Recovery and Resilience Facility*, che individua nella transizione digitale uno dei sei pilastri per le strategie di rilancio delle economie europee, una quota rilevante delle risorse del PNRR è destinata in maniera specifica a interventi volti a trasformare la pubblica amministrazione in chiave digitale. Tali interventi sono condensati nella prima componente della Missione 1 dedicata a “**Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA**” (M1C1). Tale componente si articola a sua volta in tre ambiti di intervento, il primo dei quali è dedicato in maniera specifica a “**Digitalizzazione PA**” (M1C1.1). Complessivamente, la M1C1 individua **7 ambiti di investimento** e **3 assi di riforma** nel quadro degli interventi previsti per promuovere la digitalizzazione della PA, per un totale di circa **6,14 miliardi di euro**.

A questi si aggiungono poi **ulteriori 600 milioni di euro** previsti dal **Piano Nazionale per gli investimenti complementari al PNRR** a sostegno degli investimenti della M1C1.1.

<sup>6</sup> Obiettivo comune A della Direttiva del Segretario generale del 12 maggio 2022 - area strategica 4 - Interventi per la riforma della pubblica amministrazione, il rafforzamento della capacità amministrativa, la prevenzione della corruzione e la trasparenza dell'azione: “*In attuazione dell'art. 6 (PIAO), co. 2, lett. b) del decreto legge n. 80/2021 convertito con modificazioni dalla legge n. 113/2021, 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*”;

Obiettivo comune B della Direttiva del Segretario generale del 12 maggio 2022 - area strategica 4 - Interventi per la riforma della pubblica amministrazione, il rafforzamento della capacità amministrativa, la prevenzione della corruzione e la trasparenza dell'azione - Area strategica 2 - Interventi volti a favorire l'innovazione e le transizioni digitale ed ecologica: “*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*”.

- introduzione di **efficaci strumenti di monitoraggio delle attività prestate in modalità agile e di valutazione finale degli accordi**, anche con l’obiettivo di agevolare le procedure di rinnovo senza soluzione di continuità con gli accordi precedenti;
- adozione di ulteriori **misure organizzative** atte ad aumentare l’efficacia della funzione di coordinamento organizzativo del lavoro agile e favorire l’uniformità di applicazione della disciplina;
- organizzazione di **percorsi formativi specifici** per fronteggiare il rischio di isolamento dal contesto lavorativo dei lavoratori agili e lo stress dall’eccessivo prolungamento degli orari di lavoro (c.d. *overworking*) o da mancata disconnessione;
- **creazione, alimentazione e aggiornamento di un database** sugli accordi vigenti;
- somministrazione di **indagini statistiche** mirate per la **valutazione dell’impatto e del valore che il lavoro agile crea** per l’organizzazione, i propri lavoratori, gli *stakeholders* e l’ambiente;
- **prosecuzione del processo di ammodernamento della dotazione informatica** e interventi di **reingegnerizzazione e digitalizzazione** funzionali al lavoro da remoto, ivi compresa la quasi totale sostituzione delle dotazioni informatiche fisse con dispositivi portatili;
- **disponibilità di reportistiche periodiche di sintesi sull’andamento del lavoro agile**.

Tutte queste attività, realizzate nel corso del 2022, sono state inserite nell’ambito del progetto “*Più Smart in Digital*” candidato agli *Smart Working Award*, iniziativa promossa dall’Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano con lo scopo di premiare le organizzazioni che hanno realizzato iniziative di riprogettazione delle modalità di lavoro e di spazio in ottica “*smart working*”.

In occasione del Convegno finale dell’Osservatorio che si è tenuto il 20 ottobre 2022, nella categoria pubbliche amministrazioni, il progetto della PCM è stato identificato quale migliore iniziativa di lavoro agile nel post pandemia. Il progetto è stato qualificato come esperienza di eccellenza da condividere con altre organizzazioni ed ha ottenuto il primo premio della categoria.

### **3.2.3. CONDIZIONALITÀ E FATTORI ABILITANTI IL LAVORO AGILE: MISURE ORGANIZZATIVE, PIATTAFORME TECNOLOGICHE, COMPETENZE PROFESSIONALI**

Con l’obiettivo di creare “*valore pubblico*”, la PCM ha adottato una serie di misure a vantaggio dello sviluppo, dell’implementazione e della diffusione del lavoro agile, a partire dalle condizionalità e dai fattori abilitanti che aveva individuato e per i quali si rinvia al PIAO 2022-2024<sup>7</sup>.

#### **LE MISURE ORGANIZZATIVE**

Con riferimento alle **MISURE ORGANIZZATIVE**, premesso che all’interno dell’Amministrazione erano già presenti sistemi, organismi e strumenti a supporto del lavoro agile e che a fine 2021 era stata adottata una nuova *policy* interna per disciplinare la fase del c.d. *new normal* - ossia del rientro nel regime ordinario di accesso al lavoro agile per effetto del superamento del regime semplificato adottato

---

<sup>7</sup> Pag. 51 e segg.

nella fase emergenziale acuta - nel corso del 2022 si è proceduto a dare attuazione alla revisione della regolamentazione.

In particolare, le misure adottate per migliorare lo stato di salute organizzativa dell'amministrazione si prefiggevano i seguenti obiettivi:

- migliorare la comunicazione e favorire uniformità di applicazione del lavoro agile all'interno dell'amministrazione;
- rafforzare la rete dei referenti interni e migliorare le relazioni e lo scambio di informazioni tra le strutture e la Segreteria tecnica, in qualità di organismo di coordinamento organizzativo del lavoro agile, sia dal punto di vista della disciplina applicata che da un punto di vista più strettamente operativo;
- digitalizzare l'accesso al lavoro agile e, attraverso step successivi, semplificare l'iter approvativo degli accordi di lavoro agile;
- creare un *help desk* dedicato per i lavoratori agili;
- potenziare la funzione di programmazione per obiettivi e rafforzare il sistema di monitoraggio del lavoro agile.

Nella tabella di seguito riportata sono illustrate le misure organizzative adottate nel 2022:

FATTORE ABILITANTE	DESCRIZIONE
<p><b>Coordinamento organizzativo del lavoro agile</b></p>	<p><b>POLICY INTERNA SUL LAVORO AGILE</b>                      Semplificazione ulteriore della disciplina del lavoro agile, contenuta nelle direttive del 2 maggio 2019 e del 20 dicembre 2021.                      Dopo 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 l'introduzione di una nuova procedura di accesso, gestione e monitoraggio del lavoro agile supportata da un applicativo gestionale realizzato <i>ad hoc</i>, nel 2022 sono state adottate due ulteriori direttive, atte a semplificare ulteriormente l'accesso al lavoro agile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DSG 7 gennaio 2022</b>, con il quale le prescrizioni contenute nella direttiva del 20 dicembre 2021 sono state adeguate ai mutamenti della situazione epidemiologica, consentendo, a partire dal 10 gennaio 2022, che la condizionalità della prevalenza dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza potesse essere soddisfatta su base semestrale, anche prescindendo dal limite di due giorni di lavoro agile a settimana;</li> <li>- <b>DSG 23 giugno 2022</b>, con il quale sono state ripristinate le prescrizioni contenute nel DSG 20 dicembre 2021 relativamente al limite di due giorni di lavoro agile a settimana, ferma restando, per il 2022, la prevalenza del servizio in sede su base annuale ed è stata semplificata la procedura di accesso al lavoro agile, con particolare riferimento all'iter gerarchico di approvazione degli accordi, alla luce degli esiti della sperimentazione dell'applicativo informatico del lavoro agile.</li> </ul> <p><b>SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE PER PROGETTI</b>                      Dal 1° gennaio 2022, in conformità con le disposizioni normative vigenti, l'attivazione del lavoro agile in PCM è avvenuta mediante sottoscrizione di un accordo di lavoro agile 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.                      A differenza del periodo pre-pandemico, la definizione e la sottoscrizione degli accordi di lavoro agile è avvenuta tramite un applicativo gestionale appositamente realizzato. Anche la</p>

	<p>valutazione finale dell'accordo ai fini del rinnovo e le rendicontazioni delle attività svolte nelle giornate di lavoro agile sono gestite in maniera digitale.</p> <p><b>ORGANISMI SPECIFICI CON COMPETENZE TECNICHE ATTI A COORDINARE L'APPLICAZIONE DEL LAVORO AGILE E A FARE DA RACCORDO TRA LE STRUTTURE</b></p> <p>Sono confermati e operativi, in alcuni casi con funzioni rafforzate, i seguenti organismi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Segreteria tecnica per il lavoro agile</b> 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;</li> <li>- <b>Rete dei referenti</b> composta dai rappresentanti di tutte le strutture con funzioni di raccordo tra la segreteria tecnica e la struttura di appartenenza;</li> <li>- <b>Gruppo di monitoraggio</b> 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.</li> </ul> <p><b>MAPPATURA DELLE ATTIVITA' COMPATIBILI CON IL LAVORO AGILE</b></p> <p>Confermata, anche a seguito di apposita attività ricognitiva, la mappatura delle attività non compatibili con il lavoro agile già adottata con Atto del SG del 7 maggio 2018.</p> <p><b>APP PER LA GESTIONE DEGLI ACCORDI DI LAVORO AGILE</b></p> <p>Nel 2022, l'applicativo informatico per la gestione degli accordi di lavoro agile, messo in esercizio a fine 2021, è entrato a regime. L'app ha digitalizzato la procedura di definizione e sottoscrizione degli accordi di lavoro agile.</p> <p>Inizialmente messa in esercizio in una versione semplificata, nel corso dell'anno, l'app è stata sottoposta a specifica manutenzione evolutiva in ragione delle novità introdotte, prima, con la direttiva del 7 gennaio e, poi, con quella del 23 giugno 2022. Nella app sono stati gradualmente introdotti moduli funzionali aggiuntivi, quali, ad esempio, quelli relativi alle funzioni di revisione, rinnovo, recesso per giustificato motivo, recesso pianificato e valutazione finale. Ulteriori adeguamenti si sono resi necessari per tener conto degli esiti della sperimentazione <i>on site</i> del funzionamento della app e della semplificazione procedurale.</p> <p>È stata inoltre introdotta la procedura di trasmissione massiva e in tempo reale 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.</p>
<p><b>Monitoraggio del lavoro agile</b></p>	<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.</p> <p>Oltre al modulo di valutazione finale dell'accordo di lavoro agile, anche al fine di un eventuale rinnovo, nel 2022 è stato messo in esercizio un ulteriore modulo, denominato <i>Z-Timesheet</i>, di rendicontazione settimanale delle attività lavorative prestate dai lavoratori agili durante le giornate di <i>smart working</i>. L'adozione di 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 - è stata gradualmente estesa anche ad altre strutture inizialmente escluse per motivi tecnici e di interoperabilità (es. Dipartimento della protezione civile).</p> <p>Sono state condotte specifiche attività di monitoraggio in termini di risultati complessivi, allo scopo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• misurare impatti e criticità della nuova misura di organizzazione del lavoro;</li> <li>• acquisire opinioni e giudizi sul grado di soddisfazione dell'istituto anche in prospettiva di un miglioramento del benessere individuale.</li> </ul>

	In continuità con il 2021, è stata condotta una seconda indagine di impatto interno ed esterno del lavoro agile.
<b>Help desk informatico dedicato al lavoro agile</b>	<p>Dal 16 maggio 2022, nell’ambito del nuovo “Portale Customer Care”, è stata attivata anche una sezione dedicata ai Servizi del personale, per assistenza in tema di lavoro agile. Tramite il portale potranno essere gestite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- richieste di supporto giuridico-amministrativo sull’applicazione della disciplina del lavoro agile e degli elementi essenziali di un accordo o di chiarimento in merito all’applicazione normativa o alla gestione pratica degli accordi;</li> <li>- richieste di assistenza tecnico-informatica sull’app lavoro agile e per le rendicontazioni <i>Z-Timesheet</i>.</li> </ul> <p>Il portale può essere utilizzato da tutto il personale, ad eccezione di quello in servizio presso il Dipartimento della protezione civile e presso la Scuola Nazionale dell’Amministrazione, che, per richiedere assistenza, utilizza la casella di posta elettronica dedicata al lavoro agile.</p>
<b>Linee guida per un utilizzo efficace del lavoro agile</b>	<p>A supporto dei lavoratori, sul portale Customer Care e sulla intranet, è presente il <b>catalogo delle migliori pratiche di lavoro agile</b>, realizzato a dicembre 2020 da un apposito gruppo di lavoro interno.</p> <p>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>

## LE PIATTAFORME TECNOLOGICHE

Al fine di garantire lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, in continuità con le annualità precedenti, la PCM ha proseguito nelle attività dirette al potenziamento dei sistemi informatici, all’implementazione di *hardware* e di infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile, nonché nella digitalizzazione e reingegnerizzazione di processi, progetti e servizi.

Agli ingenti investimenti in dotazioni tecnologiche (rete, postazioni di lavoro, *server*, licenze) e a quelli effettuati per rendere fruibili da remoto, sistemi e applicazioni, nonché per accrescere la protezione dell’infrastruttura di rete e per garantire la sicurezza dei dati e accessi dall’esterno sicuri effettuati nelle annualità precedenti, nel corso del 2022 il percorso di ammodernamento tecnologico ha puntato sui seguenti elementi:

- adozione di servizi *Cloud* e revisione dell’architettura geografica verso una soluzione di connettività in modalità *branch office* per un’autonomia funzionale delle sedi;
- trasferimento dei collegamenti internet verso il CED di SOGEI e potenziamento della banda dei collegamenti a 5 Gb;
- introduzione del sistema *Netskope Network Private Access* per l’accesso ai servizi interni (Intranet, Protocollo, Ufficio Digitale) da qualsiasi collegamento Internet per mezzo di uno *smart client*;
- sostituzione quasi totale delle postazioni fisse con *Workstation Mobile* (WM);
- avvio di progetti finalizzati ad introdurre le tecnologie e gli strumenti abilitanti la nuova composizione della postazione di lavoro mobile;
- definizione delle regole tecniche ed organizzative applicabili all’utilizzo di strumentazioni informatiche da parte di coloro che accedono al sistema informativo della PCM anche dall’esterno;

- adozione e larga diffusione all'interno dell'organizzazione di soluzioni di collaboration (*Microsoft O365, Google Workspace*);
- introduzione di opportune configurazioni sull'ERP e della funzionalità di delega;
- implementazione dei processi di approvazione e firma automatizzati utilizzando strumenti della *suite O365 di Microsoft* e una soluzione per la gestione dei flussi di firma digitale.

Come già evidenziato, al punto 1) del precedente prospetto delle misure organizzative, nel 2022, in considerazione dell'incremento dei beneficiari del lavoro agile e dell'introduzione degli accordi individuali, sono state investite risorse nella manutenzione evolutiva dell'applicazione specifica (app "*Lavoro agile*"), progettata nel 2021 e resa operativa alla fine dello stesso anno per gli accordi validi a decorrere dal 1° gennaio 2022. Messa in esercizio con poche funzionalità, l'applicazione è stata affinata e arricchita per gestire, oltre alla definizione e sottoscrizione degli accordi, le valutazioni finali dei risultati conseguiti, i rinnovi e le revisioni degli accordi.

L'applicazione è stata inoltre adeguata alle revisioni della regolamentazione interna e, al fine di automatizzare e digitalizzare il monitoraggio periodico, è stato introdotto un apposito modulo di *timesheet* da utilizzare per le rendicontazioni settimanali delle attività lavorative prestate dai lavoratori agili durante le giornate di *smart working*. Questo modulo è 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 ed è stato attivato per tutte le strutture ad eccezione del Dipartimento della protezione civile e della Scuola Nazionale dell'Amministrazione per motivi tecnici e di interoperabilità.

Infine, nell'ambito delle iniziative di rinnovamento degli strumenti digitali in uso, dal mese di maggio 2022 è stato reso operativo un nuovo portale, denominato "*Customer Care*", quale punto di accesso per l'assistenza e i servizi agli utenti.<sup>8</sup>

All'interno del portale, accessibile via web da ogni postazione di lavoro e dai device mobili, è stata attivata anche una sezione specifica dedicata ai Servizi al personale, adibita in particolare alle richieste di assistenza su problematiche in tema di lavoro agile, sia di natura tecnico-informatico relative all'uso dell'app "*Lavoro agile*" o del modulo *Z-Timesheet*, sia di natura giuridico-amministrativa sull'applicazione della disciplina del lavoro agile e degli elementi essenziali dell'accordo.

Oltre alle implementazioni sopra illustrate, il Dipartimento per il personale, in collaborazione con il Team di supporto al Responsabile della Transizione Digitale, ha provveduto a dare attuazione all'art. 23, primo comma, della Legge 22 maggio 2017, n. 81 (come modificato dall'art. 41 *bis* del decreto-legge 21 giugno 2022, n. 73, c.d. Decreto Semplificazioni, convertito con modificazioni in Legge 4 agosto 2022, n. 122). L'articolo in questione prevede, infatti, che dal 1° settembre 2022 (termine prorogato poi al 1° dicembre 2022), il datore di lavoro deve comunicare in via telematica al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali i nominativi dei lavoratori e la data di inizio e di cessazione delle

---

<sup>8</sup> Il portale può essere utilizzato da tutto il personale, ad eccezione di quello in servizio presso il Dipartimento della protezione civile e presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

prestazioni di lavoro in modalità agile<sup>9</sup>. Secondo le prescrizioni del decreto ministeriale, la comunicazione telematica deve avvenire mediante l'applicativo disponibile, tramite autenticazione SPID e CIE, sul portale Servizi Lavoro, oppure, in alternativa, mediante i servizi telematici API REST. La PCM, in tal senso, ha dato seguito alle prescrizioni normative, attivando già alla fine di novembre 2022, e tra l'altro come prima amministrazione centrale, il flusso massivo dei dati sugli accordi di lavoro agile attivi. Da quella data, la comunicazione delle informazioni richieste dal Ministero sugli accordi di lavoro agile attivi in PCM è effettuata in tempo reale all'atto della sottoscrizione di ciascun nuovo accordo di lavoro agile.

Rispetto ai target programmati per gli indicatori di salute digitale, la prosecuzione del percorso di ammodernamento e gli ulteriori investimenti tecnologici hanno consentito di raggiungere i seguenti ulteriori risultati di seguito riportati:

INDICATORE	TARGET RAGGIUNTO 2022	DESCRIZIONE INDICATORE	FONTE
n. PC portatili consegnati al personale	➔ 3.322	n. PC portatili consegnati al personale per il lavoro agile e in sostituzione delle postazioni fisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dipartimento per i servizi strumentali</li> <li>Dipartimento della protezione civile</li> <li>Scuola Nazionale dell'Amministrazione</li> </ul>
% del personale con utenza VPN attiva	➔ 100%	% 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dipartimento per i servizi strumentali</li> <li>Dipartimento della protezione civile</li> <li>Scuola Nazionale dell'Amministrazione</li> </ul>
% di applicativi consultabili da remoto	➔ 100%	% di applicativi consultabili da remoto = n. di applicativi consultabili da remoto nell'anno XXXX/n. di applicativi utilizzati nell'anno XXXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dipartimento per i servizi strumentali</li> <li>Dipartimento della protezione civile</li> <li>Scuola Nazionale dell'Amministrazione</li> </ul>
% delle banche dati consultabili da remoto	➔ 100%	% di banche dati consultabili da remoto = n. di banche dati consultabili da remoto nell'anno XXXX/n. di banche dati utilizzate nell'anno XXXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dipartimento per i servizi strumentali</li> <li>Dipartimento della protezione civile</li> <li>Scuola Nazionale dell'Amministrazione</li> </ul>
% di processi digitalizzati parzialmente	⬆ 100%	% processi digitalizzati = n. processi digitalizzati (anche parzialmente) nell'anno XXXX/n. processi digitalizzabili nell'anno XXXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dipartimento per i servizi strumentali</li> <li>Dipartimento della protezione civile</li> <li>Scuola Nazionale dell'Amministrazione</li> </ul>
% di servizi digitalizzati parzialmente	➔ 100%	% servizi digitalizzati = n. servizi digitalizzati (anche parzialmente) nell'anno XXXX/n. servizi digitalizzabili nell'anno XXXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dipartimento per i servizi strumentali</li> <li>Dipartimento della protezione civile</li> <li>Scuola Nazionale dell'Amministrazione</li> </ul>
% di processi digitalizzati (intesi FULL DIGITAL)	⬆ 100%	% processi digitalizzati = n. processi digitalizzati (completamente) nell'anno XXXX/n. processi digitalizzabili nell'anno XXXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dipartimento per i servizi strumentali</li> <li>Dipartimento della protezione civile</li> <li>Scuola Nazionale dell'Amministrazione</li> </ul>
% di servizi digitalizzati (intesi FULL DIGITAL)	⬆ 100%	% servizi digitalizzati = n. servizi digitalizzati (completamente) nell'anno XXXX/n. servizi digitalizzabili nell'anno XXXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dipartimento per i servizi strumentali</li> <li>Dipartimento della protezione civile</li> <li>Scuola Nazionale dell'Amministrazione</li> </ul>

Relativamente all'acquisto di personal computer in funzione del lavoro agile, si precisa che i *notebook* consegnati al personale prescindono, ormai, dall'originaria funzionalizzazione al lavoro agile per convergere in una più ampia abilitazione a postazioni di lavoro flessibili, nell'ambito del *Digital Work Place*.

<sup>9</sup> La comunicazione avviene secondo le modalità individuate con il Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 149 del 22 agosto 2022 e relativi Allegati aventi ad oggetto il modello di "Comunicazione Accordo di Lavoro agile (Articolo 23, comma 1, della L. n. 81/2017)" e le "Regole di compilazione della comunicazione dell'accordo per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità "Lavoro Agile".

Con riferimento, invece, agli indicatori di salute economico-finanziaria correlati agli investimenti in supporti *hardware* e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile e a quelli per la digitalizzazione di servizi, processi e procedimenti, nell'anno 2022, sono state spese le somme sotto riportate:

INDICATORE	TARGET RAGGIUNTO 2022	DESCRIZIONE INDICATORE	FONTE
€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	818.623,00 €	€ di investimenti annuali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dipartimento per i servizi strumentali</li> <li>• Dipartimento della protezione civile</li> <li>• Scuola Nazionale dell'Amministrazione</li> </ul>
€ Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	3.405.834,33 €	€ di investimenti annuali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dipartimento per i servizi strumentali</li> <li>• Dipartimento della protezione civile</li> <li>• Scuola Nazionale dell'Amministrazione</li> </ul>

Gli investimenti risultano pressoché invariati rispetto al 2021, anche nella ripartizione tra investimenti in supporti *hardware* e infrastrutture e investimenti in digitalizzazione di servizi, progetti e processi.

## LE COMPETENZE PROFESSIONALI E I PERCORSI FORMATIVI

Negli ultimi anni la PCM ha puntato molto sulla digitalizzazione dei processi, dei progetti e dei servizi - come ampiamente evidenziato nel precedente paragrafo - e sull'*empowerment* del capitale umano.

Proprio con riferimento a quest'ultimo aspetto, si evidenzia che, in continuità, con il percorso intrapreso negli anni precedenti, nel 2022, sono stati implementati i percorsi formativi relativi all'attuazione del lavoro agile, al cambiamento della cultura organizzativa, alla responsabilizzazione del management e al rafforzamento delle competenze digitali.

In particolare, sono proseguiti gli specifici percorsi formativi funzionali alla diffusione dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro e volti ad accrescere le *soft skills* del personale, compreso il personale dirigenziale, per arrivare alla creazione e al rafforzamento del valore pubblico.

L'offerta formativa in materia di lavoro agile è stata erogata, in parte, con la collaborazione della Scuola Nazionale dell'Amministrazione e, in parte, ricorrendo a formatori esterni e si è focalizzata sullo sviluppo e il miglioramento delle **competenze direzionali e organizzative**.

I corsi sono stati rivolti a:

- **dirigenti:** per il potenziamento della *smart leadership* e delle attitudini manageriali, delle capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione dei risultati, ma anche condivisione di strategie, valori, obiettivi e responsabilità secondo un approccio basato sulla fiducia reciproca;
- **dipendenti e i funzionari:** con l'obiettivo di sviluppare competenze relazionali e dinamiche di team building e, allo stesso tempo, accrescere empowerment, delega decisionale e capacità di programmazione per obiettivi e risultati.

Con particolare riferimento ai percorsi formativi finalizzati al potenziamento delle **competenze informatiche e digitali**, in aggiunta ai corsi sulla transizione al digitale e sui pacchetti Office, si segnala l'adesione al progetto "*Syllabus - Competenze digitali per la PA*", realizzato dal Dipartimento della funzione pubblica, volto a consolidare e promuovere la crescita delle competenze digitali dei propri dipendenti (non specialisti IT).



Nel corso del 2022, infatti, nell’ambito del Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA, denominato “*Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese*”, la PCM ha avviato il sopra citato progetto per la somministrazione di una formazione personalizzata, in modalità e-learning, sulle competenze digitali di base, a partire da una rilevazione strutturata e omogenea dei fabbisogni formativi.

La partecipazione al progetto *Syllabus*, per la PCM, è strutturata nel seguente modo:

- individuazione dei dipendenti da coinvolgere nell’iniziativa formativa e dei referenti del Team formazione per ciascuna struttura;
- attività di *assessment* dei dipendenti accreditati;
- attività di formazione specifica di almeno l’80% dei “*dipendenti accreditati*” ad uno o più corsi tra quelli individuati a seguito dell’*assessment*.

