



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

**Dipartimento della  
Funzione Pubblica**

Webinar

## La programmazione della formazione nelle PA: riferimenti metodologici e operativi

Intervento

**La formazione e lo sviluppo del capitale  
umano nel PNRR**

**Sauro Angeletti**

*Direttore dell'Ufficio per l'innovazione amministrativa,  
la formazione e lo sviluppo delle competenze*

13 aprile  
2023