La partecipazione al progetto *Syllabus* è stata consistente e ha visto coinvolte 44 strutture generali della PCM per un totale di 2.785 dipendenti che, al 30 novembre 2022, rappresentavano l’83% del personale in servizio presso la PCM, al netto del personale in servizio presso le strutture di diretta collaborazione del governo entrante.<sup>10</sup>

Nella tabella che segue sono riportati i dati riassuntivi della partecipazione del personale PCM al progetto “*Syllabus*”:

Personale PCM	unità
In servizio	3.351
Accreditato	83%
Accreditato che si è registrato al Syllabus	97%
Accreditato che ha effettuato assessment	96%
<b>Accreditato che ha avviato almeno un corso post assessment</b>	<b>91%</b>
<b>Accreditato che ha raggiunto un livello superiore in ogni area di</b>	<b>68%</b>
n. medio di livelli superiori conseguiti	6,8

I dati sopra riportati evidenziano, anche per il complesso delle strutture PCM, una partecipazione all’iniziativa del 91%, ben superiore al target fissato alla soglia dell’80% per la quota di dipendenti accreditati con partecipazione ad almeno un corso formativo tra quelli individuati a seguito dell’*assessment*. La quota di personale accreditato che ha raggiunto un livello superiore in ogni area di formazione prevista dal *Syllabus* ammonta invece al 68%.

---

<sup>10</sup> In data 22 ottobre 2022 ha prestato giuramento un nuovo Governo.

Questo risultato è ascrivibile alle differenti politiche formative adottate dalle singole strutture nel dare corso alla prescrizione dell'obiettivo comune e trasversale, cioè alla definizione da parte di ciascun Capo struttura del numero di attività formative a cui i dipendenti avrebbero dovuto partecipare.

Si rileva infine una media di 6,8 livelli superiori conseguiti nei corsi frequentati per le 11 sotto-aree contemplate dal *Syllabus*.<sup>11</sup>

Un altro aspetto su cui si è puntato è stato quello volto a promuovere la costante collaborazione e comunicazione tra i lavoratori. In tale ottica, la PCM ha redatto e aggiornato le FAQ in materia di lavoro agile, rese disponibili nell'apposita sezione sulla intranet e sul portale *Customer Care*. Inoltre, si sono rafforzati i rapporti tra la segreteria tecnica per il lavoro agile e la rete dei referenti delle strutture: ogni implementazione dell'app "*Lavoro agile*" e le indicazioni operative conseguenti agli aggiornamenti della *policy* sono state divulgate ai referenti a mezzo *mail* e, in alcuni casi, sono state oggetto di approfondimenti attraverso organizzazioni di riunioni tenutesi da remoto e apposita formazione in house.

Nella tabella che segue, si riportano gli indicatori di salute professionale dell'Amministrazione e i target raggiunti nel 2022 ripartiti per categoria di personale (dirigenti, personale delle qualifiche e totale dei lavoratori) e per area di formazione (area manageriale, area organizzativa e digitale<sup>12</sup>).

---

<sup>11</sup> Le aree di formazione previste dal *Syllabus* sono 5 e le sotto-aree 11, come da schema seguente:

1. Dati, informazioni e documenti informatici
  - a. Dati, informazioni e contenuti digitali
  - b. Produrre, valutare e gestire documenti informatici
  - c. Conoscere gli Open Data
2. Comunicazione e condivisione
  - a. Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione
  - b. Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA
3. Sicurezza
  - a. Proteggere i dispositivi
  - b. Proteggere i dati personali e la privacy
4. Servizi on-line
  - a. Conoscere l'identità digitale
  - b. Erogare servizi on line
5. Trasformazione digitale
  - a. Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale
  - b. Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale

<sup>12</sup> Nell'area digitale sono ricompresi anche i corsi *Syllabus*.

INDICATORE	TARGET RAGGIUNTO 2022	DESCRIZIONE INDICATORE	FONTE
<b>Competenze direzionali:</b>			
% dipendenti delle categorie partecipanti ai corsi di formazione dell'area manageriale	6%	% = n. dipendenti delle categorie partecipanti a corsi sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile 2022/n. dipendenti delle categorie in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2022	Dipartimento per il personale
% dirigenti partecipanti ai corsi di formazione dell'area manageriale	20%	% = n. dirigenti partecipanti a corsi sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile 2022/n. dirigenti in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2022	Dipartimento per il personale
% lavoratori (dirigenti e dipendenti delle qualifiche) partecipanti ai corsi di formazione dell'area manageriale	8%	% = n. lavoratori (dirigenti e non) partecipanti a corsi sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile 2022/lavoratori (dirigenti e non) in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2022	Dipartimento per il personale
<b>Competenze organizzative:</b>			
% dipendenti delle categorie partecipanti ai corsi di formazione dell'area organizzativa	27%	% = n. dipendenti delle categorie partecipanti a corsi sulle competenze organizzative in materia di lavoro agile 2022/n. dipendenti delle categorie in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2022	Dipartimento per il personale
% dirigenti partecipanti ai corsi di formazione dell'area organizzativa	47%	% = n. dirigenti partecipanti a corsi sulle competenze organizzative in materia di lavoro agile 2022/n. dirigenti in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2022	Dipartimento per il personale
% lavoratori (dirigenti e dipendenti delle qualifiche) partecipanti ai corsi di formazione dell'area organizzativa	29%	% = n. lavoratori (dirigenti e non) partecipanti a corsi sulle competenze organizzative in materia di lavoro agile 2022/lavoratori (dirigenti e non) in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2022	Dipartimento per il personale
<b>Competenze digitali:</b>			
% dipendenti delle categorie partecipanti ai corsi di formazione dell'area digitale	31%	% = n. dipendenti delle categorie partecipanti a corsi sulle competenze digitali in materia di lavoro agile 2022/n. dipendenti delle categorie in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2022	Dipartimento per il personale
% dirigenti partecipanti ai corsi di formazione dell'area digitale	3%	% = n. dirigenti partecipanti a corsi sulle competenze digitali in materia di lavoro agile 2022/n. dirigenti in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2022	Dipartimento per il personale
% lavoratori (dirigenti e dipendenti delle qualifiche) partecipanti ai corsi di formazione dell'area digitale	28%	% = n. lavoratori (dirigenti e non) partecipanti a corsi sulle competenze digitali in materia di lavoro agile 2022/lavoratori (dirigenti e non) in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2022	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

INDICATORE	TARGET RAGGIUNTO 2022	DESCRIZIONE INDICATORE	FONTE
<b>Dipendenti complessivamente formati</b>			
% dipendenti delle categorie complessivamente formati per l'accrescimento delle competenze in materia di lavoro agile	80%	% = n. dipendenti delle categorie complessivamente formati in materia di lavoro agile 2022/n. dipendenti delle categorie in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2022	Dipartimento per il personale
% dirigenti complessivamente formati per l'accrescimento delle competenze in materia di lavoro agile	71%	% = n. dirigenti complessivamente formati in materia di lavoro agile 2022/n. dirigenti in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2022	Dipartimento per il personale
% lavoratori (dirigenti e dipendenti delle qualifiche) complessivamente formati per l'accrescimento delle competenze in materia di lavoro agile	65%	% = n. lavoratori (dirigenti e non) complessivamente formati in materia di lavoro agile 2022/lavoratori (dirigenti e non) in servizio presso le strutture destinatarie dell'obiettivo di direttiva al 31/12/2022	Dipartimento per il personale

Dall'analisi dei dati, si evidenzia un trend in calo rispetto all'anno precedente tenuto conto della massiccia formazione erogata fino al 2021 a supporto dell'attuazione e della diffusione del lavoro agile, ad eccezione della percentuale di dirigenti complessivamente formati che supera di un punto percentuale il target raggiunto nel 2021.

Di seguito, infine, è riportato l'indicatore di salute economico-finanziaria legato ai costi sostenuti per la formazione nel 2022:

INDICATORE	TARGET RAGGIUNTO 2022	DESCRIZIONE INDICATORE	FONTE
Costi per <b>formazione</b> competenze funzionali al lavoro agile	6.533,12 €	€ di investimenti annuali	Dipartimento per il personale

### 3.2.4. OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE

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

- sistematizzazione della *policy* interna e creazione di un vademecum delle “*regole agili*” del lavoro a distanza;
- manutenzione evolutiva degli strumenti informatici a supporto del lavoro agile;
- sviluppo e rafforzamento delle condizioni abilitanti;
- rafforzamento della diffusione della cultura organizzativa per obiettivi e risultato e valutazione degli impatti interni ed esterni.

Con riferimento alla macroarea relativa alla **sistematizzazione della *policy* interna**, l'Amministrazione intende definire un testo coordinato delle vigenti direttive in materia di lavoro agile al fine di semplificarne la lettura e l'applicazione della regolamentazione riguardante il lavoro agile.

Nell'ambito di tale attività, si intende realizzare un piccolo **vademecum di regole “*agili*”** per rendere lo *smart working* sempre più strutturato e per garantire ai lavoratori agili il corretto bilanciamento tra la dimensione lavorativa e quella personale, per definire i confini tra la flessibilità e la perenne disponibilità a lavorare nel rispetto del diritto alla disconnessione e, allo stesso tempo, per favorire la comunicazione e le relazioni di gruppo.

Con riferimento alla macroarea riguardante la **manutenzione evolutiva degli strumenti informatici a supporto del lavoro agile**, si intendono apportare delle migliorie all'app “*Lavoro agile*” e implementare le funzionalità degli altri applicativi a supporto della rendicontazione e della valutazione.

Nell'ambito di uno specifico obiettivo comune e trasversale - a valle della consultazione degli *stakeholders* individuati nei referenti per il lavoro agile presenti presso ciascuna struttura della PCM - sono state individuate, perché ritenute utili, ulteriori funzionalità della app “*Lavoro agile*” e del modulo *Z-timesheet*. Dell'implementazione di tali funzionalità, il competente Dipartimento per i servizi strumentali ne ha successivamente valutato la fattibilità e il risultato di tale vaglio è stato un elenco di implementazioni da effettuare nel corso del 2023.

In particolare, saranno oggetto di sviluppo e messa in esercizio le seguenti implementazioni:

- sostituzione, nella pagina principale della app “*Lavoro agile*”, della card “*Cruscotto di monitoraggio*” con un modulo che permette di accedere al nuovo sistema di reportistica e analisi dati e che sarà gestito attraverso la piattaforma *Microsoft Power BI*. Tale funzionalità consentirà di ottenere viste differenziate per i diversi profili utente: referente interno, responsabile dell’accordo, capo intermedio (eventuale) e capo struttura;
- elaborazione di ulteriori statistiche tramite la piattaforma *Microsoft Power BI* (di cui al punto precedente) su:
  - % del personale in *smart working* (sw) distinto per posizione giuridica;
  - % del personale in sw distinto per genere;
  - % del personale in sw distinto per qualifica;
  - % del personale in sw distinto per giorni della settimana di lavoro agile;
  - durata media degli accordi in mesi e in giornate;
  - distribuzione degli accordi per n. di giornate di sw;
  - % del personale che usufruisce dello sw rispetto al totale del personale assegnato;
  - % degli accordi per stato (attivi, chiusi per revisione, da approvare, rifiutati, recessi);
  - tavola degli accordi attivi distinti per struttura PCM con l’indicazione della durata (sia media che effettiva) e del personale (dirigenti e categorie) titolari degli accordi;
- possibilità di consultazione del manuale operativo e introduzione di un “*Help on line*” a supporto nell’utilizzo dell’applicativo in tempo reale e direttamente dalla app “*Lavoro agile*”;
- Inserimento di una funzionalità che consenta di duplicare un accordo di lavoro agile richiamando i contenuti di un accordo precedente (es. nel caso in cui si voglia proporre un nuovo accordo modificando solo parzialmente un precedente accordo);
- attivazione di notifiche via *mail* che richiamino l’attenzione del destinatario su scadenze, eventuali situazioni in sospeso, etc. (es. accordo ancora da sottoscrivere entro una certa data);
- inserimento opzione di stampa (in formato pdf o *csv*) delle rendicontazioni approvate (comprehensive di note) delle giornate di lavoro agile presenti nell’applicativo *Z-timesheet*;
- previsione di funzioni di stampa da *Z-timesheet* di statistiche sulle percentuali di lavoro dichiarate dal dipendente e approvate, aggregate per tipologia di attività (attività di accordo, attività formative, attività non programmabili);
- introduzione, in *Z-timesheet*, di uno strumento che consenta alle segreterie del personale di monitorare le rendicontazioni inviate e da inviare.

In aggiunta alle implementazioni sopra indicate per le quali è stata già valutata la fattibilità, successivamente alla consultazione, sono stati individuati ulteriori interventi finalizzati a:

- a) introduzione di una descrizione breve delle attività nell’app “*Lavoro agile*”, che sia compatibile con il limite di caratteri disponibili sul modulo *Z-timesheet* per facilitare le rendicontazioni, tenuto conto che tale modulo acquisisce, in interoperabilità, i dettagli dell’accordo da rendicontare settimanalmente;
- b) introduzione di una funzionalità di stampa in pdf della pagina dei Dettagli della valutazione dell’accordo, attualmente disponibile solo in modalità “*visualizzazione*”;
- c) estensione del modulo di *timesheet* da utilizzare per le rendicontazioni settimanali delle attività lavorative prestate dai lavoratori agili durante le giornate di *smart working* alle strutture inizialmente escluse per motivi tecnici e di interoperabilità (Dipartimento della protezione civile e Scuola Nazionale dell’Amministrazione);

- d) correzione dell'errore riportato, in sede di valutazione dell'accordo, in corrispondenza di attività i cui target sono espressi in termini percentuali e le attività non sono state oggetto di valorizzazione nel periodo di riferimento dell'accordo.

Relativamente all'ambito riguardante lo **sviluppo e il rafforzamento delle condizioni abilitanti**, strettamente alle precedenti macroaree, l'impegno dell'Amministrazione riguarderà:

- a) investimenti su strumenti e infrastrutture informatiche funzionali al lavoro agile, con particolare riguardo agli aspetti della sicurezza volti al completamento della virtualizzazione delle postazioni di lavoro;
- b) attività relative alla razionalizzazione e all'efficientamento degli immobili e degli spazi di lavoro negli uffici;
- c) prosecuzione del percorso di formazione per l'accrescimento delle competenze funzionali al lavoro agile.

Con particolare riferimento a quest'ultimo punto e, quindi, all'aspetto della formazione, gli obiettivi dell'Amministrazione sono rinvenibili nelle seguenti attività:

- a) diffondere un clima di fiducia e di supporto efficace anche a distanza e nei confronti di *team* misti in presenza e da remoto;
- b) potenziare le abilità di gestione delle risorse umane a 360°;
- c) implementare le competenze in materia di pianificazione, programmazione e valutazione della *performance*;
- d) 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*.

Inoltre, sempre con riferimento allo sviluppo delle competenze che possono costituire fattore abilitante, in attuazione dell'articolo 6 (PIAO), comma 2, lett. b), del decreto-legge n. 80/2021 convertito, con modificazioni dalla legge n. 113/2021, è da menzionare l'iniziativa inserita in apposito obiettivo strategico comune e trasversale di consolidamento e crescita delle competenze del personale tramite la promozione di interventi formativi sui temi della transizione ecologica ed energetica, della *cybersecurity* e delle *soft skills*. Come illustrato nella sezione dedicata alla formazione, tali percorsi, coerenti con i fabbisogni individuali e della propria organizzazione, saranno erogati attraverso la piattaforma *Syllabus* del Dipartimento della funzione pubblica in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione. Nello specifico, è previsto il completamento, da parte di almeno il 50% del personale della PCM di uno o più percorsi formativi prescelti.

Con riferimento alla macroarea del rafforzamento della diffusione della **cultura organizzativa per obiettivi e risultato**, in continuità con il lavoro di individuazione delle buone pratiche, è al vaglio l'opportunità dell'esame da parte della Segreteria tecnica del lavoro agile, degli accordi sottoscritti nell'ambito di alcune strutture PCM "*campione*", in merito alla corretta definizione di attività, risultati, indicatori e target inseriti. Infine, rispetto alla **valutazione degli impatti interni ed esterni** di cui alla medesima macroarea, nell'ambito della collaborazione già avviata nel 2021 e portata avanti proficuamente anche nel 2022 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*. In particolare, è prevista una cooperazione sull'impostazione e la successiva somministrazione di indagini specifiche per rilevare, in continuità con le due annualità precedenti:

- a) l'impatto interno del lavoro agile sui dipendenti (salute dell'organizzazione, livello di servizio);
- b) l'impatto esterno sull'organizzazione (la sostenibilità ambientale, economica e sociale);
- c) il livello di engagement e di benessere delle persone.

### 3.2.5. 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. Ciò in ragione del fatto che quest'ultima costituisce uno strumento necessario per poter cogliere presupposti, effetti e impatti del lavoro agile sui singoli e sull'intera organizzazione, in termini di produttività.

Sulla base di questi presupposti e, comunque, 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, nel 2022 è stata progettata e messa in esercizio una specifica reportistica sui risultati conseguiti a partire dai dati raccolti con i moduli di valutazione (app "Lavoro agile") e rendicontazione (*Z-Timesheet*). Al momento, non sono disponibili dati di sintesi relativi ai risultati conseguiti dal complesso dei lavoratori agili, ma si intende valutare l'implementazione nel cruscotto di statistiche utili ad analizzare, a livello complessivo, l'andamento dell'istituto in termini di risultati conseguiti sui progetti di lavoro agile.

Pertanto, per misurare la concreta applicazione del lavoro agile all'interno della PCM è stato qui riproposto il set di indicatori già individuato nel precedente PIAO.

Gli indicatori riproposti sono atti a misurare la *performance* nelle sue due dimensioni della *performance* organizzativa e della *performance* individuale. Per continuità e a garanzia di un confronto temporale, anche nel presente PIAO sono stati proposti gli indicatori già impiegati nel POLA 2021-2023 e ripresi nel PIAO 2022-2024.

Gli indicatori di *performance* individuati 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 2022 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 decrescita degli indicatori prescelti, rispetto al target raggiunto nell'anno 2021.

INDICATORE	TARGET RAGGIUNTO 2022	DESCRIZIONE INDICATORE	FONTE
% lavoratori agili effettivi	 78%	% 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)	 20%	% 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)	 25%	% 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 PCM, 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 PIAO precedente, anche per l'anno 2022 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 e dell'anno 2021.

In relazione all'allentamento delle misure per contrastare la pandemia e al graduale ritorno alla normalità, l'indicatore di variazione delle assenze mette in evidenza il graduale ritorno dei livelli di assenteismo a quelli pre-pandemia. 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%, nel 2022 le assenze aumentano dell'1% rispetto all'anno base. Questa tendenza è dimostrata anche dalle analisi mensili tendenziali effettuate sui tassi di assenza pubblicati nell'apposita sezione di Amministrazione trasparente, che mostrano come i livelli di assenza, anche per malattia, si sono via via assestati sui livelli del pre-pandemia.

INDICATORE	TARGET RAGGIUNTO 2022	DESCRIZIONE INDICATORE	FONTE
Variatione assenze (base fissa=2019)	 1%	% variazione assenze = (gg assenza XXXX - gg assenza 2019)/gg assenza 2019	Dipartimento per il personale



Nell'ambito dei contributi al miglioramento della *performance*, può essere annoverata l'iniziativa, condotta dopo apposito studio di fattibilità nell'ambito di uno specifico obiettivo strategico comune e trasversale, di **inserire la gestione del lavoro agile tra le linee di attività rilevate per il controllo di gestione**.

In ragione della rilevanza a livello trasversale in tutta l'amministrazione e del fatto che il processo sulla gestione del lavoro agile (LA), a partire dal mese di gennaio 2022, è stato sottoposto a un'operazione spinta di semplificazione e digitalizzazione tanto da configurarsi come processo *full digital*, è nata l'esigenza di valutare l'opportunità di inserire tale processo tra quelli censiti ai fini del controllo di gestione e della *privacy* anche in ragione della sistematicità e dell'impegno richiesto nella sua gestione da parte di ciascuna struttura della PCM e della Segreteria tecnica del lavoro agile incardinata presso il Dipartimento per il personale (DIP).

CODICE MACROPRODOTTO	MACROPRODOTTO FINALITA'	CODICE UCI 2021	LINEA DI ATTIVITA' 2021	CODICE I. 2021	INDICATORE 2021	Note
DIPP207PROO	SERVIZI AL PERSONALE	NEW	SUPPORTO AL LAVORO AGILE (APPLICAZIONE POLICY, DEFINIZIONE PROGETTI, FUNZIONALITA' APP)	NEW	N. RICHIESTE DI SUPPORTO EVASE	Linea istituzionale DIP di esclusiva competenza della Segreteria tecnica LA
DIPP001PROO	ORGANIZZAZIONE E GESTIONE AMMINISTRATIVA	NEW	GESTIONE DEL LAVORO AGILE	NEW	N. DIPENDENTI IN SW GESTITI	Linea Standard per tutte le strutture da valorizzare esclusivamente a cura dei dirigenti responsabili

In tale ottica, è stato predisposto uno studio di fattibilità che prevede tre diverse ipotesi alternative per l'integrazione nella mappatura esistente delle attività a supporto del lavoro agile. Le ipotesi alternative sono state sottoposte al vaglio dell'Ufficio controllo interno, la trasparenza e l'integrità (UCI) che ha optato per la soluzione che contempla l'introduzione di una linea istituzionale esclusiva DIP per la Segreteria tecnica del lavoro agile e di una linea standard "*gestione del lavoro agile*" comune a tutte le strutture PCM, come di seguito rappresentato:

A partire dall'inizio del 2023, con riferimento alle rilevazioni relative al secondo semestre 2022, le linee individuate saranno inserite tra quelle previste per il controllo di gestione e saranno utilizzate per la valutazione del rischio corruttivo. La linea di attività "*gestione del lavoro agile*", costituendo un processo *full digital*, è stato inoltre inserito nell'apposito catalogo dei processi della PCM (<https://mappaprocessiadm.palazzochigi.it/>).

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 (da saggiare ad esempio attraverso periodiche indagini di clima che consentano la misurazione della qualità percepita e del livello di soddisfazione);
- 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, o accresciuto benessere.

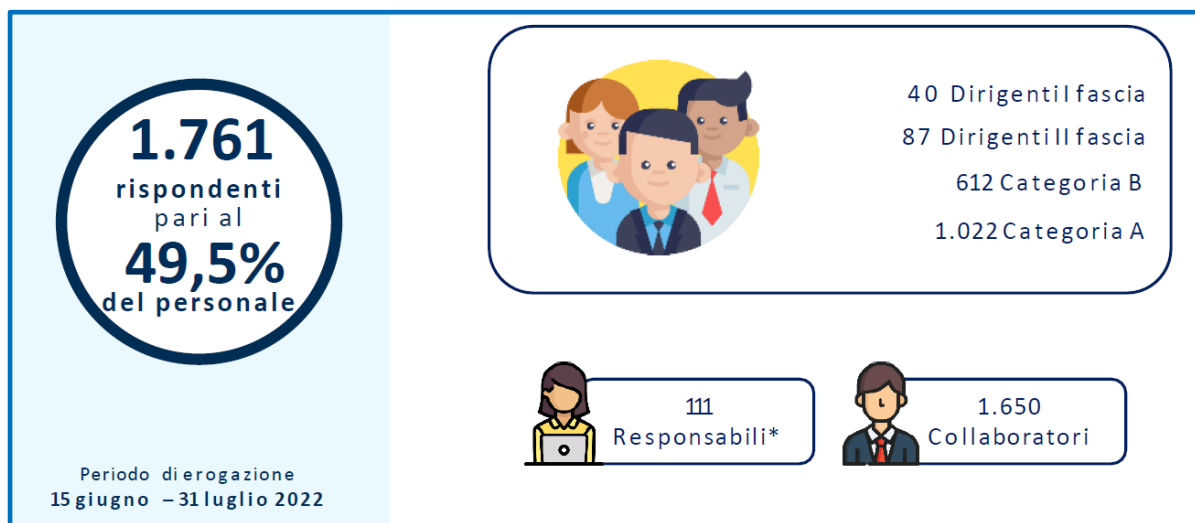
Sul fronte della **valutazione degli impatti interni ed esterni del lavoro agile**, si riportano di seguito i risultati ottenuti in occasione della seconda indagine sull'impatto del lavoro agile e per la valutazione

di alcuni aspetti propri del clima organizzativo, in collaborazione con la *School of Management* del Politecnico di Milano nell'ambito del "Tavolo di lavoro Smart Working nella PA". Dopo la prima esperienza del settembre 2021, a distanza di meno di un anno il DIP, con l'intento di affinare sempre più le politiche di sviluppo del personale, ha lanciato la seconda indagine al fine di raccogliere l'opinione del personale e la sua percezione rispetto alle azioni intraprese, alle esperienze vissute, alle esigenze e alle caratteristiche delle attività lavorative svolte.

L'indagine è stata resa disponibile on line dal 15 giugno al 31 luglio 2022.

Per favorire la più ampia partecipazione all'iniziativa, l'indagine è stata pubblicizzata attraverso numerosi canali informativi: *e-mail* massiva a tutto il personale in servizio; pubblicazione di una specifica notizia sulla Intranet e due recall sempre tramite *e-mail* massiva.

L'indagine ha avuto una buona adesione da parte del personale PCM, totalizzando un tasso di partecipazione del 49,5% (1.761 rispondenti), con una presenza predominante di donne e dipendenti ultra cinquantacinquenni, in ragione della peculiare composizione anagrafica dell'amministrazione.



Rispetto all'edizione 2021 dell'indagine, la tornata del 2022 ha consentito di effettuare i primi confronti temporali e rispetto all'insieme di tutte le amministrazioni rispetto a:

- l'impatto del lavoro da remoto in termini di benefici, esigenze, modalità di lavoro attuali;
- i punti di vista dei lavoratori sull'adozione del lavoro flessibile;
- alcuni aspetti relativi al clima organizzativo.

Il questionario somministrato in modalità CAWI Indagine CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) ha indagato i seguenti aspetti:

- a) il trasferimento casa ufficio;
- b) l'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto;
- c) l'*overworking* e il *tecnostress*;
- d) gli spazi di lavoro;
- e) il punto di vista dei responsabili;
- f) l'opinione complessiva sullo *Smart Working*.

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

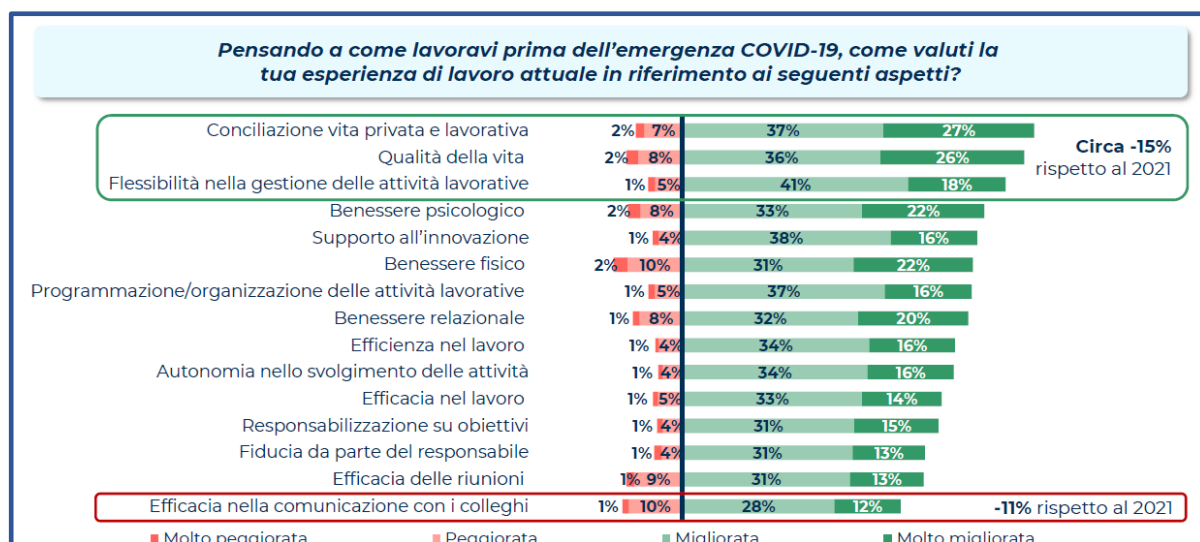
1. la stima dell'impatto ambientale in termini di emissioni di CO2;
2. l'esperienza di lavoro da remoto in emergenza;
3. il livello di engagement e di legame con l'organizzazione;
4. il livello di iperconnessione e di *tecnostress*.

Riguardo al punto a), è risultato che in termini di trasferimento casa-ufficio, i lavoratori della PCM distano in media 23 km dalla propria sede di lavoro e impiegano mediamente 48 minuti per raggiungerla, usando prevalentemente i mezzi pubblici (il 41% dei rispondenti mentre nel complesso delle amministrazioni intervistate tale quota si attesta al 27%). In base a questa specifica combinazione di *commuting* (distanza, tempistica e mezzo utilizzato), ipotizzando l'attuale modello di lavoro di 2,3 giorni di *smart working* alla settimana per poco meno della metà dei lavoratori che utilizzano i mezzi a motore e la quasi totalità delle persone per cui sarebbero adeguati 2 giorni di lavoro a distanza a settimana, potrebbero essere risparmiate 250 tonnellate annue di emissioni di CO2, corrispondenti all'anidride carbonica assorbita in un anno da 7.100 alberi, che, a loro volta, corrispondono a una superficie di 360.000 mq equivalenti a poco meno della superficie della Città del Vaticano. I risultati conseguiti nel 2022 sono leggermente inferiori a quelli del 2021, in ragione dell'abbassamento dei giorni di lavoro da 2,4 a 2,1 del modello di lavoro a distanza indicato come ideale.

Nell'indagine 2022, oltre alla valutazione d'impatto ambientale, è stata effettuata una stima dell'impatto su tempi e costi di *commuting* sostenuti mediamente da ciascun lavoratore. L'applicazione del modello di lavoro a distanza sopra citato, comporta un risparmio di tempo pari a 126 ore annue, un risparmio di km percorsi pari a 4.700, equivalente ad una spesa annua di 440 euro per carburante e di 2.000 euro per *commuting*.



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 miglioramento della "conciliazione vita privata e lavorativa", della "qualità di vita" e di "flessibilità nella gestione delle attività lavorative" segnalate da oltre il 60% dei lavoratori. Seguono, con quote tra il 50 e il 55% dei lavoratori, le segnalazioni di miglioramento delle dimensioni benessere fisico, psicologico, relazionale, di "supporto all'innovazione", di "programmazione/organizzazione delle attività lavorative" ed "efficienza nel lavoro". Rispetto alla rilevazione del 2021, si registra una riduzione del 15% sulla percezione di miglioramento della conciliazione vita privata-lavoro, della qualità della vita e della flessibilità nella gestione delle attività lavorative. Particolarmente rilevante è la riduzione dell'11% degli intervistati che percepiscono un miglioramento in termini di efficacia nella comunicazione nei colleghi.



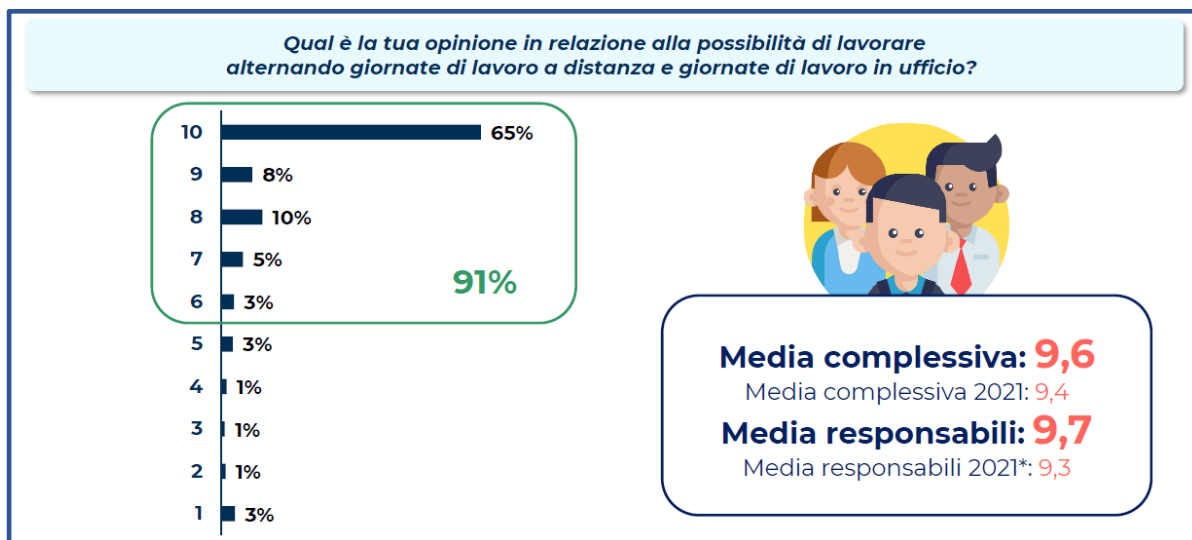
L'organizzazione lavorativa presente al momento della rilevazione (era pressoché consolidato il rientro in presenza e la modalità lavorativa ibrida) è risultata composta da 1,4 gg di lavoro agile a settimana (nel 2021 erano 2,1 gg) e il numero medio di giorni lavorabili da remoto, giudicato preferibile e sostenibile, si è attestato sulle 2,3 giornate settimanali per i lavoratori e su 1,8 gg per i loro coordinatori responsabili.

In termini di flessibilità e l'autonomia nella definizione dei contenuti del lavoro, oltre il 55% dei rispondenti ha valutato positivamente la possibilità di lavorare in luoghi che permettano di conciliare le esigenze lavorative con quelle personali e di gestire autonomamente la propria attività e il tempo ad essa dedicato. Una quota pari o superiore al 50% dei rispondenti ha valutato positivamente l'esperienza del lavoro a distanza in relazione al miglioramento di alcuni aspetti della propria vita sia personale che lavorativa.

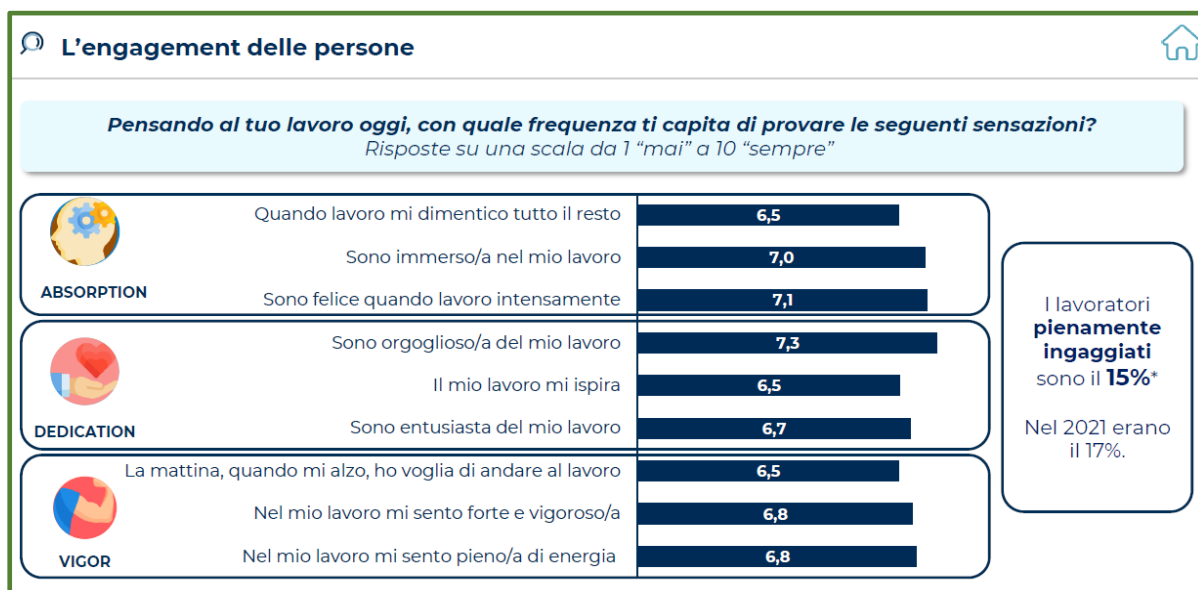
Sul fronte della soddisfazione dei lavoratori emerge che:

- a. più del 70% dei rispondenti si è dichiarato soddisfatto della propria situazione lavorativa e delle relazioni con i colleghi;
- b. più dell'80% dei rispondenti si dichiara soddisfatto del rapporto con il proprio capo;
- c. non più del 22% dei rispondenti si dichiara insoddisfatto dei ritmi di lavoro e del tempo dedicato alla vita privata;
- d. più del 70% dei rispondenti si dichiara soddisfatto della dotazione tecnologica a disposizione.

Complessivamente, l'opinione circa la possibilità di lavorare da remoto su base volontaria in un contesto di *new normal*, è pressoché ottima, ed accresciuta rispetto al 2021, per tutti i lavoratori, compresi i loro responsabili.



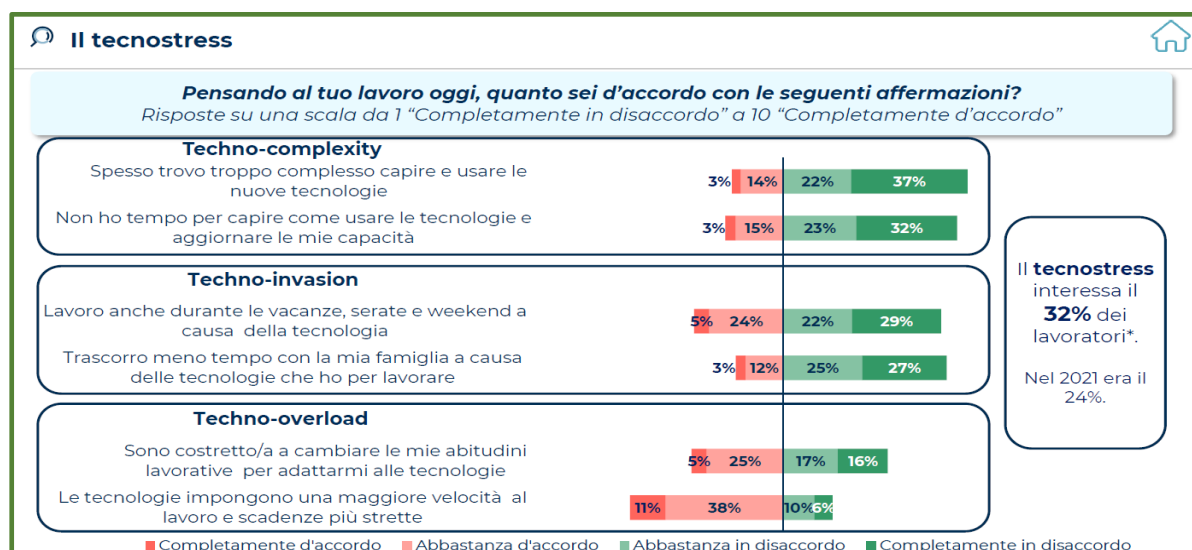
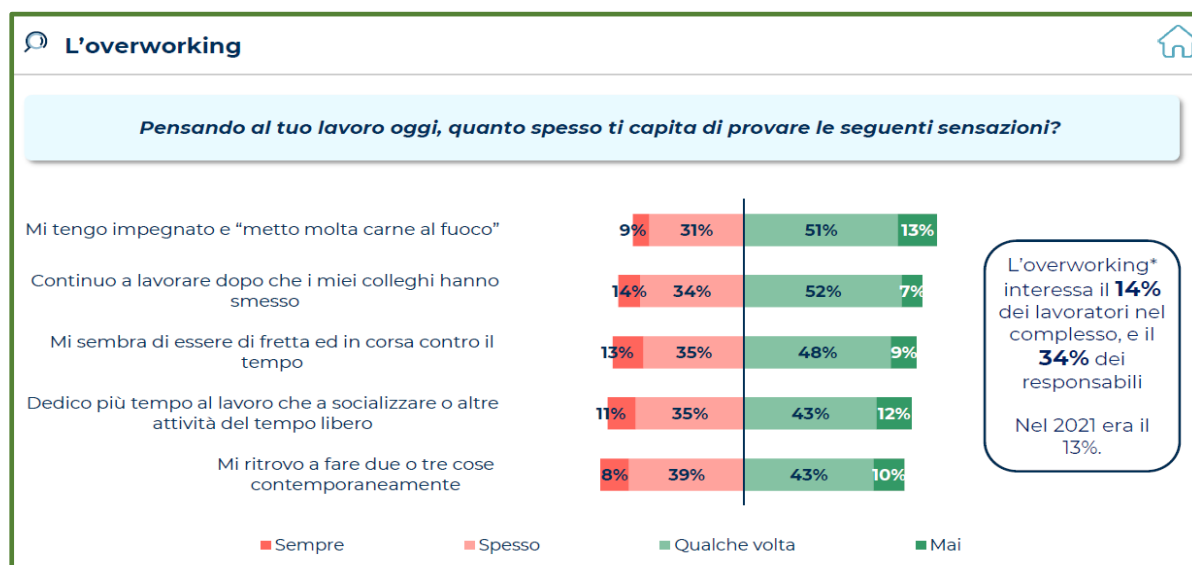
Riguardo al punto c), è risultato che il 15% dei lavoratori della PCM è pienamente ingaggiato laddove la media italiana è del 18% e il legame con l'Amministrazione è forte per quasi il 60% di essi.



Con riferimento al punto d), i lavoratori della PCM presentano un livello di *overworking* - ossia la tendenza a dedicare un'elevata quantità di tempo alle attività lavorative, trascurando i momenti di riposo<sup>13</sup> - perfettamente in linea con la media italiana pari al 14% dei lavoratori e balza al 34% nel caso

<sup>13</sup> In termini di: faticare a staccare la spina a fine giornata; dover rispondere rapidamente ed essere costantemente disponibili; iniziare le giornate in anticipo e finirle oltre l'orario «standard».

dei responsabili. Il livello di tecnostress<sup>14</sup> emerso dall'indagine si attesta sul 32%, che se pur leggermente inferiore alla media italiana del 33%, aumenta significativamente rispetto al valore registrato nell'anno precedente in cui si attestava al 24%.



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 è agito in continuità con l'approfondimento effettuato sui dati raccolti in occasione del Censimento ISTAT 2021 delle Istituzioni pubbliche e, in particolare, sulla sezione 3 - denominata

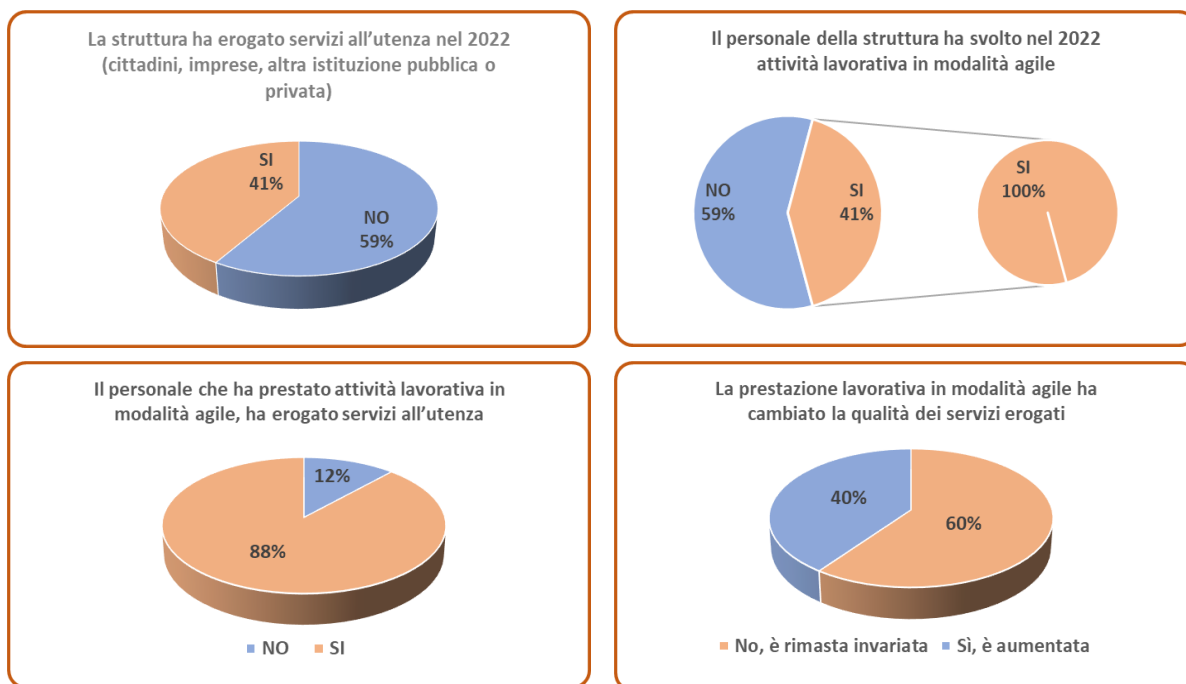
<sup>14</sup> Il **tecnostress** si compone di:

- **techno-complexity** (caratteristiche e complessità delle tecnologie che fanno sentire gli utenti inadeguati rispetto alle loro competenze);
- **techno-invasion** (capacità delle tecnologie di invadere la vita personale e di rendere più sfumati i confini tra il lavoro e la vita privata);
- **techno overload** (potenziale delle tecnologie di costringere gli utenti a lavorare più velocemente e più a lungo o a cambiare abitudini lavorative).

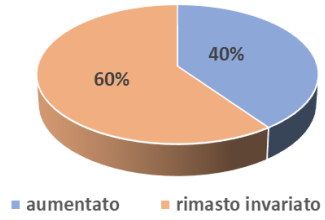
“*Compiti svolti e canali con l’utenza*” prevista nel Questionario dedicato alle Unità Locali della PCM. Dall’analisi condotta, era emerso che 21 strutture della PCM (pari al 37% del complesso delle strutture) avevano segnalato la presenza di un’utenza esterna composta, a volte, da cittadini, a volte, da altre amministrazioni ed enti. Nei confronti di tali strutture, come da programmazione del 2021, entro la fine del 2022, è stata effettuata una breve indagine percettiva volta a sondare, lato Amministrazione, la qualità dei servizi erogati all’utenza in regime di *smart working*.

A tal fine, è stato realizzato un breve questionario rivolto ai dirigenti delle strutture che erogano servizi a un’utenza, finalizzato a rilevare e valutare l’impatto organizzativo e gestionale che il lavoro agile ha determinato sull’Amministrazione e, di conseguenza, a rilevare informazioni sull’efficacia qualitativa e quantitativa e sull’efficienza produttiva derivanti dall’introduzione di modelli di lavoro flessibile. Il questionario, realizzato utilizzando gli strumenti di *collaboration* in uso presso l’Amministrazione, è stato diramato, tramite apposita *e-mail* alle strutture che, per svolgere le loro attività istituzionali, hanno rapporti con l’utenza esterna. Il *link* per la compilazione del questionario è rimasto attivo per due settimane a gennaio 2023. Le informazioni rilevate hanno avuto come periodo di riferimento i servizi erogati nel corso del 2022.

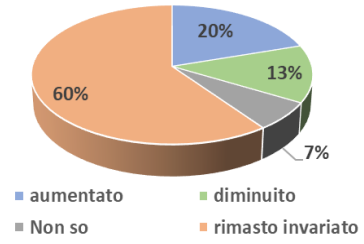
Complessivamente, dall’indagine condotta emerge che l’impatto del lavoro agile sulla quantità e sulla qualità dei servizi resi è ininfluenza se non addirittura positivo. Di seguito si riportano i risultati emersi dall’indagine.



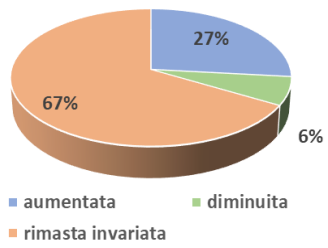
Il numero di pratiche evase (in smart working) digitalmente dal personale è:



Il tempo medio di evasione (in smart working) delle pratiche è:



La qualità delle pratiche evase in smart working è:





### 3.3. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

#### 3.3.1. CONSISTENZA DEL PERSONALE AL 31.12.2022

La PCM al 31 dicembre 2022 ha un numero complessivo di 2.051 dipendenti, di cui 1.510 del ruolo PCM e 541 del ruolo speciale Protezione Civile.

Nelle tabelle seguenti si descrive la composizione del personale dei ruoli PCM e DPC (presenti in servizio e comandati out) distinto per categoria contrattuale, genere ed età media:

Ruolo PCM

Categoria	Livello	Donne	Uomini	Totale complessivo
Cat. A	Cat. A F1	137	96	233
	Cat. A F2	43	29	72
	Cat. A F3	32	25	57
	Cat. A F4	24	18	42
	Cat. A F5	55	25	80
	Cat. A F6	36	22	58
	Cat. A F7	40	26	66
	Cat. A F8	65	32	97
	Cat. A F9	18	21	39
<b>Cat. A Totale</b>		<b>450</b>	<b>294</b>	<b>744</b>
Cat. B	Cat. B F1	24	17	41
	Cat. B F2	5	5	10
	Cat. B F3	10	9	19
	Cat. B F4	11	15	26
	Cat. B F5	24	32	56
	Cat. B F6	68	45	113
	Cat. B F7	64	34	98
	Cat. B F8	32	27	59
	Cat. B F9	77	84	161
<b>Cat. B Totale</b>		<b>315</b>	<b>268</b>	<b>583</b>
DIR	D. I f.	25	36	61
	D. II f.	63	59	122
<b>DIR Totale</b>		<b>88</b>	<b>95</b>	<b>183</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>853</b>	<b>657</b>	<b>1510</b>

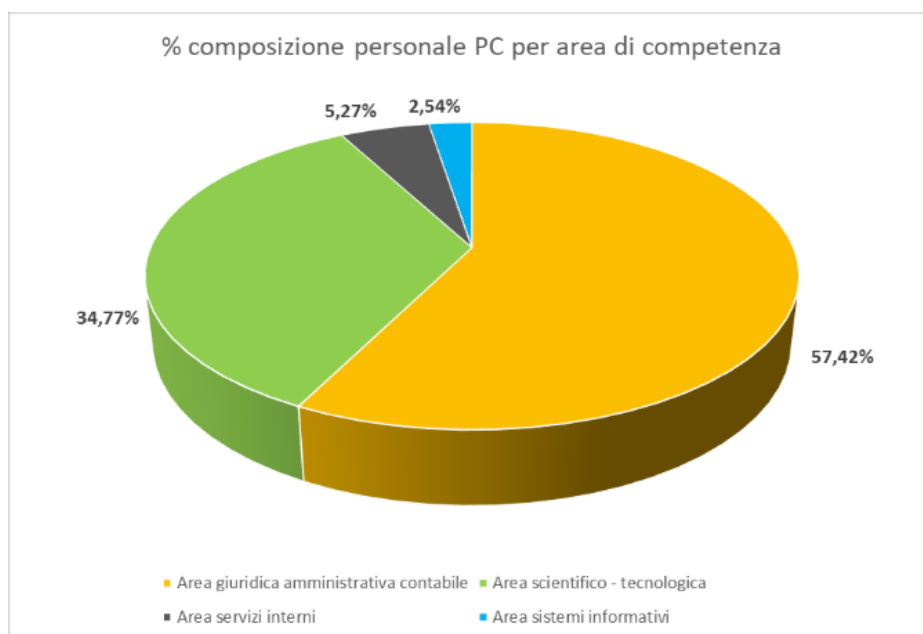
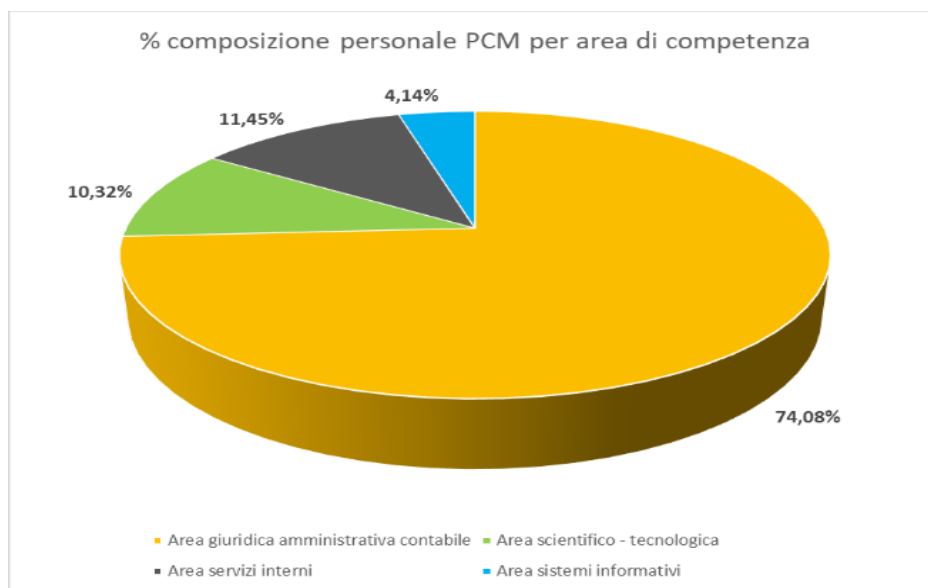
Ruolo Protezione Civile

<b>Categoria</b>	<b>Livello</b>	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>	<b>Totale complessivo</b>
Cat. A	Cat. A F1	7	9	16
	Cat. A F2	24	24	48
	Cat. A F3	69	46	115
	Cat. A F4	3	5	8
	Cat. A F5	10	17	27
	Cat. A F6	11	8	19
	Cat. A F7	18	27	45
	Cat. A F8	7	16	23
	Cat. A F9	3	12	15
<b>Cat. A Totale</b>		<b>152</b>	<b>164</b>	<b>316</b>
Cat. B	Cat. B F3	1	1	2
	Cat. B F4		5	5
	Cat. B F5	1	15	16
	Cat. B F6	12	24	36
	Cat. B F7	23	34	57
	Cat. B F8	20	19	39
	Cat. B F9	21	20	41
<b>Cat. B Totale</b>		<b>78</b>	<b>118</b>	<b>196</b>
DIR	D. I f.	1	6	7
	D. II f.	13	9	22
<b>DIR Totale</b>		<b>14</b>	<b>15</b>	<b>29</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>244</b>	<b>297</b>	<b>541</b>

Il personale dei ruoli PCM e DPC è così inquadrato:

- il 74,08% e il 57,42% nell'area di competenza giuridica amministrativa contabile;
- il 10,32% e il 34,77% nell'area di competenza scientifico-tecnologica;
- l'11,45% e il 5,27% nell'area di competenza servizi interni;
- il 4,14% e il 2,54% nell'area di competenza sistemi informativi;

come rappresentato dai seguenti grafici:



Sul piano, invece, dei profili professionali, il personale in servizio è inquadrato nel modo seguente:

Categoria	Profilo	PCM	PC	Totale complessivo
Cat. A	SPECIALISTA DI COMUNICAZ. E SISTEMI DI GESTIONE E INFORMATICA	2	2	4
	SPECIALISTA DI SEGRETERIE DIREZIONALI	1		1
	SPECIALISTA DI SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO	43	17	60
	SPECIALISTA ESP. DI FORMAZIONE COMUN. E SIST. DI GESTIONE	8	23	31
	SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SANITARIO		3	3
	SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO	45	109	154
	SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SOCIOLOGICO E STATISTICO	9		9
	SPECIALISTA ESP. DI SISTEMI INFORMATICI	25	4	29
	SPECIALISTA ESP. GIURIDICO LEGALE FINANZIARIO	352	113	465
	SPECIALISTA GIURIDICO LEGALE FINANZIARIO	259	45	304
<b>Cat. A Totale</b>		<b>744</b>	<b>316</b>	<b>1060</b>
Cat. B	ADDETTO AI SERVIZI INTERNI	51		51
	ASSIST. SPECIALISTA AMMINISTRATIVO CONTABILE	369	135	504
	ASSIST. SPECIALISTA DI SEGRETERIA	49	1	50
	ASSIST. SPECIALISTA SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO SANITARIO	40	46	86
	ASSIST. SPECIALISTA SISTEMI DI GESTIONE E INFORMATICI	28	7	35
	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO CONTABILE	3	1	4
	ASSISTENTE DI SEGRETERIA E DEI SERVIZI INTERNI	43	3	46
	ASSISTENTE DI SETTORE TECNOLOGICO		3	3
<b>Cat. B Totale</b>		<b>583</b>	<b>196</b>	<b>779</b>
DIR	DIRIGENTE DI I FASCIA	61	7	68
	DIRIGENTE DI II FASCIA	122	22	144
<b>DIR Totale</b>		<b>183</b>	<b>29</b>	<b>212</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>1510</b>	<b>541</b>	<b>2051</b>

Legenda

Area giuridica amministrativa contabile

Area scientifico - tecnologica

Area servizi interni

Area sistemi informativi

### 3.3.2. PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

#### Precondizioni per la programmazione strategica: discontinuità interna

La programmazione del personale in PCM anche per il triennio 2023 – 2025 si muove nel solco del cambio di paradigma dell'azione amministrativa, da azione burocratica a favore della creazione del valore pubblico. 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 PCM, 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 PCM per poter raggiungere gli obiettivi di miglioramento attesi.

A tal fine, i profili del personale della PCM 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 Specializzazione:

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	
	Analisi e valutazione dei rischi	

Specialista giuridico- legale-finanziario	Controlli interni e di gestione	Specialista giuridico legale finanziario Specialista esperto giuridico legale finanziario
	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	

Inoltre, con particolare riferimento alle competenze, un **ulteriore elemento di discontinuità riguarda la classificazione del personale per il quale** - oltre alle competenze di base necessarie allo svolgimento delle attività routinarie del lavoro – è necessario individuare **3 tipologie di competenze coerenti con gli obiettivi strategici dell'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*.

La strategia di discontinuità è supportata dall’utilizzo **della Banca Dati delle Professionalità**, strumento già in uso nella PCM, a cui si intende attribuire un valore maggiormente strategico, aggiornandola dal punto di vista della tecnologia usata, ma anche delle funzionalità che può sviluppare. In tal senso, la Banca Dati delle Professionalità fungerà da strumento per mappare il profilo curricolare 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.

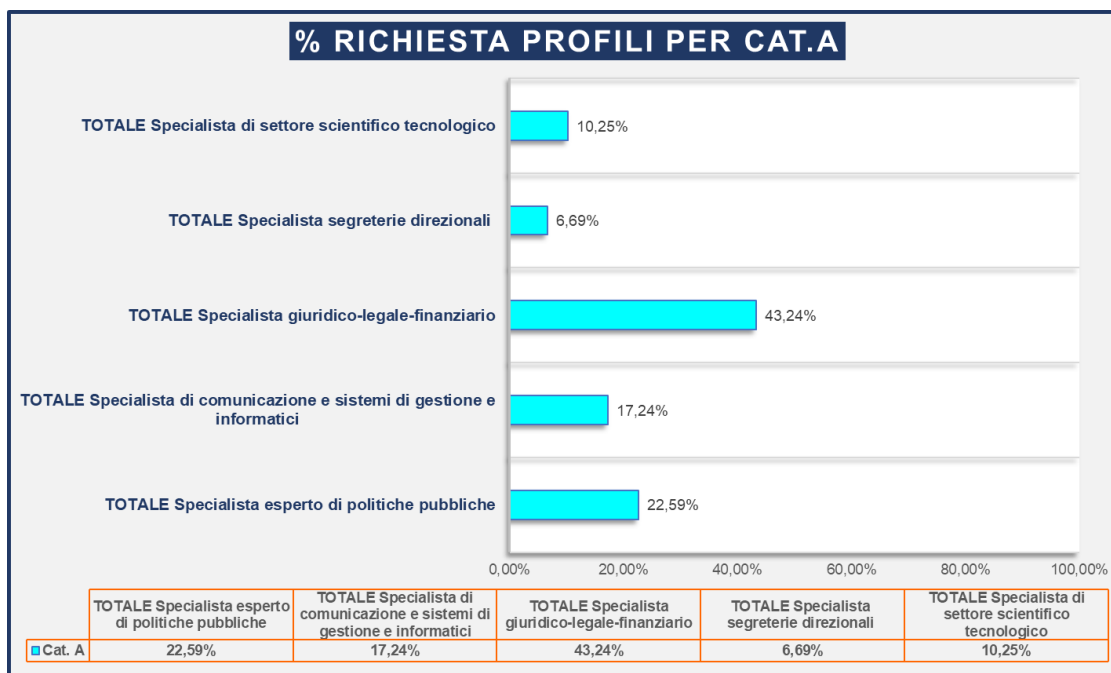
In particolare, l’esito della analisi fornisce **tre importanti indicazioni di scenario espresse dalle strutture** che devono essere ritenute significative e guidare le scelte per la determinazione e la copertura del fabbisogno di personale, sia in termini di reclutamento che in termini di formazione:

- **la complessiva maggiore necessità di personale di categoria A**, risorse ritenute strategiche per garantire la qualità dei processi e della tenuta complessiva delle policy in stretta collaborazione con la dirigenza;
- la necessità di personale sempre più qualificato e dotato di competenze specialistiche;
- **la necessità di valorizzare il profilo dello Specialista esperto di politiche pubbliche**, figura già presente nell’Ordinamento Professionale, le cui attività fino ad oggi sono state svolte da personale inquadrato in altri profili.

Su quest’ultimo punto, in particolare, il profilo è considerato strategico, in considerazione del ruolo sempre più significativo della PCM nell’elaborazione, monitoraggio e controllo della realizzazione delle politiche pubbliche del Paese, anche in considerazione degli obiettivi e delle responsabilità assegnate dal PNRR.

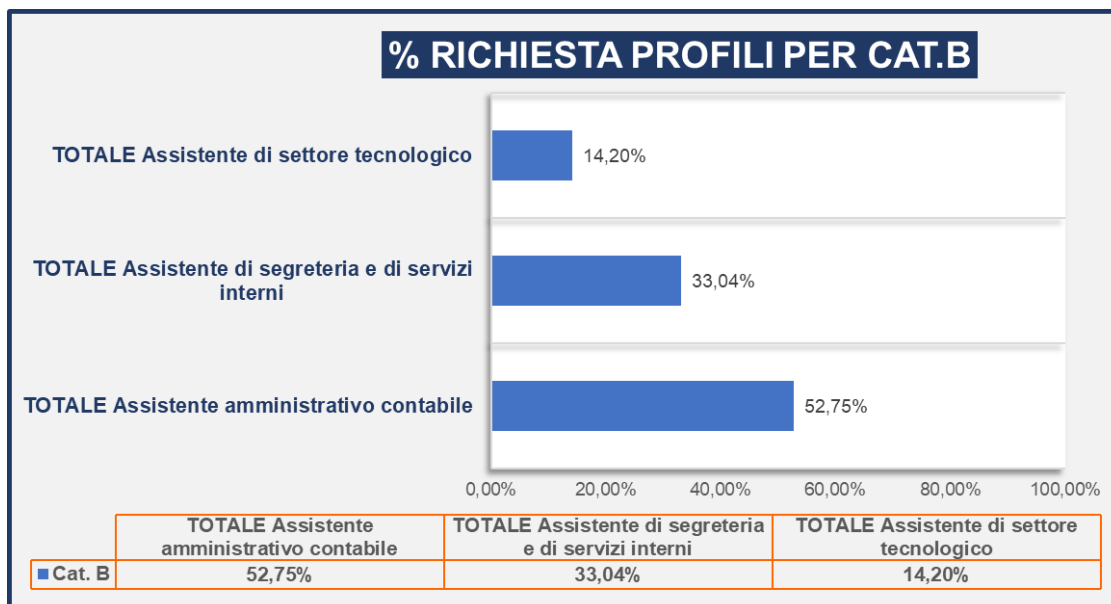
Andando nel dettaglio dei fabbisogni di professionalità:

- nell’ambito della richiesta di personale di categoria A i due profili maggiormente richiesti sono lo **Specialista giuridico-legale-finanziario** e lo **Specialista esperto di politiche pubbliche**, con ciò confermando che la PCM opera attraverso gli “*strumenti*” del diritto, a cui si aggiungono, le competenze di pianificazione, gestione, monitoraggio e coordinamento di *policy* settoriali.



- nell'ambito della richiesta di personale **di categoria B**, i fabbisogni si concentrano maggiormente sui due profili di **Assistente amministrativo - contabile** e **Assistente di segreteria e di servizi interni**.

Tali figure sono evidentemente di supporto a quelle di categoria A più richieste e presenti e rispondono anche alla peculiare articolazione organizzativa della PCM.



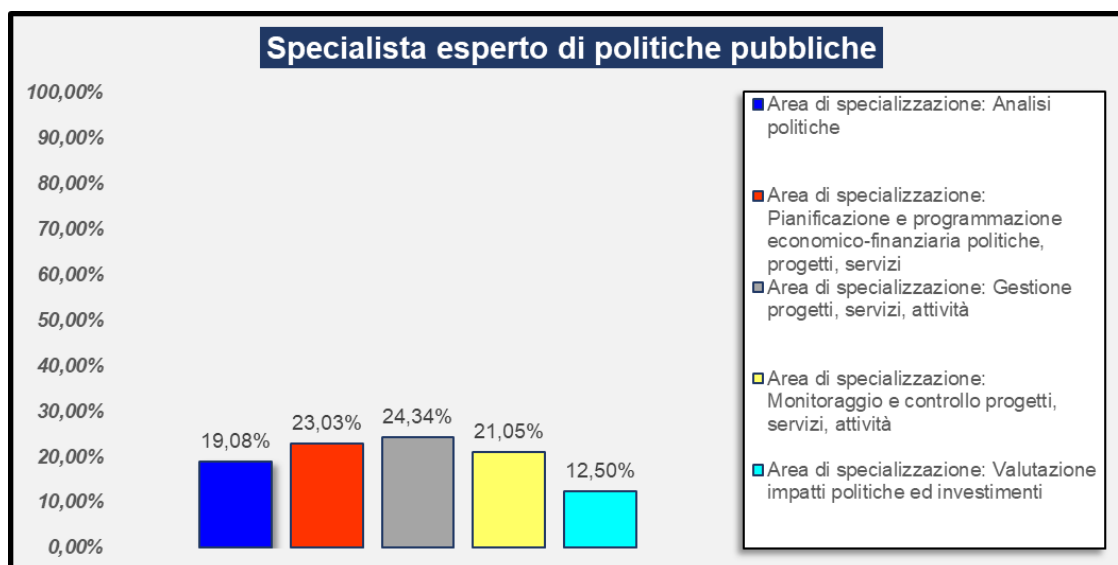
In merito alla seconda indicazione di cui al precedente elenco, ossia la **necessità di personale qualificato**, le Aree di Specializzazione ritenute più importanti sono di seguito indicate.

Aree di Specializzazione rispetto ai profili di categoria A:

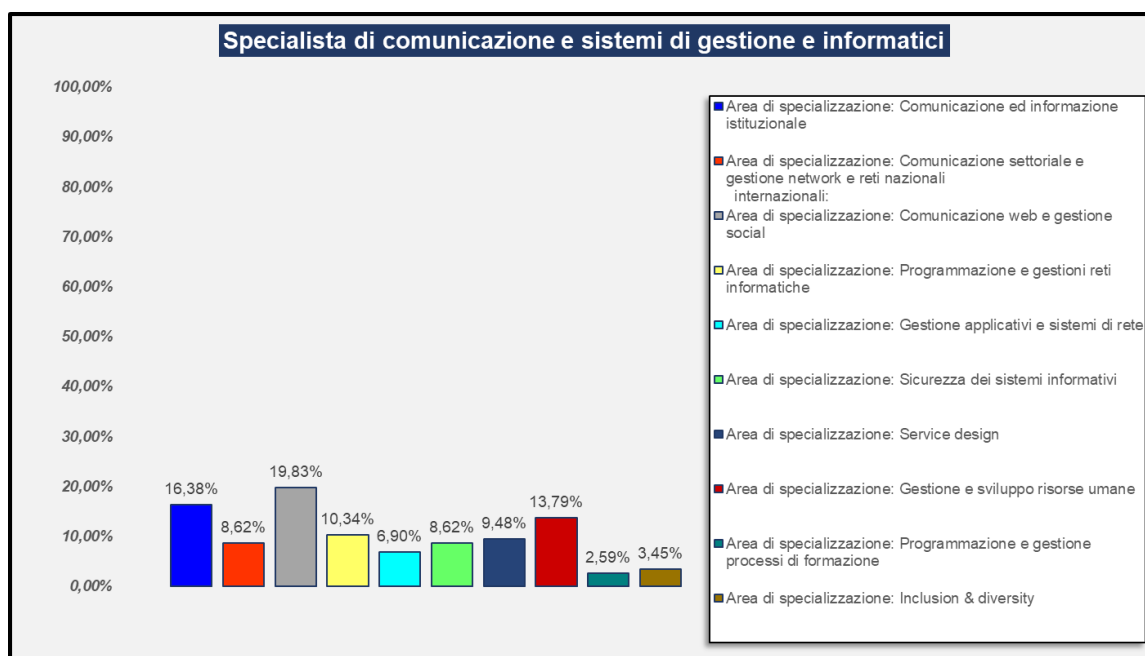
- si rileva una **distribuzione piuttosto uniforme delle specializzazioni** nel profilo di Specialista esperto di politiche pubbliche, denotando la necessità di profili e di competenze per la **gestione**



dell'intero ciclo di una politica pubblica: dall'analisi, alla pianificazione, alla gestione, al monitoraggio e valutazione degli impatti. Le tipologie di politiche sono determinate in considerazione delle priorità strategiche definite dalle Autorità politiche.

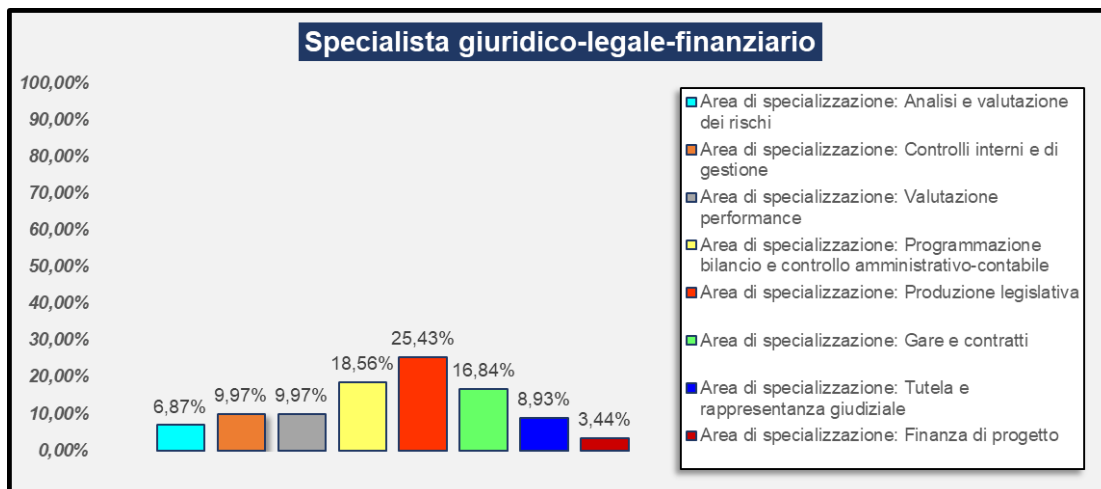


- per il profilo di Specialista di comunicazione e sistemi di gestione informatici, l'orientamento fa emergere l'importanza di profili e competenze relative alla **Comunicazione**, sia istituzionale e *social* ma anche di *network* e reti nazionali ed internazionali (sommando circa il 45% dei fabbisogni), 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

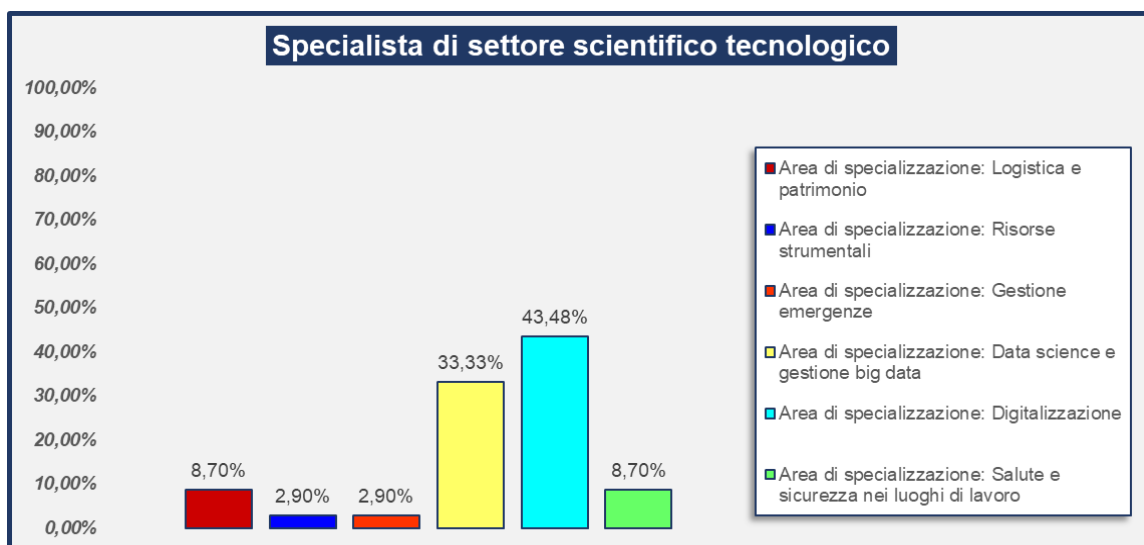


- per il profilo di Specialista giuridico-legale-finanziario, si conferma la necessità di mantenere alta la qualità ed il presidio delle attività *core* della PCM connesse alla **produzione legislativa**,

ed anche ai processi interni di programmazione, controllo e valutazione amministrativo-contabile e di *performance* e controlli interni.



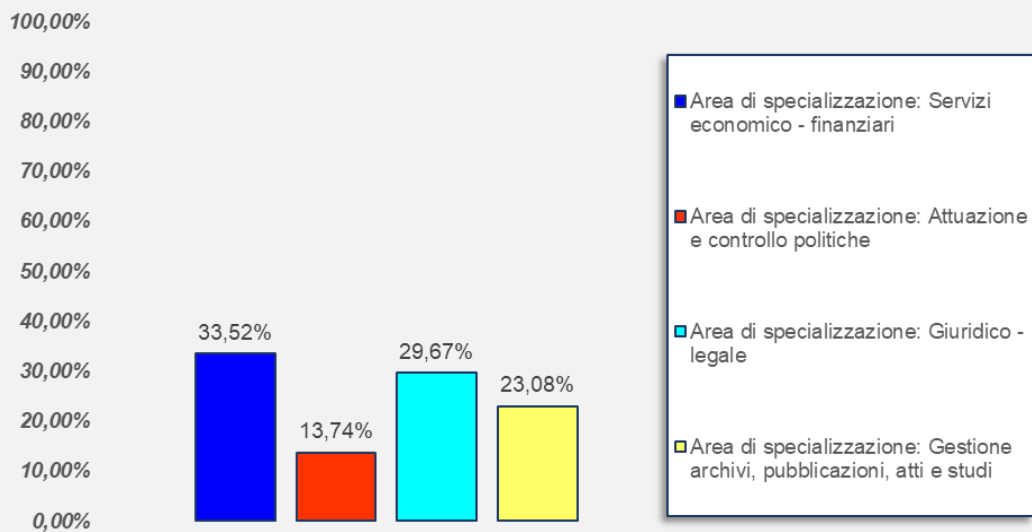
- per il profilo di Specialista settore scientifico tecnologico, risultano prioritarie le specializzazioni relative a **Data science e gestione big data ed alla digitalizzazione**, in perfetta linea con le nuove sfide di modernizzazione.



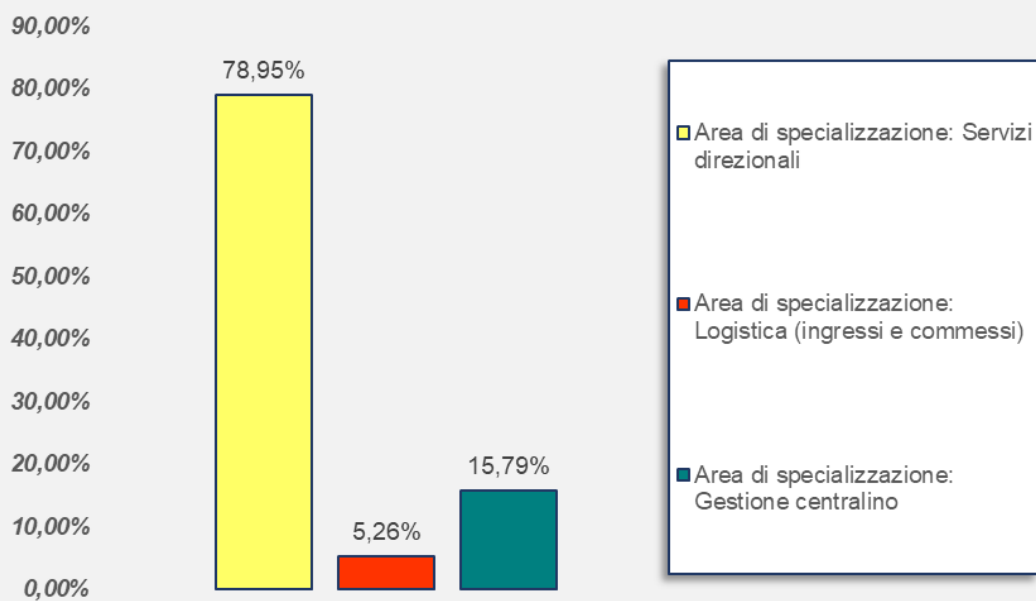
Aree di specializzazione rispetto ai profili di categoria B:

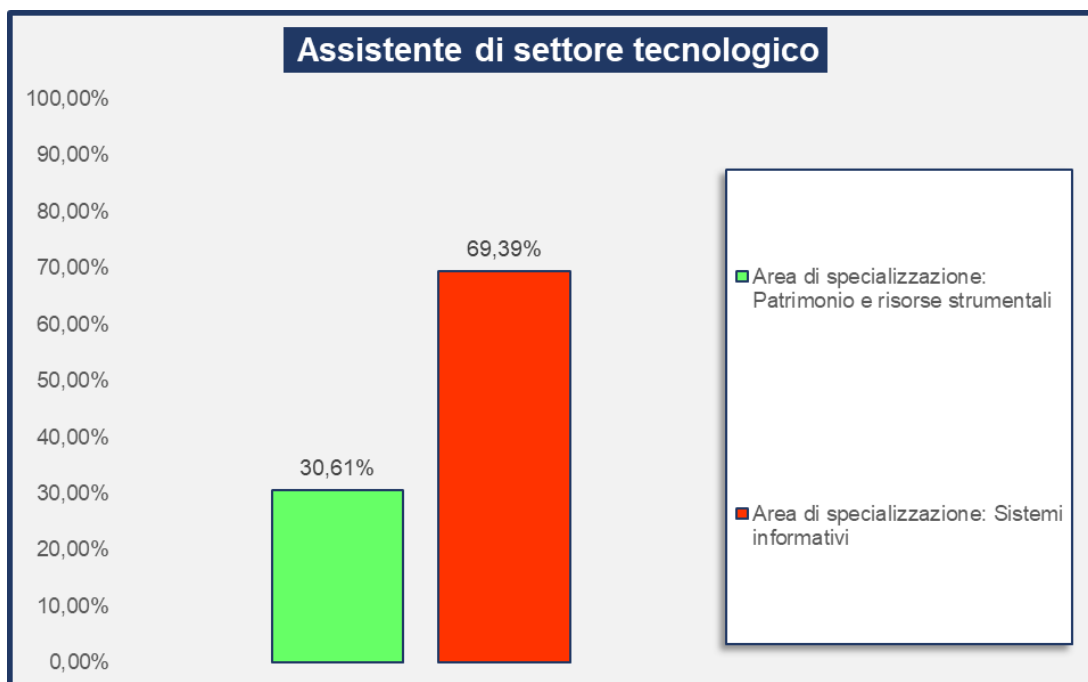
Per i profili di categoria B, si confermano le necessità di presidio dei processi interni a supporto delle priorità strategiche. Infatti, come rappresentato nei grafici seguenti, le specializzazioni richieste concernono i servizi direzionali, informativi, economico-finanziario e di gestione archivi.

### Assistente amministrativo contabile



### Assistente di segreteria e di servizi interni





### 3.3.3. CAPACITÀ ASSUNZIONALE AL 31.12.2022

Con il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, è stato superato il concetto tradizionale di dotazione organica intesa quale “*contenitore rigido*”, traducendo la stessa in termini finanziari di spesa potenziale massima sostenibile nell’ambito delle strategie di copertura del fabbisogno di personale.

Secondo le indicazioni fornite dalle linee di indirizzo, adottate ai sensi dell’articolo 6 ter del decreto legislativo n. 165 del 2001, “*partendo dall’ultima dotazione organica adottata, si ricostruisce il corrispondente valore di spesa potenziale, riconducendo la sua articolazione, secondo l’ordinamento professionale dell’amministrazione, in oneri finanziari teorici di ciascun posto in essa prevista, oneri corrispondenti al trattamento economico fondamentale della qualifica, categoria o area di riferimento, in relazione alle fasce o posizioni economiche. Resta fermo che, in concreto, la spesa del personale in servizio, sommata a quella derivante dalle facoltà assunzionali consentite, [...], non può essere superiore alla spesa potenziale massima, espressione dell’ultima dotazione organica adottata [...].*”

La **spesa massima potenziale sostenibile** rappresenta, quindi, il limite massimo entro il quale le amministrazioni possono procedere alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale, in base ai fabbisogni programmati garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione, tale da non arrecare maggiori oneri per la finanza pubblica. È la “*cornice*” nell’ambito della quale è stata determinata la presente sottosezione di programmazione PTFP, contenuta all’interno della sezione “*Organizzazione e capitale umano*”.

Dal punto di vista della sostenibilità finanziaria, si è proceduto, pertanto, a convertire le dotazioni organiche vigenti, dei ruoli PCM e Protezione Civile in termini finanziari, al fine di ottenere l’indicatore della spesa massima potenziale sostenibile (SMPS).

Nelle seguenti tabelle si espone il valore finanziario di spesa potenziale massima, rispettivamente per la PCM e la PC, della dotazione organica di diritto, che risulta rispettivamente pari a € 90.985.371,67 ed € 31.006.704,40, quale valore derivato dalla somma del totale del personale appartenente alle categorie (personale non dirigente), rispettivamente pari a € 72.553.895,28 ed € 27.959.858,50 e del totale del personale dirigente, rispettivamente pari a € 18.431.476,39 ed € 3.046.845,90.

Tabella 1 - Valore finanziario D.O. PCM

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2022													
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ...%	Buonuscita ...%	IRAP ...%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	
	PRIMA		53.439,57	374,04	267,24	4.506,74	58.587,59	14.178,20	3.327,78	4.979,95	81.073,51	96	7.783.056,68
	SECONDA		41.779,17	292,44	208,92	3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	168	10.648.419,71
AREE/CATEGORIE QUALIFICHE	Fuoco economiale <sup>(1)</sup>	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ...%	Buonuscita ...%	IRAP ...%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	
	A	10	45.629,03	319,44	228,12	3.848,05	50.024,64	12.105,96	2.841,40	4.252,09	69.224,10	-	-
		9	43.456,22	304,20	217,32	3.664,81	47.642,55	11.529,50	2.706,10	4.049,62	65.927,76	-	-
		8	41.825,18	292,80	209,16	3.527,26	45.854,40	11.096,77	2.604,53	3.897,62	63.453,32	-	-
		7	40.147,78	281,04	200,76	3.385,80	44.015,38	10.651,72	2.500,07	3.741,31	60.908,48	-	-
		6	38.176,30	267,24	190,92	3.219,54	41.854,00	10.128,67	2.377,31	3.557,59	57.917,56	-	-
		5	36.139,09	252,96	180,72	3.047,73	39.620,50	9.588,16	2.250,44	3.367,74	54.826,85	-	-
		4	34.296,58	240,12	171,48	2.892,35	37.600,53	9.099,33	2.135,71	3.196,04	52.031,61	-	-
		3	31.757,45	222,36	158,76	2.678,21	34.816,78	8.425,66	1.977,59	2.959,43	48.179,47	-	-
	2	30.382,62	212,64	151,92	2.562,27	33.309,45	8.060,89	1.891,98	2.831,30	46.093,61	-	-	
	1	29.538,98	206,76	147,72	2.491,12	32.384,58	7.837,07	1.839,44	2.752,69	44.813,78	821	36.792.116,75	
	B	10	31.625,21	221,40	158,16	2.667,06	34.671,83	8.390,58	1.969,36	2.947,11	47.978,88	-	-
		9	30.119,25	210,84	150,80	2.540,06	33.020,75	7.991,02	1.875,58	2.806,76	45.694,11	-	-
		8	29.279,65	204,96	146,40	2.469,25	32.100,26	7.768,26	1.823,29	2.728,52	44.420,34	-	-
		7	28.517,97	199,68	142,56	2.405,02	31.265,23	7.566,19	1.775,86	2.657,54	43.264,82	-	-
6		27.752,25	194,28	138,72	2.340,44	30.425,69	7.363,02	1.728,18	2.586,18	42.103,07	-	-	
5		26.454,72	185,16	132,24	2.231,01	29.003,13	7.018,76	1.647,38	2.465,27	40.134,53	-	-	
4		25.160,19	176,16	125,76	2.121,84	27.583,95	6.675,32	1.566,77	2.344,64	38.170,67	-	-	
3		24.478,03	171,36	122,40	2.064,32	26.836,11	6.494,34	1.524,29	2.281,07	37.135,80	963	35.761.778,53	
2	23.794,12	166,56	118,92	2.006,63	26.086,23	6.312,87	1.481,70	2.217,33	36.098,13	-	-		
1	23.138,56	162,00	115,68	1.951,35	25.367,59	6.138,96	1.440,88	2.156,25	35.103,68	-	-		
<b>TOTALE</b>										<b>2048</b>	<b>90.985.371,67</b>		

Tabella 2 – Valore finanziario D.O. Protezione Civile

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2022													
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ...%	Buonuscita ...%	IRAP ...%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	
	PRIMA		53.439,57	374,04	267,24	4.506,74	58.587,59	14.178,20	3.327,78	4.979,95	81.073,51	11	891.808,58
	SECONDA		41.779,17	292,44	208,92	3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	34	2.155.037,32
AREE/CATEGORIE QUALIFICHE	Fuoco economiale <sup>(1)</sup>	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ...%	Buonuscita ...%	IRAP ...%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	
	A	10	45.629,03	319,44	228,12	3.848,05	50.024,64	12.105,96	2.841,40	4.252,09	69.224,10	-	-
		9	43.456,22	304,20	217,32	3.664,81	47.642,55	11.529,50	2.706,10	4.049,62	65.927,76	-	-
		8	41.825,18	292,80	209,16	3.527,26	45.854,40	11.096,77	2.604,53	3.897,62	63.453,32	-	-
		7	40.147,78	281,04	200,76	3.385,80	44.015,38	10.651,72	2.500,07	3.741,31	60.908,48	-	-
		6	38.176,30	267,24	190,92	3.219,54	41.854,00	10.128,67	2.377,31	3.557,59	57.917,56	-	-
		5	36.139,09	252,96	180,72	3.047,73	39.620,50	9.588,16	2.250,44	3.367,74	54.826,85	-	-
		4	34.296,58	240,12	171,48	2.892,35	37.600,53	9.099,33	2.135,71	3.196,04	52.031,61	-	-
		3	31.757,45	222,36	158,76	2.678,21	34.816,78	8.425,66	1.977,59	2.959,43	48.179,47	-	-
	2	30.382,62	212,64	151,92	2.562,27	33.309,45	8.060,89	1.891,98	2.831,30	46.093,61	-	-	
	1	29.538,98	206,76	147,72	2.491,12	32.384,58	7.837,07	1.839,44	2.752,69	44.813,78	401	17.970.327,43	
	B	10	31.625,21	221,40	158,16	2.667,06	34.671,83	8.390,58	1.969,36	2.947,11	47.978,88	-	-
		9	30.119,25	210,84	150,80	2.540,06	33.020,75	7.991,02	1.875,58	2.806,76	45.694,11	-	-
		8	29.279,65	204,96	146,40	2.469,25	32.100,26	7.768,26	1.823,29	2.728,52	44.420,34	-	-
		7	28.517,97	199,68	142,56	2.405,02	31.265,23	7.566,19	1.775,86	2.657,54	43.264,82	-	-
6		27.752,25	194,28	138,72	2.340,44	30.425,69	7.363,02	1.728,18	2.586,18	42.103,07	-	-	
5		26.454,72	185,16	132,24	2.231,01	29.003,13	7.018,76	1.647,38	2.465,27	40.134,53	-	-	
4		25.160,19	176,16	125,76	2.121,84	27.583,95	6.675,32	1.566,77	2.344,64	38.170,67	-	-	
3		24.478,03	171,36	122,40	2.064,32	26.836,11	6.494,34	1.524,29	2.281,07	37.135,80	269	9.989.531,07	
2	23.794,12	166,56	118,92	2.006,63	26.086,23	6.312,87	1.481,70	2.217,33	36.098,13	-	-		
1	23.138,56	162,00	115,68	1.951,35	25.367,59	6.138,96	1.440,88	2.156,25	35.103,68	-	-		
<b>TOTALE</b>										<b>715</b>	<b>31.006.704,40</b>		

Nel rispetto del suddetto indicatore di spesa potenziale massima e in coerenza con quanto emerso attraverso la rilevazione del fabbisogno di personale come su illustrato, con il presente Piano, la PCM procede alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della consistenza di personale del ruolo PCM, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 2, comma 10 *bis* del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, e garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione, prevedendo **931** unità di personale di categoria A, in luogo di 821 e **830** unità di categoria B, in luogo di 963, come di seguito riportato:

Valore finanziario dotazione organica PCM rimodulata													
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ...%	Buonuscita ...%	IRAP ...%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	PRIMA	53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.587,59	14.178,20	3.327,78	4.979,95	81.073,51	96	7.783.056,68
SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	168	10.648.419,71	
AREE/CATEGORIE QUALIFICHE	Place economiche <sup>(1)</sup>	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale <sup>(2)</sup>	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ...%	Buonuscita ...%	IRAP ...%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
A	10	45.629,03	319,44	228,12		3.848,05	50.024,64	12.105,96	2.841,40	4.252,09	69.224,10		-
	9	43.456,22	304,20	217,32		3.664,81	47.642,55	11.529,50	2.706,10	4.049,62	65.927,76		-
	8	41.825,18	292,80	209,16		3.527,26	45.854,40	11.096,77	2.604,53	3.897,62	63.453,32		-
	7	40.147,78	281,04	200,76		3.385,80	44.015,38	10.651,72	2.500,07	3.741,31	60.908,48		-
	6	38.176,30	267,24	190,92		3.219,54	41.854,00	10.128,67	2.377,31	3.557,59	57.917,56		-
	5	36.139,09	252,96	180,72		3.047,73	39.620,50	9.588,16	2.250,44	3.367,74	54.826,88		-
	4	34.296,58	240,12	171,48		2.892,35	37.600,53	9.099,33	2.135,71	3.196,04	52.031,61		-
	3	31.757,45	222,36	158,76		2.678,21	34.816,78	8.425,66	1.977,59	2.959,43	48.179,47		-
	2	30.382,62	212,64	151,92		2.562,27	33.309,45	8.060,89	1.891,68	2.831,30	46.093,61		-
	1	29.538,98	206,76	147,72		2.491,12	32.384,58	7.837,07	1.839,44	2.752,69	44.813,78	931	41.721.633,01
B	10	31.625,21	221,40	158,16		2.667,06	34.671,83	8.390,58	1.969,36	2.947,11	47.978,88		-
	9	30.119,25	210,84	150,60		2.540,06	33.020,75	7.991,02	1.875,58	2.806,76	45.694,11		-
	8	29.279,65	204,96	146,40		2.469,25	32.100,26	7.694,26	1.823,29	2.728,52	44.429,34		-
	7	28.517,97	199,68	142,56		2.405,02	31.265,39	7.566,19	1.775,86	2.657,54	43.364,82		-
	6	27.752,25	194,28	138,72		2.340,44	30.425,69	7.363,02	1.728,18	2.586,18	42.103,07		-
	5	26.454,72	185,16	132,24		2.231,01	29.093,13	7.018,76	1.647,38	2.463,27	40.134,88		-
	4	25.160,19	176,16	125,76		2.121,84	27.589,95	6.675,32	1.566,77	2.344,64	38.170,67		-
	3	24.478,03	171,36	122,40		2.064,32	26.836,11	6.494,34	1.524,29	2.281,07	37.135,80	830	30.822.716,70
	2	23.794,12	166,56	118,92		2.006,63	26.086,33	6.312,87	1.481,70	2.217,33	36.099,13		-
	1	23.138,56	162,00	115,68		1.951,35	25.367,39	6.138,96	1.440,88	2.156,25	35.103,68		-
<b>TOTALE</b>											<b>2025</b>	<b>90.975.826,09</b>	

Alla luce della suddetta rimodulazione, il valore finanziario di spesa potenziale massima della dotazione organica del ruolo PCM della PCM è pari ad € 90.975.826,09.

Ai sensi di quanto disposto dall'articolo 11, comma 2 bis del decreto legislativo 1° dicembre 2009, n. 178, *“la Presidenza del Consiglio dei ministri è autorizzata a reclutare, dall'anno 2023, con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, in aggiunta alle vigenti facoltà assunzionali e con corrispondente aumento della dotazione organica del personale non dirigenziale, ventotto unità di personale non dirigenziale, da inquadrare nella categoria A, posizione economica FI, mediante apposite procedure selettive, nell'ambito delle quali possono essere prioritariamente valorizzate le esperienze lavorative maturate dai titolari di contratti stipulati nell'ultimo triennio per lo svolgimento di attività di tutoraggio ai sensi del comma 1-bis. A tal fine è autorizzata la spesa di euro 1.916.248 annui a decorrere dall'anno 2023”*.

L'assunzione di questo personale, pertanto, si aggiunge alle vigenti facoltà assunzionali e determina un corrispondente aumento della dotazione organica del ruolo PCM che, quindi, viene rimodulata per un totale di **959** unità di categoria A.

Le tabelle 3 e 4 riportano il valore finanziario dei presenti in servizio in PCM e PC, rispettivamente pari a € 65.232.188,27 e € 21.881.431,77.

Il valore riportato nella colonna *“Totale unità presenti di ruolo”* delle suindicate tabelle è composto, oltre che dalle unità di personale di categoria A e B, dal numero di unità dirigenziali di ruolo presenti



Tabella 5 – Spesa comandati out al 31/12/2022 – PCM

Spesa comandati out al 31 dicembre 2022													
Dirigente	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonscisa ....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out <sup>(1)</sup>	T O T A L E O N E R E C O M A N D A T I O U T
PRIMA		53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.587,59	14.178,20	3.327,78	4.979,95	81.073,51	17	1.378.249,62
SECONDA		41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	17	1.077.518,66
AREE/CATEGORIE QUALIFICHE													
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale <sup>(2)</sup>	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonscisa ....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out <sup>(1)</sup>	T O T A L E O N E R E C O M A N D A T I O U T
A	10	45.629,03	319,44	228,12		3.848,05	50.024,64	12.105,96	2.841,40	4.252,09	69.224,10		-
	9	43.456,22	304,20	217,32		3.664,81	47.642,55	11.529,50	2.706,10	4.049,62	65.927,76		-
	8	41.825,18	292,80	209,16		3.527,26	45.854,40	11.096,77	2.604,53	3.897,62	63.453,32		-
	7	40.147,78	281,04	200,76		3.385,80	44.015,38	10.651,72	2.500,07	3.741,31	60.908,48		-
	6	38.176,30	267,24	190,92		3.219,54	41.854,00	10.128,67	2.377,31	3.557,59	57.917,56	2	115.835,13
	5	36.139,09	252,96	180,72		3.047,73	39.620,50	9.588,16	2.250,44	3.367,74	54.826,85		-
	4	34.296,58	240,12	171,48		2.892,35	37.600,53	9.099,33	2.135,71	3.196,04	52.031,61	1	52.031,61
	3	31.757,45	222,36	158,76		2.678,21	34.816,78	8.425,66	1.977,59	2.959,43	48.179,47		-
	2	30.382,62	212,64	151,92		2.562,27	33.309,45	8.060,89	1.891,98	2.831,30	46.093,61		-
	1	29.538,98	206,76	147,72		2.491,12	32.384,58	7.837,07	1.839,44	2.752,69	44.813,78	25	1.120.344,60
	B	10	31.625,21	221,40	158,16		2.667,06	34.671,83	8.390,58	1.969,36	2.947,11	47.978,88	
9		30.119,25	210,84	150,60		2.540,06	33.020,75	7.991,02	1.875,58	2.806,76	45.694,11		-
8		29.279,65	204,96	146,40		2.469,25	32.100,26	7.768,26	1.823,29	2.728,52	44.420,34	3	133.261,02
7		28.517,97	199,68	142,56		2.405,02	31.265,23	7.566,19	1.775,86	2.657,54	43.264,82		-
6		27.752,25	194,28	138,72		2.340,44	30.425,69	7.363,02	1.728,18	2.586,18	42.103,07	1	42.103,07
5		26.454,72	185,16	132,24		2.231,01	29.003,13	7.018,76	1.647,38	2.465,27	40.134,53		-
4		25.160,19	176,16	125,76		2.121,84	27.583,95	6.675,32	1.566,77	2.344,64	38.170,67		-
3		24.478,03	171,36	122,40		2.064,32	26.836,11	6.494,34	1.524,29	2.281,07	37.135,80	2	74.271,61
2		23.794,12	166,56	118,92		2.006,63	26.086,23	6.312,87	1.481,70	2.217,33	36.098,13		-
1		23.138,56	162,00	115,68		1.951,35	25.367,59	6.138,96	1.440,88	2.156,25	35.103,68		-
													68

Tabella 6 – Spesa comandati out al 31/12/2022 - Protezione Civile

Spesa comandati out al 31 dicembre 2022												
Dirigente	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonscisa ....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out <sup>(1)</sup>	T O T A L E O N E R E C O M A N D A T I O U T
PRIMA		53.439,57	374,04	267,24	4.506,74	58.587,59	14.178,20	3.327,78	4.979,95	81.073,51		-
SECONDA		41.779,17	292,44	208,92	3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	2	126.766,90
AREE/CATEGORIE QUALIFICHE												
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonscisa ....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out <sup>(1)</sup>	T O T A L E O N E R E C O M A N D A T I O U T
A	10	45.629,03	319,44	228,12	3.848,05	50.024,64	12.105,96	2.841,40	4.252,09	69.224,10		-
	9	43.456,22	304,20	217,32	3.664,81	47.642,55	11.529,50	2.706,10	4.049,62	65.927,76		-
	8	41.825,18	292,80	209,16	3.527,26	45.854,40	11.096,77	2.604,53	3.897,62	63.453,32		-
	7	40.147,78	281,04	200,76	3.385,80	44.015,38	10.651,72	2.500,07	3.741,31	60.908,48		-
	6	38.176,30	267,24	190,92	3.219,54	41.854,00	10.128,67	2.377,31	3.557,59	57.917,56		-
	5	36.139,09	252,96	180,72	3.047,73	39.620,50	9.588,16	2.250,44	3.367,74	54.826,85		-
	4	34.296,58	240,12	171,48	2.892,35	37.600,53	9.099,33	2.135,71	3.196,04	52.031,61		-
	3	31.757,45	222,36	158,76	2.678,21	34.816,78	8.425,66	1.977,59	2.959,43	48.179,47		-
	2	30.382,62	212,64	151,92	2.562,27	33.309,45	8.060,89	1.891,98	2.831,30	46.093,61		-
	1	29.538,98	206,76	147,72	2.491,12	32.384,58	7.837,07	1.839,44	2.752,69	44.813,78	27	1.209.972,17
	B	10	31.625,21	221,40	158,16	2.667,06	34.671,83	8.390,58	1.969,36	2.947,11	47.978,88	
9		30.119,25	210,84	150,60	2.540,06	33.020,75	7.991,02	1.875,58	2.806,76	45.694,11		-
8		29.279,65	204,96	146,40	2.469,25	32.100,26	7.768,26	1.823,29	2.728,52	44.420,34		-
7		28.517,97	199,68	142,56	2.405,02	31.265,23	7.566,19	1.775,86	2.657,54	43.264,82		-
6		27.752,25	194,28	138,72	2.340,44	30.425,69	7.363,02	1.728,18	2.586,18	42.103,07		-
5		26.454,72	185,16	132,24	2.231,01	29.003,13	7.018,76	1.647,38	2.465,27	40.134,53		-
4		25.160,19	176,16	125,76	2.121,84	27.583,95	6.675,32	1.566,77	2.344,64	38.170,67		-
3		24.478,03	171,36	122,40	2.064,32	26.836,11	6.494,34	1.524,29	2.281,07	37.135,80		-
2		23.794,12	166,56	118,92	2.006,63	26.086,23	6.312,87	1.481,70	2.217,33	36.098,13	7	259.950,62
1		23.138,56	162,00	115,68	1.951,35	25.367,59	6.138,96	1.440,88	2.156,25	35.103,68		-
												36



Allo scopo di individuare i budget 2023 e formulare previsioni sulla consistenza dei budget 2024 e 2025 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 2022 (budget 2023) e di quelle relative alle cessazioni previste per gli anni 2023 e 2024 (budget 2024 e 2025).

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, le 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 entro la quale formulare le strategie sui fabbisogni di personale.

Tabella 7 – Risorse finanziarie personale cessato al 31/12/2022 - PCM

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2022 <sup>(1)</sup> - PCM													
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita ....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA	53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.587,59	14.178,20	3.327,78	4.979,95	81.073,51	7	567.514,55
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.573,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	11	697.217,96
AREE CATEGORIE QUALIFICHE	Fasce economiche <sup>(2)</sup>	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale <sup>(3)</sup>	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita ....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
A	10	46.609,03	319,44	228,12		3.848,05	50.024,64	12.105,96	2.841,40	4.252,09	69.224,10		0,00
	9	43.456,22	304,20	217,32		3.664,81	47.642,55	11.529,50	2.706,10	4.049,62	65.927,76		0,00
	8	41.825,18	292,80	209,16		3.527,26	45.854,40	11.096,77	2.604,53	3.897,62	63.453,32		0,00
	7	40.147,78	281,04	200,76		3.385,80	44.015,38	10.651,72	2.500,07	3.741,31	60.908,48		0,00
	6	38.176,30	267,24	180,92		3.219,54	41.854,00	10.128,67	2.377,31	3.557,59	57.917,56		0,00
	5	36.139,09	252,96	180,72		3.047,73	39.620,50	9.593,16	2.250,44	3.367,74	54.926,85		0,00
	4	34.296,58	240,12	171,48		2.892,55	37.600,53	9.099,33	2.135,71	3.196,04	52.031,61		0,00
	3	31.757,45	223,36	159,76		2.678,21	34.816,79	8.425,66	1.977,59	2.959,43	48.179,47		0,00
	2	30.392,62	212,64	151,92		2.562,27	33.209,45	8.060,89	1.891,99	2.831,30	46.093,61		0,00
	1	29.539,98	206,76	147,72		2.491,12	32.384,38	7.897,07	1.839,44	2.752,69	44.913,78	88	2.599.199,48
B	10	31.625,21	221,40	159,16		2.667,06	34.671,83	8.390,58	1.969,36	2.947,11	47.979,88		0,00
	9	30.119,75	210,84	150,60		2.540,06	33.070,75	7.991,02	1.875,58	2.806,78	45.694,11		0,00
	8	29.279,65	204,96	146,40		2.469,25	32.100,26	7.789,26	1.823,29	2.728,52	44.420,34		0,00
	7	28.517,97	199,68	142,56		2.405,02	31.265,73	7.566,19	1.775,86	2.657,54	43.264,82		0,00
	6	27.752,25	194,28	138,72		2.340,44	30.425,69	7.363,02	1.728,18	2.586,18	42.103,07		0,00
	5	26.454,72	185,16	132,24		2.231,01	29.003,13	7.019,76	1.647,38	2.465,27	40.134,53		0,00
	4	25.160,19	176,16	125,76		2.121,84	27.583,65	6.675,32	1.566,77	2.344,64	38.170,67		0,00
	3	24.478,03	171,36	122,40		2.064,32	26.836,11	6.494,34	1.524,29	2.281,07	37.135,80	54	2.005.333,38
	2	23.794,12	166,56	118,92		2.006,63	26.086,23	6.312,87	1.481,70	2.217,33	36.098,13		0,00
	1	23.138,56	162,00	115,68		1.951,35	25.367,59	6.138,96	1.440,88	2.156,25	35.103,68		0,00
										<i>di cui</i>	TOTALE Dir. I Fascia	7,00	567.514,55
										<i>di cui</i>	TOTALE Dir. II fasce-Aree	123,00	5.301.750,81
											<b>TOTALE complessivo</b>	<b>130</b>	<b>5.869.265,36</b>

Tabella 8 – Risorse finanziarie personale cessato al 31/12/2022 - PC

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2022 - PC												
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ... %	Buonuscita ... %	IRAP ... %	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
		53.439,57	374,04	267,24	4.506,74	58.587,59	14.178,20	3.327,78	4.979,95	81.073,61	0	0,00
		41.779,17	292,44	208,92	3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	0	0,00
AREE/CATEGORIE/QUALIFICHE	Fascia economiche <sup>(1)</sup>	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ... %	Buonuscita ... %	IRAP ... %	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
A	10	45.629,03	319,44	228,12	3.848,05	50.024,64	12.105,96	2.841,40	4.252,09	69.224,10		0,00
	9	43.456,22	304,20	217,32	3.664,81	47.642,55	11.529,50	2.706,10	4.049,62	66.927,76		0,00
	8	41.825,18	292,80	209,16	3.527,26	45.854,40	11.096,77	2.604,53	3.897,62	63.453,32		0,00
	7	40.147,78	281,04	200,76	3.385,80	44.015,38	10.651,72	2.500,07	3.741,31	60.908,48		0,00
	6	38.176,30	267,24	190,92	3.219,54	41.854,00	10.128,67	2.377,31	3.557,59	57.917,56		0,00
	5	36.139,09	252,96	180,72	3.047,73	39.620,50	9.588,16	2.250,44	3.367,74	54.826,85		0,00
	4	34.296,58	240,12	171,48	2.892,35	37.600,53	9.099,33	2.135,71	3.196,04	52.031,61		0,00
	3	31.757,45	222,36	158,76	2.678,21	34.816,78	8.425,66	1.977,59	2.959,43	48.179,47		0,00
	2	30.382,62	212,64	151,92	2.562,27	33.309,45	8.060,89	1.891,98	2.831,30	46.093,61		0,00
	1	29.538,98	206,76	147,72	2.491,12	32.384,58	7.837,07	1.839,44	2.752,69	44.813,78	8	358.510,27
B	10	31.625,21	221,40	158,16	2.667,06	34.671,83	8.390,58	1.969,36	2.947,11	47.978,88		0,00
	9	30.119,25	210,84	150,60	2.540,06	33.020,75	7.991,02	1.875,58	2.806,76	45.694,11		0,00
	8	29.279,65	204,96	146,40	2.469,25	32.100,26	7.768,26	1.823,29	2.728,52	44.420,34		0,00
	7	28.517,97	199,68	142,56	2.405,02	31.265,23	7.566,19	1.775,86	2.657,54	43.264,82		0,00
	6	27.752,25	194,28	138,72	2.340,44	30.425,69	7.363,02	1.728,18	2.586,18	42.103,07		0,00
	5	26.454,72	185,16	132,24	2.231,01	29.003,13	7.018,76	1.647,38	2.465,27	40.134,53		0,00
	4	25.160,19	176,16	125,76	2.121,84	27.583,95	6.675,32	1.566,77	2.344,64	38.170,67		0,00
	3	24.478,03	171,36	122,40	2.064,32	26.836,11	6.494,34	1.524,29	2.281,07	37.135,80	7	239.950,62
	2	23.794,12	166,56	118,92	2.006,63	26.086,23	6.312,87	1.481,70	2.217,33	36.098,13		0,00
	1	23.138,56	162,00	115,68	1.951,35	25.367,59	6.138,96	1.440,88	2.156,25	35.103,68		0,00
								di cui	TOTALE Dir. I Fascia		-	0,00
								di cui	TOTALE Dir. II fascia+Aree	15,00		618.460,90
									TOTALE complessivo	15		618.460,90

Tabella 9 – Risorse finanziarie personale cessato al 31/12/2023 - PCM

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2023 <sup>(1)</sup> - PCM													
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ... %	Buonuscita ... %	IRAP ... %	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
		53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.587,59	14.178,20	3.327,78	4.979,95	81.073,61	4	324.294,03
		41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	6	380.300,70
AREE/CATEGORIE/QUALIFICHE	Fascia economiche <sup>(1)</sup>	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale <sup>(2)</sup>	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ... %	Buonuscita ... %	IRAP ... %	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
A	10	45.629,03	319,44	228,12		3.848,05	50.024,64	12.105,96	2.841,40	4.252,09	69.224,10		0,00
	9	43.456,22	304,20	217,32		3.664,81	47.642,55	11.529,50	2.706,10	4.049,62	66.927,76		0,00
	8	41.825,18	292,80	209,16		3.527,26	45.854,40	11.096,77	2.604,53	3.897,62	63.453,32		0,00
	7	40.147,78	281,04	200,76		3.385,80	44.015,38	10.651,72	2.500,07	3.741,31	60.908,48		0,00
	6	38.176,30	267,24	190,92		3.219,54	41.854,00	10.128,67	2.377,31	3.557,59	57.917,56		0,00
	5	36.139,09	252,96	180,72		3.047,73	39.620,50	9.588,16	2.250,44	3.367,74	54.826,85		0,00
	4	34.296,58	240,12	171,48		2.892,35	37.600,53	9.099,33	2.135,71	3.196,04	52.031,61		0,00
	3	31.757,45	222,36	158,76		2.678,21	34.816,78	8.425,66	1.977,59	2.959,43	48.179,47		0,00
	2	30.382,62	212,64	151,92		2.562,27	33.309,45	8.060,89	1.891,98	2.831,30	46.093,61		0,00
	1	29.538,98	206,76	147,72		2.491,12	32.384,58	7.837,07	1.839,44	2.752,69	44.813,78	41	1.837.365,15
B	10	31.625,21	221,40	158,16		2.667,06	34.671,83	8.390,58	1.969,36	2.947,11	47.978,88		0,00
	9	30.119,25	210,84	150,60		2.540,06	33.020,75	7.991,02	1.875,58	2.806,76	45.694,11		0,00
	8	29.279,65	204,96	146,40		2.469,25	32.100,26	7.768,26	1.823,29	2.728,52	44.420,34		0,00
	7	28.517,97	199,68	142,56		2.405,02	31.265,23	7.566,19	1.775,86	2.657,54	43.264,82		0,00
	6	27.752,25	194,28	138,72		2.340,44	30.425,69	7.363,02	1.728,18	2.586,18	42.103,07		0,00
	5	26.454,72	185,16	132,24		2.231,01	29.003,13	7.018,76	1.647,38	2.465,27	40.134,53		0,00
	4	25.160,19	176,16	125,76		2.121,84	27.583,95	6.675,32	1.566,77	2.344,64	38.170,67		0,00
	3	24.478,03	171,36	122,40		2.064,32	26.836,11	6.494,34	1.524,29	2.281,07	37.135,80	44	1.633.975,34
	2	23.794,12	166,56	118,92		2.006,63	26.086,23	6.312,87	1.481,70	2.217,33	36.098,13		0,00
	1	23.138,56	162,00	115,68		1.951,35	25.367,59	6.138,96	1.440,88	2.156,25	35.103,68		0,00
									di cui	TOTALE Dir. I Fascia	4,00		324.294,03
									di cui	TOTALE Dir. II fascia+Aree	91,00		3.851.641,20
										TOTALE complessivo	96		4.175.935,22

Tabella 10 – Risorse finanziarie personale cessato al 31/12/2023 - PC

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2023 <sup>(1)</sup>												
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita ...%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
AREE/CATEGORIE QUALIFICHE												
	Fascia economiche <sup>(1)</sup>	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita ...%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
A	10	45.629,03	319,44	228,12	3.848,05	50.024,64	12,105,96	2.841,40	4.252,09	69.224,10		0,00
	9	43.456,22	304,20	217,32	3.664,81	47.642,55	11.529,50	2.706,10	4.049,62	66.927,76		0,00
	8	41.825,18	292,80	209,16	3.527,26	45.854,40	11.096,77	2.604,53	3.897,62	63.483,32		0,00
	7	40.147,78	281,04	200,76	3.385,80	44.015,38	10.651,72	2.500,07	3.741,31	60.908,48		0,00
	6	38.176,30	267,24	190,92	3.219,54	41.854,00	10.128,67	2.377,31	3.557,59	57.917,56		0,00
	5	36.139,09	252,96	180,72	3.047,73	39.620,50	9.588,16	2.250,44	3.367,74	54.826,88		0,00
	4	34.296,58	240,12	171,48	2.892,35	37.600,53	9.099,33	2.135,71	3.196,04	52.031,61		0,00
	3	31.757,45	222,36	158,76	2.678,21	34.816,78	8.425,66	1.977,59	2.959,43	48.179,47		0,00
	2	30.382,62	212,64	151,92	2.562,27	33.309,45	8.060,89	1.891,98	2.831,30	46.093,61		0,00
	1	29.538,98	206,76	147,72	2.491,12	32.384,58	7.837,07	1.839,44	2.752,69	44.813,78	15	672.206,76
	B	10	31.625,21	221,40	158,16	2.667,06	34.671,83	8.390,58	1.969,36	2.947,11	47.978,88	
9		30.119,25	210,84	150,60	2.540,06	33.020,75	7.991,02	1.875,58	2.806,76	45.694,11		0,00
8		29.279,65	204,96	146,40	2.469,25	32.100,26	7.768,26	1.823,29	2.728,52	44.420,34		0,00
7		28.517,97	199,68	142,56	2.405,02	31.265,23	7.566,19	1.775,86	2.657,54	43.264,82		0,00
6		27.752,25	194,28	138,72	2.340,44	30.425,69	7.363,02	1.728,18	2.586,18	42.103,07		0,00
5		26.454,72	185,16	132,24	2.231,01	29.003,13	7.018,76	1.647,38	2.465,27	40.134,53		0,00
4		25.160,19	176,16	125,76	2.121,84	27.583,95	6.675,32	1.566,77	2.344,64	38.170,67		0,00
3		24.478,03	171,36	122,40	2.064,32	26.836,11	6.494,34	1.524,29	2.281,07	37.135,80	9	334.222,23
2		23.794,12	166,56	118,92	2.006,63	26.086,23	6.312,87	1.481,70	2.217,33	36.098,13		0,00
1		23.138,56	162,00	115,68	1.951,35	25.367,59	6.138,96	1.440,88	2.156,25	35.103,68		0,00
di cui										TOTALE Dir. I Fascia	-	0,00
di cui										TOTALE Dir. II fascia-Aree	25,00	1.069.812,44
										TOTALE complessivo	25	1.069.812,44

Tabella 11 – Risorse finanziarie personale cessato al 31/12/2024 - PCM

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2024 <sup>(1)</sup> - PCM													
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retribuitiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita ...%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
AREE/CATEGORIE QUALIFICHE													
	Fascia economiche <sup>(1)</sup>	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retribuitiva fondamentale <sup>(1)</sup>	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita ...%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
A	10	45.629,03	319,44	228,12		3.848,05	50.024,64	12,105,96	2.841,40	4.252,09	69.224,10		0,00
	9	43.456,22	304,20	217,32		3.664,81	47.642,55	11.529,50	2.706,10	4.049,62	66.927,76		0,00
	8	41.825,18	292,80	209,16		3.527,26	45.854,40	11.096,77	2.604,53	3.897,62	63.483,32		0,00
	7	40.147,78	281,04	200,76		3.385,80	44.015,38	10.651,72	2.500,07	3.741,31	60.908,48		0,00
	6	38.176,30	267,24	190,92		3.219,54	41.854,00	10.128,67	2.377,31	3.557,59	57.917,56		0,00
	5	36.139,09	252,96	180,72		3.047,73	39.620,50	9.588,16	2.250,44	3.367,74	54.826,88		0,00
	4	34.296,58	240,12	171,48		2.892,35	37.600,53	9.099,33	2.135,71	3.196,04	52.031,61		0,00
	3	31.757,45	222,36	158,76		2.678,21	34.816,78	8.425,66	1.977,59	2.959,43	48.179,47		0,00
	2	30.382,62	212,64	151,92		2.562,27	33.309,45	8.060,89	1.891,98	2.831,30	46.093,61		0,00
	1	29.538,98	206,76	147,72		2.491,12	32.384,58	7.837,07	1.839,44	2.752,69	44.813,78	22	985.908,25
	B	10	31.625,21	221,40	158,16		2.667,06	34.671,83	8.390,58	1.969,36	2.947,11	47.978,88	
9		30.119,25	210,84	150,60		2.540,06	33.020,75	7.991,02	1.875,58	2.806,76	45.694,11		0,00
8		29.279,65	204,96	146,40		2.469,25	32.100,26	7.768,26	1.823,29	2.728,52	44.420,34		0,00
7		28.517,97	199,68	142,56		2.405,02	31.265,23	7.566,19	1.775,86	2.657,54	43.264,82		0,00
6		27.752,25	194,28	138,72		2.340,44	30.425,69	7.363,02	1.728,18	2.586,18	42.103,07		0,00
5		26.454,72	185,16	132,24		2.231,01	29.003,13	7.018,76	1.647,38	2.465,27	40.134,53		0,00
4		25.160,19	176,16	125,76		2.121,84	27.583,95	6.675,32	1.566,77	2.344,64	38.170,67		0,00
3		24.478,03	171,36	122,40		2.064,32	26.836,11	6.494,34	1.524,29	2.281,07	37.135,80	34	1.262.617,31
2		23.794,12	166,56	118,92		2.006,63	26.086,23	6.312,87	1.481,70	2.217,33	36.098,13		0,00
1		23.138,56	162,00	115,68		1.951,35	25.367,59	6.138,96	1.440,88	2.156,25	35.103,68		0,00
di cui										TOTALE Dir. I Fascia	2,00	162.147,01	
di cui										TOTALE Dir. II fascia-Aree	61,00	2.565.457,81	
										TOTALE complessivo	63	2.727.854,83	

Tabella 12 – Risorse finanziarie personale cessato al 31/12/2024 - PC

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2024 <sup>(1)</sup>												
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ... %	Buonuscita ... %	IRAP ... %	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA	53.439,57	374,04	267,24	4.506,74	58.587,59	14.178,20	3.327,78	4.979,95	81.073,51	0	0,00
SECONDA		41.779,17	292,44	208,92	3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	0	0,00
AREE/CATEGORIE QUALIFICHE	Fluce economiche <sup>(1)</sup>	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ... %	Buonuscita ... %	IRAP ... %	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
A	10	45.629,03	319,44	228,12	3.848,05	50.024,64	12.105,96	2.841,40	4.252,09	69.224,10		0,00
	9	43.456,22	304,20	217,32	3.664,81	47.642,55	11.529,50	2.706,10	4.049,62	65.927,76		0,00
	8	41.825,18	292,80	209,16	3.527,26	45.854,40	11.096,77	2.604,53	3.897,62	63.483,32		0,00
	7	40.147,78	281,04	200,76	3.385,80	44.015,38	10.651,72	2.500,07	3.741,31	60.908,48		0,00
	6	38.176,30	267,24	190,92	3.219,54	41.854,00	10.128,67	2.377,31	3.557,59	57.917,56		0,00
	5	36.139,09	252,96	180,72	3.047,73	39.620,50	9.588,16	2.250,44	3.367,74	54.826,85		0,00
	4	34.296,58	240,12	171,48	2.892,35	37.600,53	9.099,33	2.135,71	3.196,04	52.031,61		0,00
	3	31.757,45	222,36	158,76	2.678,21	34.816,78	8.425,66	1.977,59	2.959,43	48.179,47		0,00
	2	30.382,62	212,64	151,92	2.562,27	33.309,45	8.060,89	1.891,98	2.831,30	46.093,61		0,00
	1	29.538,98	206,76	147,72	2.491,12	32.384,58	7.837,07	1.839,44	2.752,69	44.813,78	6	268.882,70
B	10	31.625,21	221,40	158,16	2.667,06	34.671,83	8.390,58	1.969,36	2.947,11	47.978,88		0,00
	9	30.119,25	210,84	150,60	2.540,06	33.020,75	7.991,02	1.875,58	2.806,76	45.694,11		0,00
	8	29.279,65	204,96	146,40	2.469,25	32.100,26	7.768,26	1.823,29	2.728,52	44.420,34		0,00
	7	28.517,97	199,68	142,56	2.405,02	31.265,23	7.566,19	1.775,86	2.657,54	43.264,82		0,00
	6	27.752,25	194,28	138,72	2.340,44	30.425,69	7.363,02	1.728,18	2.586,18	42.103,07		0,00
	5	26.454,72	185,16	132,24	2.231,01	29.003,13	7.018,76	1.647,38	2.465,27	40.134,53		0,00
	4	25.160,19	176,16	125,76	2.121,84	27.583,95	6.675,32	1.566,77	2.344,64	38.170,67		0,00
	3	24.478,03	171,36	122,40	2.064,32	26.836,11	6.494,34	1.524,29	2.281,07	37.135,80	9	334.222,23
	2	23.794,12	166,56	118,92	2.006,63	26.086,23	6.312,87	1.481,70	2.217,33	36.098,13		0,00
	1	23.138,56	162,00	115,68	1.951,35	25.367,59	6.138,96	1.440,88	2.156,25	35.103,68		0,00
								<i>di cui</i>	TOTALE Dir. I Fascia	-		0,00
								<i>di cui</i>	TOTALE Dir. II fascia-Aree	15,00		603.104,93
									TOTALE complessivo	15		603.104,93

Nella tabella seguente si riporta il riepilogo delle risorse derivanti dai risparmi da cessazione del triennio 2023 – 2025:

BUDGET PCM	TOTALE RISPARMI DERIVANTI DA CESSAZIONI (CATEGORIE E DIRIGENTI II FASCIA)	BUDGET PC	TOTALE RISPARMI DERIVANTI DA CESSAZIONI (CATEGORIE E DIRIGENTI II FASCIA)
2023 PCM	5.301.750,81	2023 PC	618.460,90
2024 PCM	3.851.641,20	2024 PC	1.069.812,44
2025 PCM	2.565.437,81	2025 PC	603.104,93
<b>TOTALE</b>	<b>11.718.829,82</b>	<b>TOTALE</b>	<b>2.291.378,28</b>

Tali risorse derivano da risparmi da cessazione del personale delle categorie e dei dirigenti di II fascia.

In virtù di quanto stabilito dall'articolo 3, comma 5 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, che ha modificato il termine di cui all'articolo 2, comma 15, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, anticipandolo al 31 ottobre 2021, dal 1° novembre 2021 hanno ripreso efficacia le modalità di reclutamento previste dall'articolo 28-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, che si affiancano a quelle dell'articolo 23 del medesimo decreto, in materia di accesso alla qualifica di dirigente di prima fascia nelle amministrazioni statali, anche ad ordinamento autonomo, e negli enti pubblici non economici, ripristinando il sistema binario di accesso alla dirigenza di livello generale.

I risparmi da cessazioni per quiescenza dei dirigenti di I fascia del ruolo PCM, pertanto, sono accantonati separatamente e ammontano a quanto di seguito indicato, nel ruolo Protezione Civile non sono previste cessazioni per il triennio considerato:

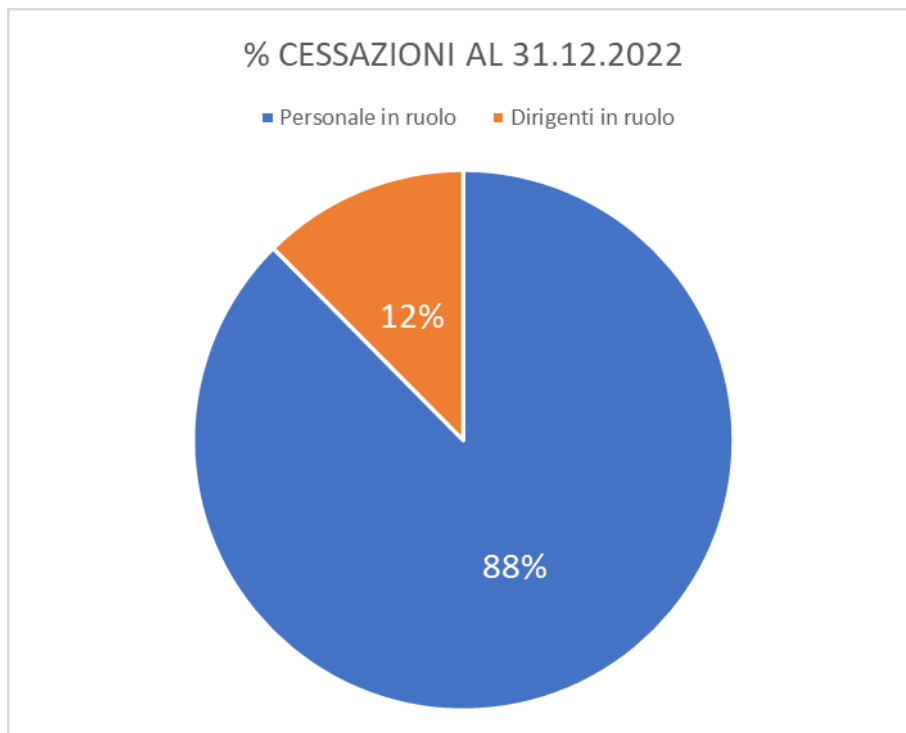
<b>BUDGET 2023 - 2025 Cessazioni Dirigenti I fascia PCM</b>					
<b>Dirigenti I fascia PCM</b>	<b>RETRIBUZIONE TABELLARE (12 mensilità)</b>	<b>ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE</b>	<b>TOTALE ANNUO LORDO (COMPRESI ONERI A CARICO AMMINISTRAZIONE)</b>	<b>Numero Dirigenti</b>	<b>TOTALE SPESA ANNUA LORDO AMMINISTRAZIONE</b>
<b>2022</b>	<b>58.587,59</b>	<b>22.485,92</b>	<b>81.073,51</b>	7	567.514,55
<b>2023</b>	<b>58.587,59</b>	<b>22.485,92</b>	<b>81.073,51</b>	4	324.294,04
<b>2024</b>	<b>58.587,59</b>	<b>22.485,92</b>	<b>81.073,51</b>	2	162.147,02
			<b>TOTALE</b>	<b>13</b>	<b>1.053.955,61</b>

### Stima del trend delle cessazioni

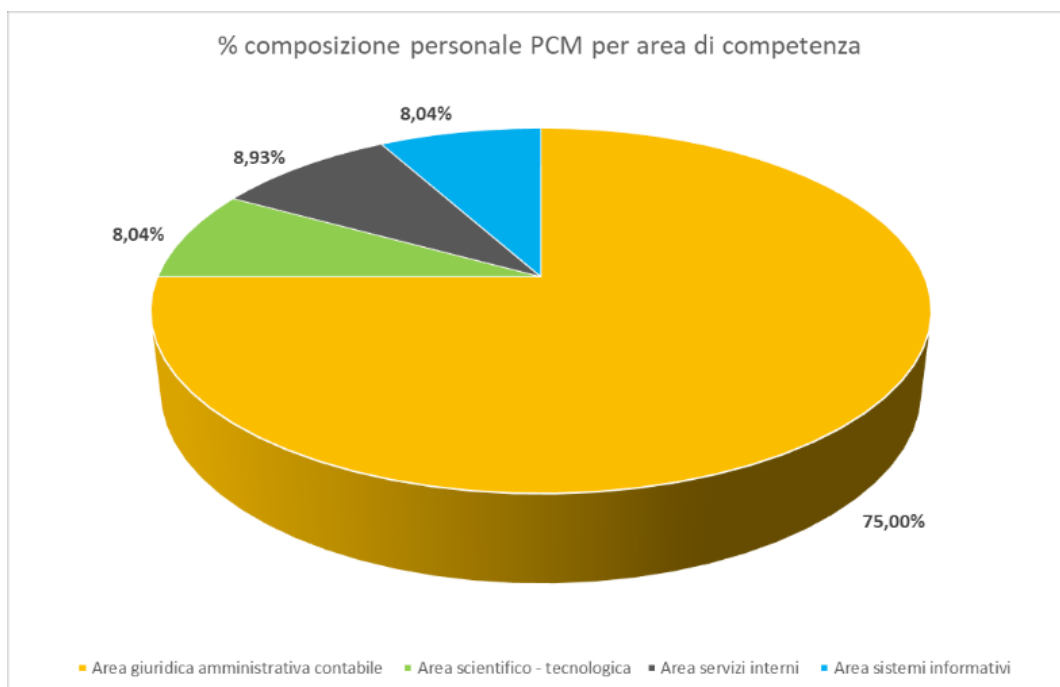
L'approfondimento dell'analisi delle cessazioni da un punto qualitativo e non più solo finanziario consente di elaborare alcune considerazioni tenuto conto che le cessazioni rappresentano un indicatore molto rilevante per la programmazione delle risorse umane, sia considerando i dati certi, che in termini previsionali.

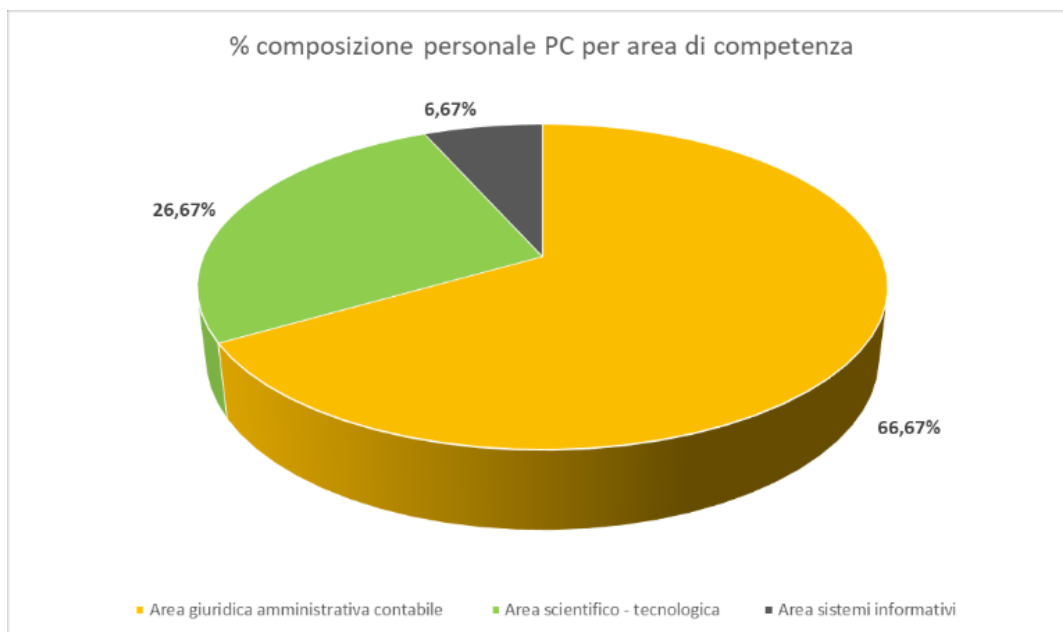
Partendo dai dati a consuntivo, al **31.12.2022** si sono registrate complessivamente 145 cessazioni, di cui 130 di personale del ruolo PCM e 15 del ruolo PC, come di seguito articolate:

Cessazioni al 31.12.2022	n. unità
Personale in ruolo PCM	
categoria A	58
categoria B	54
Dirigenti in ruolo PCM	
Dirigenti I fascia	7
Dirigenti II fascia	11
Personale in ruolo Protezione Civile	
categoria A	8
categoria B	7
Dirigenti in ruolo Protezione Civile	
Dirigenti I fascia	0
Dirigenti II fascia	0
<b>TOTALI</b>	<b>145</b>



Si riporta di seguito l'analisi delle cessazioni distinte per area e profilo professionale, dalla quale emerge che **al 31.12.2022**, i profili maggiormente interessati riguardano l'area giuridico-amministrativa-contabile che registra il 75% di cessazioni del ruolo PCM e il 66,67% del ruolo PC, considerando sia i profili di categoria A (Specialista) che quelli di categoria B (assistente):





Categoria	Profilo	PCM	PC	Totale complessivo
Cat. A	SPECIALISTA DI SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO		1	1
	SPECIALISTA ESP. DI FORMAZIONE COMUN. E SIST. DI GESTIONE	5		5
	SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO	3	1	4
	SPECIALISTA ESP. DI SISTEMI INFORMATICI	5		5
	SPECIALISTA ESP. GIURIDICO LEGALE FINANZIARIO	43	5	48
	SPECIALISTA GIURIDICO LEGALE FINANZIARIO	2	1	3
<b>Cat. A Totale</b>		<b>58</b>	<b>8</b>	<b>66</b>
Cat. B	ASSIST. SPECIALISTA AMMINISTRATIVO CONTABILE	39	4	43
	ASSIST. SPECIALISTA DI SEGRETERIA	4		4
	ASSIST. SPECIALISTA SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO SANITARI	6	2	8
	ASSIST. SPECIALISTA SISTEMI DI GESTIONE E INFORMATICI	4	1	5
	ASSISTENTE DI SEGRETERIA E DEI SERVIZI INTERNI	1		1
<b>Cat. B Totale</b>		<b>54</b>	<b>7</b>	<b>61</b>
DIR	CONSIGLIERE P. C. M.	7		7
	REFERENDARIO P. C. M.	11		11
<b>DIR Totale</b>		<b>18</b>		<b>18</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>130</b>	<b>15</b>	<b>145</b>

In termini di trend delle cessazioni, per il triennio 2023 - 2025 si prevede, a legislazione vigente, che saranno 198 le unità lasceranno il servizio, di cui 158 del ruolo PCM e 40 del ruolo PC.

Previsione cessazioni nel triennio 2023-2025	n. unità
Personale in ruolo PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI	
categoria A	63
categoria B	78
Dirigenti in ruolo PCM	
Dirigenti I fascia	6

Dirigenti II fascia	11
Personale in ruolo Protezione Civile	
categoria A	21
categoria B	18
Dirigenti in ruolo Protezione Civile	
Dirigenti	1
TOTALI	198

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)
<b>categoria A</b>			
<b>SPECIALISTA ESP. GIURIDICO LEGALE FINANZIARIO</b>	463	144	28,59%
<b>SPECIALISTA GIURIDICO LEGALE FINANZIARIO</b>	166	11	
<b>SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO</b>	148	14	6,78%
<b>SPECIALISTA DI SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO</b>	68	7	
<b>SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SOCIOLOGICO E STATISTICO</b>	9		
<b>SPECIALISTA ESP. DI SETTORE SANITARIO</b>	3		
			Produzione legislativa, Programmazione bilancio e controllo amministrativo-contabile, Gare e contratti, Controlli interni e di gestione, Valutazione performance, Analisi e valutazione rischi,
			Digitalizzazione, Data science e gestione big data



<b>SPECIALISTA ESP. DI SISTEMI INFORMATICI</b>	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
<b>SPECIALISTA DI COMUNICAZ. E SISTEMI DI GESTIONE E INFORMATICI</b>	15	5		
<b>SPECIALISTA ESP. DI FORMAZIONE COMUN. E SIST. DI GESTIONE</b>	26	9		
<b>SPECIALISTA DI SEGRETERIE DIREZIONALI</b>	2		4,42%	Segreteria direzionale
<b>SPECIALISTA ESPERTO DI POLITICHE PUBBLICHE</b>			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
<b>categoria B</b>				
<b>ASSIST. SPECIALISTA AMMINISTRATIVO CONTABILE</b>	528	93	17,88%	Servizi economico finanziari Giuridico legale Gestione archivi, pubblicazioni, atti e studi
<b>ASSISTENTE AMMINISTRATIVO CONTABILE</b>	5	2		
<b>ASSISTENTE DI SETTORE TECNOLOGICO</b>	5		4,81%	Sistemi informatici Patrimonio e risorse strumentali
<b>ASSIST. SPECIALISTA SETTORE SCIENTIFICO TECNOLOGICO SANITARIO</b>	92	19		
<b>ASSIST. SPECIALISTA SISTEMI DI</b>	40	11		

<b>GESTIONE E INFORMATICI</b>				
<b>ASSISTENTE DI SEGRETERIA E DEI SERVIZI INTERNI</b>	49	6	11,20%	Servizi direzionali Gestione centralino
<b>ASSIST. SPECIALISTA DI SEGRETERIA</b>	47	12		
<b>ADDETTO AI SERVIZI INTERNI</b>	41	1		
<b>DIRIGENTI</b>	215	43		
<b>TOTALI</b>	1956	372	100%	

### 3.3.4. 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, con la suindicata rimodulazione della dotazione organica del ruolo PCM, si è inteso:

- privilegiare i profili di categoria A
- rispetto ai profili professionali per la categoria A:
  - o privilegiare la copertura del profilo di Specialista di politiche pubbliche e tutte le aree di specializzazione rilevate che coprono il ciclo di vita di una politica;
  - o 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;
  - o 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 dalle facoltà assunzionali e della strategia composita sopra esposta, nella tabella di seguito riportata si evidenzia una rappresentazione delle principali scelte che saranno effettuate:

Modalità di copertura		Cat A	Cat B	Dirigenti
<b>job enlargement attraverso la riscrittura dei profili professionali</b>	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			
<b>Riqualificazione professionale</b>	Percorsi di formazione coerenti con i fabbisogni di competenze (per i dettagli nel punto successivo)	100%		
<b>Progressioni verticali Presidenza del Consiglio dei ministri</b>	Procedure selettive per la progressione fra aree per il personale in ruolo Presidenza del Consiglio dei ministri	50%		
<b>Progressioni verticali Protezione civile</b>	Procedure selettive per la progressione fra aree per il personale in ruolo Protezione civile	50%		
<b>Concorsi, procedure selettive, scorrimento graduatorie, mobilità</b>	Concorso speciale Protezione civile	30		
	Concorso speciale Presidenza del Consiglio dei ministri	50		
	Concorso struttura Aerospazio	5		
	Procedura selettiva Tutor Sna	28		
	Scorrimento graduatorie mobilità categorie	23	25	
	Concorso unico categoria B		100	
	Mobilità dirigenti			9
	Procedura articolo 28 comma 1 ter del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 – Ruolo PCM			6
	Scorrimento graduatoria dirigenti PC/AG			4
	X Corso Concorso SNA II fascia			6

La strategia di copertura del fabbisogno di personale della PCM terrà conto delle norme in via di approvazione o di conversione, come ad esempio il decreto-legge n. 13, approvato dal Consiglio dei ministri il 24 febbraio 2023, che introduce disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune, che potrebbero avere un impatto anche rilevante sulle politiche di reclutamento del personale, anche in considerazione della facoltà di immettere in ruolo il personale PNRR assunto a tempo determinato e le risorse provenienti dalla soppressione dell'Agenzia per la coesione territoriale.

### 3.3.5. FORMAZIONE DEL PERSONALE

La formazione del personale rappresenta uno strumento chiave per sviluppare la capacità amministrativa della PCM e implementare la strategia di copertura del fabbisogno che punta sulla valorizzazione del personale interno.

In coerenza con la programmazione del Ministro per la Pubblica Amministrazione ed in continuità con quanto già previsto per il triennio 2022-2024, anche per il periodo 2023-2025 l'attività formativa sarà focalizzata sulla necessità di **aggiornare e riqualificare le competenze** del personale impiegato, privilegiando quelle competenze chiave per il raggiungimento degli obiettivi della PCM, sia a livello tecnico che a livello organizzativo

Accanto ai processi di *upskilling* e *reskilling* del personale, particolare attenzione sarà rivolta anche alla formazione dei neoassunti, per facilitarne l'inserimento nel processo organizzativo necessario al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

In coerenza con quanto realizzato finora, le priorità strategiche relative alla formazione del personale della PCM 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 PCM;
- potenziare lo sviluppo delle competenze tecnico-specialistiche ed 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

Come già previsto nel PIAO 2022-2024, lo strumento utilizzato per la programmazione della formazione è il *Framework* delle competenze per la creazione di valore pubblico che si ispira al modello sviluppato dall'OCSE, 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.
- Le **competenze**, 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 sono declinate in:
  - o **competenze professionali**: capacità e conoscenze tecnico-professionali funzionali alla realizzazione di attività ed obiettivi;
  - o **competenze organizzative**: competenze comportamentali e soft skills;
  - o **competenze innovative**: nuove competenze per la creazione di valore pubblico, oltre che per la gestione e implementazione del PNRR.

Accanto alle suddette **competenze emergenti e trasversali**, che contribuiscono, direttamente o indirettamente, al perseguimento degli obiettivi dell'attuale stagione di riforme, il modello considera anche le cosiddette ***technicalities di base***, implementate rispetto alla precedente pianificazione, che consistono nelle competenze necessarie allo svolgimento delle attività ordinarie del lavoro, sulle quali svolgere aggiornamenti periodici, anche di tipo massivo, in corrispondenza di adeguamenti normativi e/o tecnici/strumentali.

- 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.

In merito agli obiettivi di *policy*, le Linee programmatiche dell'attuale Ministro per la Pubblica Amministrazione hanno confermato le medesime priorità in continuità con la precedente legislatura, puntando ancor più su tre asset strategici:

- la trasformazione digitale che comporta, tra le altre cose, l'empowerment dei lavoratori coinvolti nei processi d'innovazione;
- la semplificazione, la seconda linea progettuale del Ministro che, nel riprendere il lavoro fatto con l'Agenda della semplificazione e gli impegni presi con il PNRR, ha ribadito il programma che prevede l'obiettivo della semplificazione delle 600 procedure più importanti entro il 2026;
- l'attenzione alle persone, terza linea strategica, che si struttura intorno a tre valori fondanti: la competenza, garantita dalla ripartenza di un ampio e pervasivo piano di formazione; la riforma

del reclutamento, che comporta l'unicità del punto di informazione e di accesso ai concorsi attraverso il portale InPA.gov.it; la responsabilità e la valorizzazione del merito, che coinvolge in primis i dirigenti intesi come, soprattutto, gestori e conoscitori delle loro persone, in grado di valorizzarne i talenti e le specificità.

La matrice, di seguito illustrata, conferma gli obiettivi di *policy*, sulla base della quale sono state individuate le competenze da sviluppare nonché i profili interessati dalle attività di sviluppo.

Obiettivi di <i>policy</i>	Competenze professionali	Competenze organizzative	Competenze innovative/gestione PNRR	Profili professionali di riferimento
Obiettivo di <i>policy</i> 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 <i>policy</i> 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

<p><b>Obiettivo di policy 3</b> <b>Semplificazione/Innovazione</b></p>	<p>Analisi e gestione dati Cultura digitale Analisi e progettazione organizzativa Organizzazione del lavoro Normativa in materia di semplificazione Risk management</p>	<p>Problem solving Innovazione Integrazione Orientamento agli utenti (interni/esterni)</p>	<p>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</p>	<p>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</p>
<p><b>Obiettivo di policy 4</b> <b>Programmazione e finanziaria e operativa</b></p>	<p>Programmazione economico-finanziaria Finanza straordinaria e innovativa Codice appalti Tecniche e strumenti di controllo di gestione Analisi e gestione dati Risk management</p>	<p>Problem solving Negoziazione Anticipazione e gestione conflitto Innovazione</p>	<p>Gestione banche dati e contenuti digitali Transizione digitale</p>	<p>Specialista giuridico-legale-finanziario Assistente amministrativo contabile Specialista di politiche pubbliche</p>
<p><b>Obiettivo di policy 5</b> <b>Inclusione/equità/politiche di genere</b></p>	<p>Etica pubblica Pari opportunità Tecniche e strumenti per gestione campagne informative Tecniche e strumenti di comunicazione inclusiva</p>	<p>Iniziativa Problem solving Negoziazione Lavorare in team</p>	<p>Gestione banche dati e contenuti digitali Innovazione sociale Transizione digitale Metodologie di gestione agile di progetti</p>	<p>Specialista di politiche pubbliche Specialista di comunicazione e sistemi di gestione e informatici Assistente amministrativo contabile</p>

<b>Competenze di base/Technicalities</b>	Lingua inglese Utilizzo applicativi informatici Diritto amministrativo Ordinamento finanziario e contabile degli Enti Pubblici Drafting normativo Gestione dati Controlli interni Controllo di gestione Valutazione performance Redazione di atti amministrativi
--	---

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.

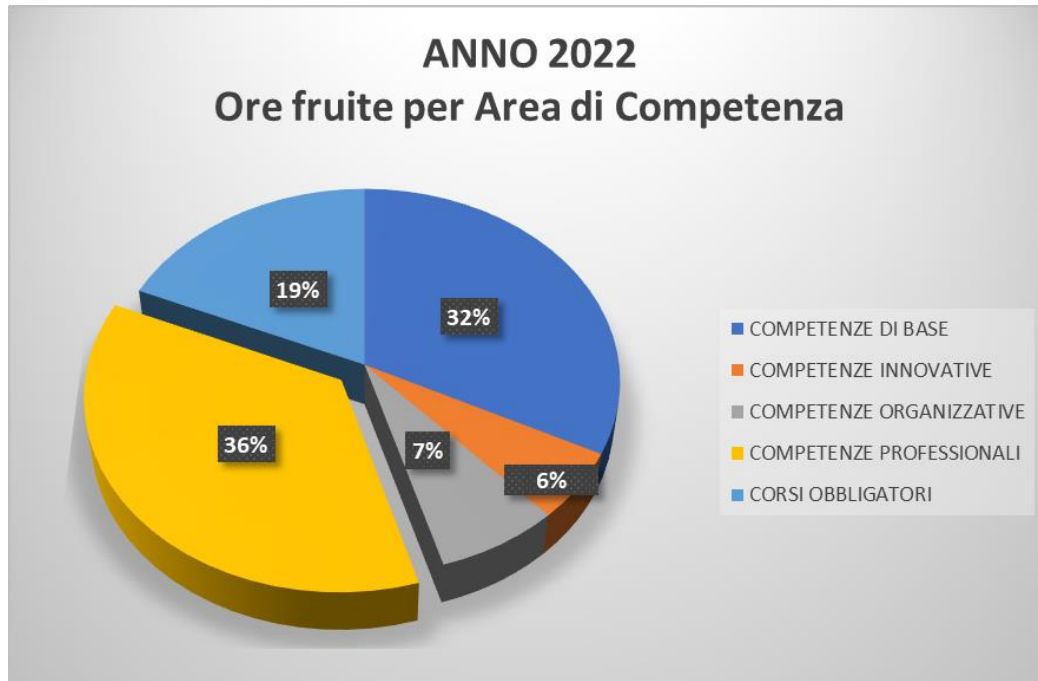
#### Monitoraggio attività formativa realizzata nell'anno 2022

Nel corso dell'anno 2022 il personale della PCM ha fruito di attività formative per un totale di **63.423 ore**, come di seguito articolate (dato aggiornato al 31.12.2022, ricavato moltiplicando il numero di ore previste da ciascun corso per il numero dei formati):

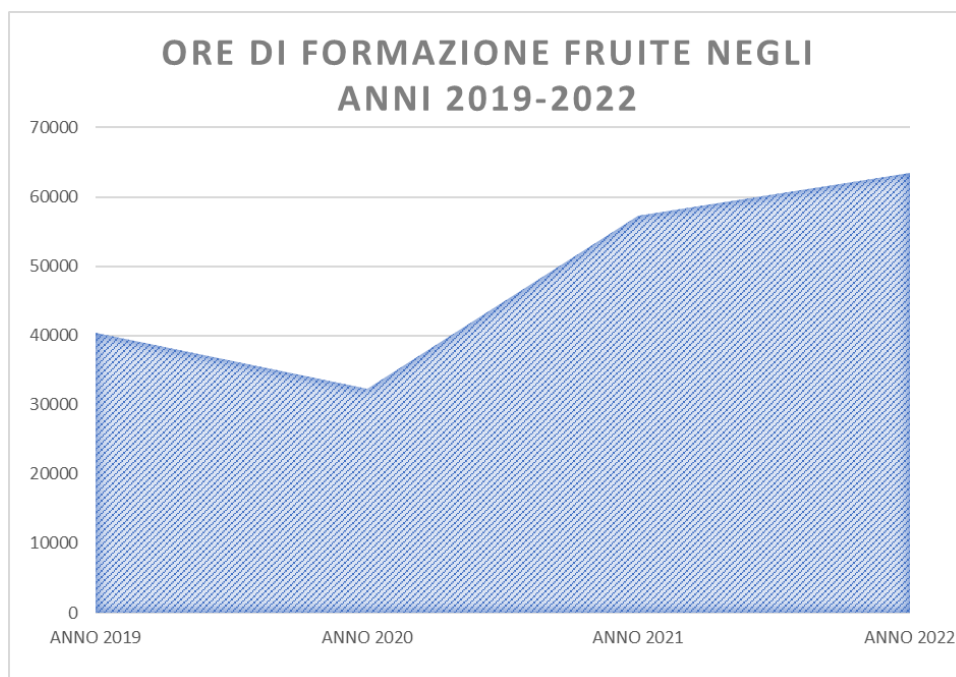
ANNO 2022				
Ore di formazione fruita per tipologia di competenze e tipologia di personale				
Area	Dir	Cat A	Cat B	Totale
COMPETENZE DI BASE	13750	4666	2140	20556
COMPETENZE INNOVATIVE	1864	1082	724	3670
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	2323	1196	1054	4573
COMPETENZE PROFESSIONALI	16483	4380	2064	22928
CORSI OBBLIGATORI	7053	3841	803	11697
Totale	41473	15165	6785	63423

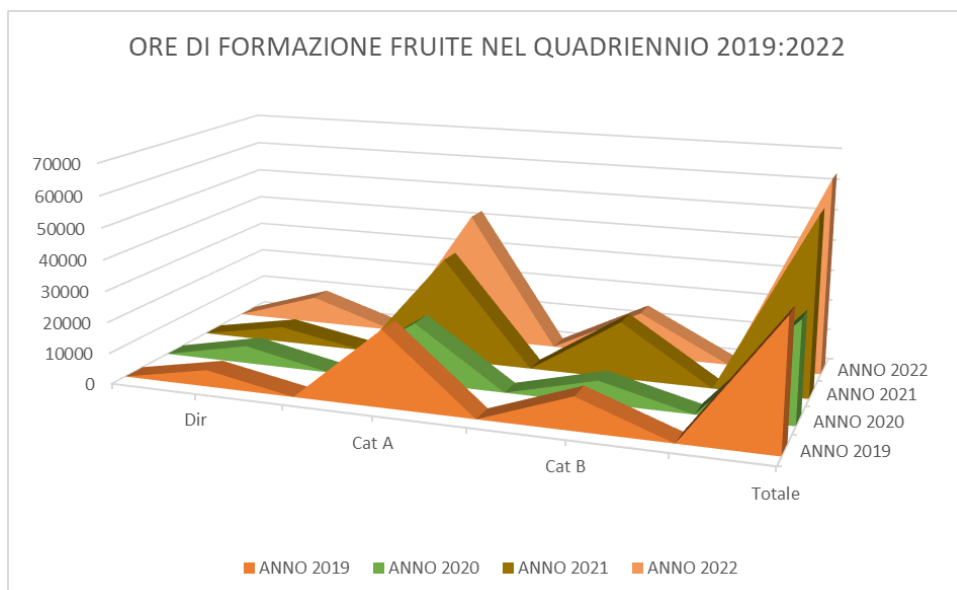


## ANNO 2022 Ore fruite per Area di Competenza



Da tale monitoraggio emerge che il dato totale delle ore di formazione fruite dal personale in servizio è in crescita rispetto alle annualità 2020 e 2021, anni particolari segnati dalla pandemia, ed anche dal progressivo aumento dell'erogazione dei corsi in presenza. Come si evince dai grafici seguenti, infatti, il totale delle ore di formazione fruite è costantemente cresciuto dal 2020 ad oggi:



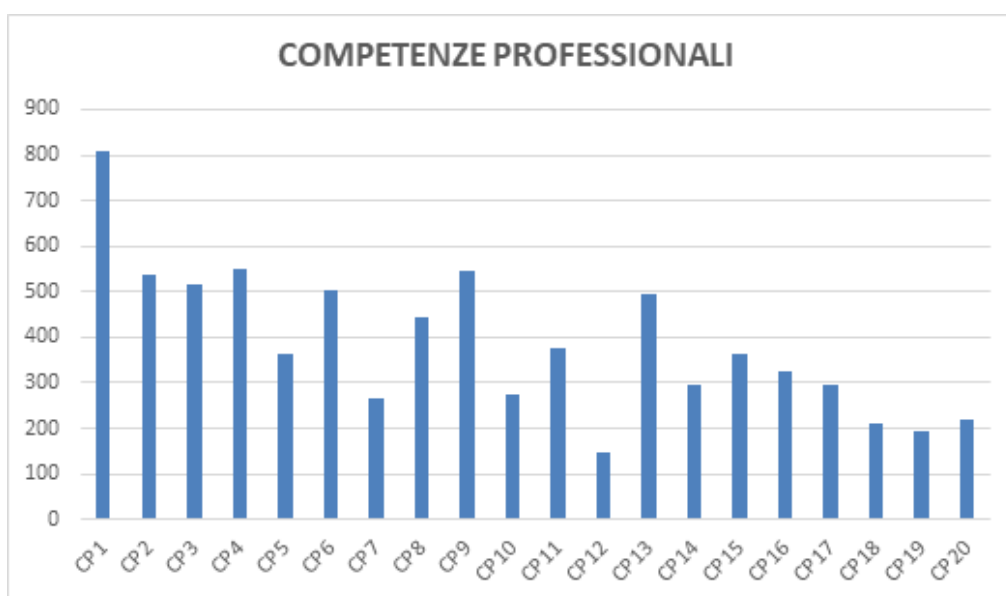


### I fabbisogni di competenze del personale

Sulla base della library delle competenze che compongono il Framework, il Dipartimento per il Personale ha svolto una rilevazione dei fabbisogni delle competenze per il prossimo triennio. A ciascuna struttura organizzativa è stato chiesto di esprimersi rispetto alle competenze che maggiormente sono ritenute necessarie per il personale in considerazione degli obiettivi della singola struttura.

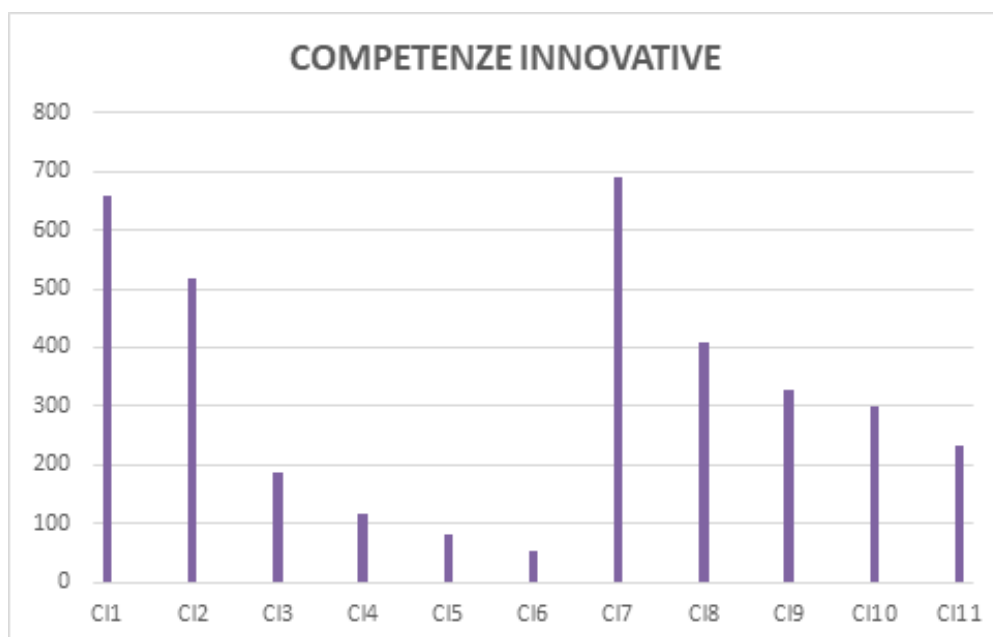
Rispetto alla precedente rilevazione, la richiesta ha riguardato anche le competenze di base e ha aggiunto anche la richiesta del numero di personale da coinvolgere nella formazione rispetto a ciascuna competenza, dato necessario per quantificare il quadro effettivo delle esigenze formative.

### Fabbisogno di Competenze professionali



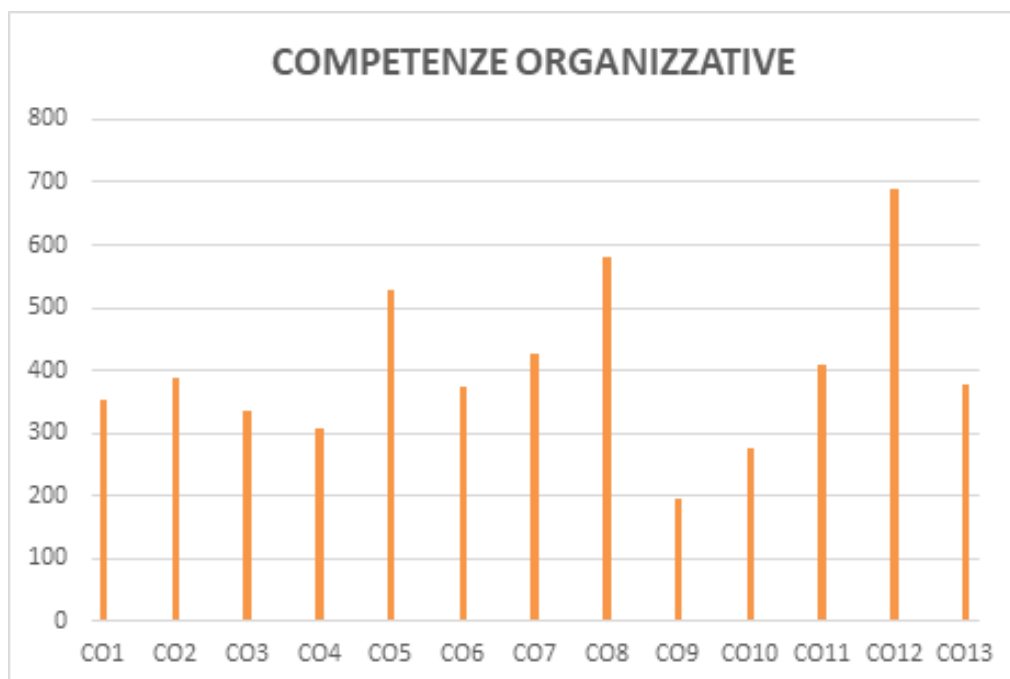
CP1 Cultura digitale	CP12 Finanza straordinaria e innovativa
CP2 Comunicazione digitale	CP13 Codice appalti
CP3 Normativa in materia di digitalizzazione	CP14 Tecniche e strumenti di controllo di gestione
CP4 Normativa in materia di semplificazione	CP15 Etica pubblica
CP5 Comunicazione istituzionale	CP16 Risk management
CP6 Project Management	CP17 Pari opportunità
CP7 Gestione e sviluppo Risorse Umane	CP18 Tecniche e strumenti per la gestione di campagne informative
CP8 Organizzazione del lavoro	CP19 Tecniche e strumenti di comunicazione inclusiva
CP9 Analisi e gestione dati	CP20 Sostenibilità ambientale
CP10 Analisi e progettazione organizzativa	
CP11 Programmazione economico-finanziaria	

#### Fabbisogno di Competenze innovative



CI1 Gestione banche dati e contenuti digitali	CI8 Gestione cambiamento ed innovazione digitale
CI2 Transizione digitale	CI9 Tecniche e strumenti di analisi e digitalizzazione dei servizi
CI3 Transizione verde	CI10 Design thinking
CI4 Innovazione sociale	CI11 Metodologie di gestione agile di progetti
CI5 Energy management	
CI6 Mobility Management	
CI7 Strumenti web	

### Fabbisogno di Competenze organizzative



CO1 Innovazione

CO2 Apertura al cambiamento

CO3 Integrazione

CO4 Flessibilità

CO5 Orientamento al risultato

CO6 Consapevolezza organizzativa

CO7 Programmazione del lavoro e gestione del team

CO8 Problem solving

CO9 Orientamento agli utenti

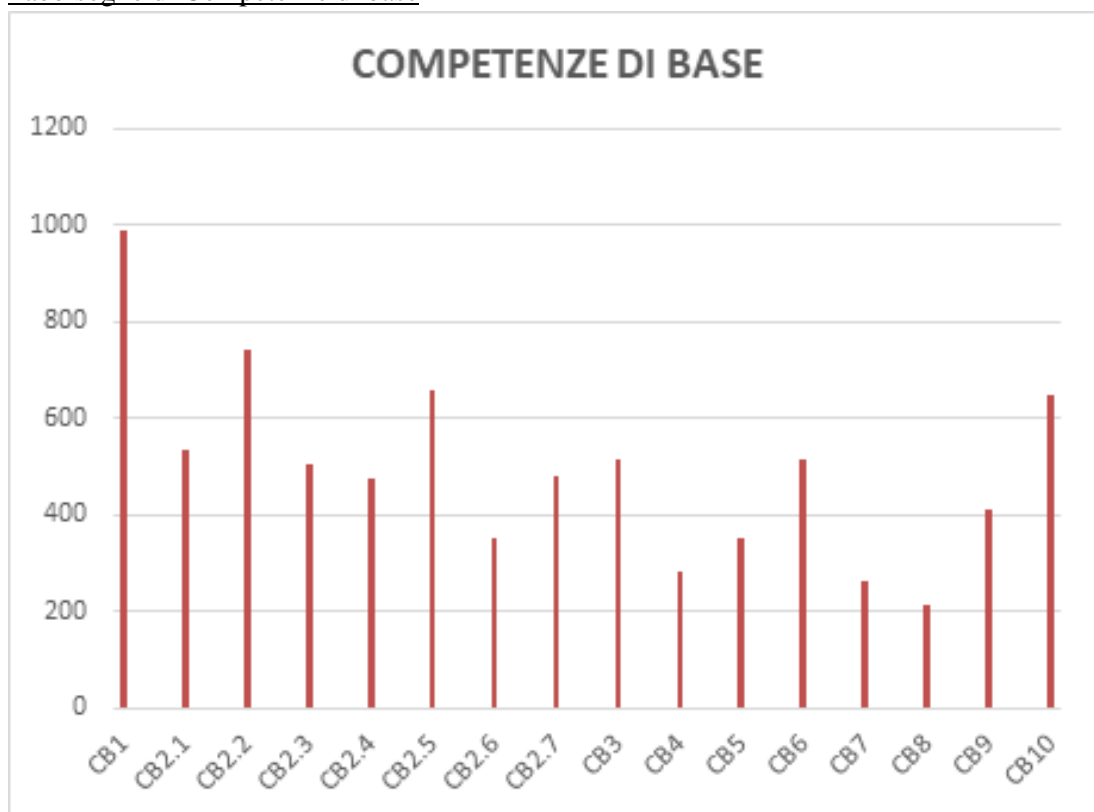
CO10 Negoziazione

CO11 Anticipazione e gestione del conflitto

CO12 Lavorare in team

CO13 Iniziativa

Fabbisogno di Competenze di base



- |   |   |
|---|---|
| CB1 Lingua inglese  | CB3 Diritto amministrativo                                  |
| CB2.1 Utilizzo applicativi informatici - Word                   | CB4 Ordinamento finanziario e contabile degli Enti Pubblici |
| CB2.2 Utilizzo applicativi informatici - Excel                  | CB5 Drafting normativo                                      |
| CB2.3 Utilizzo applicativi informatici - Power Point            | CB6 Gestione dati   |
| CB2.4 Utilizzo applicativi informatici - Outlook                | CB7 Controlli interni                                       |
| CB2.5 Utilizzo applicativi informatici - Teams                  | CB8 Controllo di gestione                                   |
| CB2.6 Utilizzo applicativi informatici - Sicoge/Init            | CB9 Valutazione performance                                 |
| CB2.7 Utilizzo applicativi informatici - Protocollo informatico | CB10 Redazione di atti amministrativi                       |

I risultati della rilevazione indicano, inoltre, una richiesta formativa per un totale di 2.877 unità di personale, sia di ruolo sia di prestito.

Richiesta quantitativa dipendenti per formazione per triennio 2023-2025		
Dirigenti	Categoria A	Categoria B
253	1539	1085

## La Strategia di programmazione della formazione

La programmazione rispecchierà le esigenze formative rilevate dalle strutture della PCM nelle rispettive aree di competenza ed evidenziate nei grafici sopra riportati, nel rispetto delle risorse finanziarie a disposizione.

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, 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 saranno organizzati per moduli e avranno una durata minima di 12 ore. I singoli moduli avranno una durata minima di 4 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 saranno concordati con il dirigente, proprio nella logica, finora espressa di rendere la formazione, strumento per la valorizzazione del personale.
- 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, intermedio o avanzato tenuto conto dell'effettivo possesso delle competenze.
- per ciò che attiene alle metodologie formative, saranno privilegiati i percorsi che prevedano:
  - o Casi di studio
  - o Laboratori
  - o Palestra formativa (almeno 80% del tempo è dedicato all'esperienza e all'allenamento delle competenze e il 20% al commento delle “prestazioni”)
  - o Pillole formative
  - o 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 PCM. Allo scopo sarà coadiuvato dal **Team 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 metterà 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.

Si mantiene la previsione delle risorse che saranno attivate, già prospettata nel PIAO 2022-2024:

Risorse interne/esterne	Descrizione della risorsa	Percentuali previste
<b>Corsi Presidenza Consiglio Ministri (PCM)</b>	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%
<b>Corsi in house</b>	Corsi tenuti da docenti interni o di altra amministrazione ovvero da esperti	15%
<b>Corsi SNA</b>	Corsi selezionati dal catalogo SNA sulla base della coerenza dei contenuti con i percorsi formativi	35%

La tabella seguente illustra la suddivisione in percentuale delle risorse messe in campo nell'anno 2022:

ANNO 2022 ORE TOTALI FRUITE E PERCENTUALI CORSI SNA - PCM - IN HOUSE				
CORSI	SNA*	PCM	HOUSE	Totale
ORE FRUITE	29422	26918	7083	63423
%	46	43	11	100

\* I corsi SNA comprendono i corsi obbligatori sulla sicurezza sul lavoro e i corsi obbligatori in materia di anticorruzione (corso generalista per le categorie A e B e corsi per il personale associato alle aree di rischio).

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 di cui al Piano "*Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese*";
- la valorizzazione dei titoli, degli attestati e delle certificazioni, 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).

Anche nella presente programmazione si darà prevalenza alla realizzazione di corsi in presenza, rispetto a quelli organizzati in modalità a distanza o *blended*. La formazione a distanza sarà comunque utilizzata per garantire la partecipazione ai corsi anche da parte dei lavoratori appartenenti alle categorie fragili e nei casi di formazione che prevede un più ampio e diffuso coinvolgimento del personale, come ad esempio i corsi relativi all'assetto organizzativo e quelli relativi 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.

#### 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, si mantiene per la fase di programmazione la Library di Percorsi Formativi, caratterizzati da un focus tematico e coerenti con le quattro 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 e innovative
<b>Pf1 Anticorruzione e risk management *</b>	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
<b>Pf2 Valutazione impatti e performance</b>	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
<b>Pf3 Sistema dei controlli *</b>	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
<b>Pf4 Performance management *</b>	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
<b>Pf5 Analisi ed elaborazione dati</b>	Ricerca dati diverse tipologie di fonti modalità di elaborazioni avanzate dei dati reportistica	CP9 Analisi e gestione dati
<b>Pf6 Analisi e gestione dei dati al tempo del digitale *</b>	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 CI1 Gestione banche dati e contenuti digitali
<b>Pf7 Analisi e valutazione delle politiche pubbliche</b>	Tipologie di politiche pubbliche e ciclo delle politiche modalità per analisi dei fabbisogni di contesto e redazione di una proposta di programmazione delle priorità <i>policy</i> 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
<b>Pf8 Analisi e valutazione della spesa pubblica *</b>	Analisi della spesa pubblica contabilità pubblica come prevista dal PNRR finanza pubblica	CP11 Programmazione economico-finanziaria

	analisi costi benefici bilancio di genere	CP14 Tecniche e strumenti di controllo di gestione
<b>Pf9 Finanza innovativa per l'attuazione del PNRR</b>	Partenariati pubblico – privati Green Public Procurement fund raising project financing	CP12 Finanza straordinaria e innovativa CP14 Tecniche e strumenti di controllo di gestione
<b>Pf10 PNRR: Transizione ecologica e sostenibilità ambientale</b>	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
<b>Pf11 PNRR: le politiche trasversali integrate per l'inclusione</b>	Bilancio di genere Indicatori di misurazione BES Pari opportunità Giovani Mezzogiorno Disabilità	CP17 Pari opportunità CI4 Innovazione sociale
<b>Pf12 Appalti pubblici per l'attuazione delle politiche pubbliche</b>	Codice Appalti: le previsioni normative procedure per le diverse tipologie di acquisizioni il ruolo del RUP	CP13 Codice appalti
<b>Pf13 Gestione progetti complessi</b>	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
<b>Pf14 Metodologie agile per la gestione di progetti complessi *</b>	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
<b>Pf15 Comunicazione istituzionale e inclusiva</b>	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

<b>Pf16 Comunicazione digitale</b>	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
<b>Pf17 Innovazione e digitalizzazione della pubblica amministrazione</b>	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
<b>Pf18 Innovazione e semplificazione dei processi</b>	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
<b>Pf19 Innovazione della gestione delle risorse umane</b>	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
<b>Pf20 Bioetica, biotecnologie e biosicurezza</b>	Nozioni di etica pubblica nozioni di biotecnologie e biosicurezza	CP15 Etica pubblica
<b>Pf21 Gestione emergenze</b>	Modelli previsionali emergenze e tipologie di modelli di intervento interoperabilità ed integrazione fra soggetti ed istituzioni	CP9 Analisi e gestione dati CP16 Risk management
<b>Pf22 Etica pubblica</b>	Etica pubblica codice comportamento procedimenti disciplinari e sanzioni	CP15 Etica pubblica
<b>Pf23 Privacy policy &amp; data management *</b>	Gestione banche dati Privacy e GDPR	CP15 Etica pubblica CP9 Analisi e gestione dati
<b>Pf24 Sicurezza sanitaria</b>	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
<b>Pfo1</b> <b>Cambiamento ed innovazione</b>	Competenze organizzative area cognitiva	Approccio strategico e pensiero prospettico Flessibilità Innovazione Decisione Apertura al cambiamento
<b>Pfo2</b> <b>Gestione efficace di progetti/servizi</b>	Competenze organizzative area realizzativa	Orientamento al risultato Leadership Iniziativa Programmazione del lavoro e gestione del tempo Lavoro e gestione del team Problem solving
<b>Pfo3</b> <b>Comunicazione e gestione delle relazioni</b>	Competenze organizzative area relazionale	Comunicazione e ascolto Integrazione Negoziazione Gestione del conflitto
<b>Pfo4</b> <b>Motivazione e self empowerment</b>	Competenze organizzative area personale	Gestione dello stress Motivazione Consapevolezza organizzativa Autocontrollo

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

<b>Pft8 Sistema di misurazione e valutazione della performance</b>	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:

<b>Corsi obbligatori</b>	<b>Contenuti didattici minimi</b>
<b>Sicurezza sul lavoro</b>	Normativa di riferimento Compiti del datore di lavoro e obblighi del lavoratore Principali rischi Comunicazione e segnaletica di sicurezza
<b>Anticorruzione</b>	Normativa in materia di prevenzione della corruzione Il PNA e il PTPCT Misure di prevenzione della corruzione
<b>Anticorruzione: le Aree di rischio</b>	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 CCNL relativo al comparto dei dirigenti della PCM, 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 PCM 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.

## 4. MONITORAGGIO

### 4.1. 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.

#### 4.1.1. 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 (*cf.* 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 della piattaforma informatica resa disponibile dall’Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità (UCI) e, qualora emergano criticità, all’attivazione degli eventuali interventi correttivi (*cf.* art. 7, comma 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 (*cf.* art. 7, comma 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** (*cf.* art. 7, comma 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, comma 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.

#### **4.1.2. MONITORAGGIO RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA**

In questa sezione sono descritti gli strumenti e le modalità per la rendicontazione delle misure di prevenzione della corruzione che si prevede di adottare nel corso del corrente anno.

In particolare, il monitoraggio della sottosezione “*Rischi corruttivi e trasparenza*” è svolto, con cadenza periodica, tenuto conto delle indicazioni fornite dall'ANAC (*cf.* par. 5 del PNA 2022).

L'attività di monitoraggio è programmata dal RPCT e prevede il coinvolgimento dei soggetti interni interessati (Responsabili delle strutture a vario titolo e Referenti anticorruzione e trasparenza).

Il sistema di monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e in materia di trasparenza si articola su più livelli: il primo è in capo alla struttura che è chiamata ad attuare le misure e il secondo è in capo al RPCT che per l'esercizio delle sue funzioni si avvale dello *Staff* di supporto.

In particolare, i Capi delle strutture trasmettono al RPCT, entro il 30 novembre di ciascun anno, una relazione sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione, utilizzando un apposito *format*. Nella

relazione sono segnalate le eventuali criticità sulla sostenibilità economica e organizzativa delle misure e sulla loro adeguatezza alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione. Il RPCT può chiedere chiarimenti alle strutture sulle misure interne adottate. Le comunicazioni tra le strutture ed il Responsabile avvengono attraverso la rete dei Referenti.

Il RPCT, sulla base dei risultati del monitoraggio, predispone e pubblica la relazione annuale all'ANAC, ai sensi dell'articolo 1, comma 14, della legge n. 190 del 2012 secondo lo schema messo a disposizione dalla stessa Autorità.

In materia di trasparenza, il monitoraggio è finalizzato alla verifica periodica della completezza, della correttezza e del rispetto dei termini di aggiornamento dei dati, documenti e informazioni soggetti a pubblicazione, ai sensi del d.lgs. n. 33 del 2013.

L'attività di controllo deve inoltre garantire, anche attraverso il coinvolgimento del Dipartimento per i servizi strumentali e il Responsabile per la transizione digitale:

- il regolare funzionamento dei flussi informativi per la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente" attraverso l'individuazione dei Responsabili delle diverse fasi (elaborazione, trasmissione e pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati);
- l'assenza di filtri e/o altre soluzioni tecniche atte ad impedire ai motori di ricerca *web* di indicizzare ed effettuare ricerche, salvo le ipotesi consentite dalla normativa vigente;
- la pubblicazione dei dati in formato di tipo aperto e riutilizzabile.

Gli esiti del monitoraggio sono utilizzati per la valutazione della *performance* dei dirigenti e come contributo per l'aggiornamento annuale della Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO.

Per quanto concerne più in particolare il monitoraggio sulla trasparenza esso è volto principalmente a verificare il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. n. 33 del 2013 e si svolge con le seguenti modalità:

- relazione dei Capi struttura di cui sopra;
- relazione annuale del RPCT all'ANAC in merito all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione contenute nel PIAO;
- relazione annuale del RPCT all'Autorità politica sui risultati dell'attività svolta;
- relazione annuale relativa all'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione predisposta dal Collegio di Direzione della PCM sulla base della griglia di rilevazione che l'ANAC produce in allegato alla sua relativa delibera annuale;
- controllo a campione attraverso il confronto dei dati pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente con quelli in possesso dell'UCI e dell'UBRRAC. Il RPCT con il supporto dello Staff, nel corso del 2023, controlla, relativamente agli atti prodotti dal 1° gennaio 2022 al 31 dicembre 2022, le pubblicazioni effettuate dalle tre strutture sorteggiate nel mese di ottobre 2022 (Dipartimento per le politiche giovanili e il Servizio civile universale, il Dipartimento per le Riforme istituzionali e la struttura di missione Segreteria tecnica PNRR).

In linea con le indicazioni previste nel PNA 2022, il RPCT, nel corso del corrente anno, avvierà un approfondimento per individuare le modalità più opportune per potenziare il monitoraggio sull'attuazione e sull'idoneità delle misure per verificarne l'effettività, la sostenibilità e l'adeguatezza. Per rendere il controllo più efficace potrà essere previsto un maggior coinvolgimento delle strutture anche attraverso la calendarizzazione di incontri tra il RPCT e i responsabili dell'attuazione delle misure e/o i referenti anticorruzione e trasparenza.



Le tempistiche per l'implementazione delle misure e delle specifiche attività programmate sono indicate nel cronoprogramma allegato alla Sottosezione “*Rischi corruttivi e trasparenza*”.

#### **4.2. MONITORAGGIO DELLA SEZIONE “ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO”**

Il Dipartimento per il personale procederà ad un monitoraggio almeno semestrale delle attività programmate nell'ambito della sezione “*Organizzazione e capitale umano*”, per verificare lo stato di attuazione delle misure previste dalla complessiva strategia di copertura del fabbisogno del personale, di recepimento del fabbisogno relativo allo sviluppo delle competenze , nonché delle misure previste in materia di lavoro agile; ciò anche allo scopo della tempestiva individuazione di eventuali scostamenti significativi rispetto a quanto programmato per la definizione di misure correttive. In particolare, in tema di lavoro agile, 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 valutare e si terrà conto, ove previsti, degli indicatori prescelti per la misurazione dello stato di salute dei fattori abilitanti il lavoro agile.

Gli esiti del monitoraggio saranno riportati in una relazione periodica al Segretario generale.

## **ALLEGATI**

**ALLEGATO 1: REGISTRO DEI RISCHI**

**ALLEGATO 2: CRONOPROGRAMMA DELLE MISURE DI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA**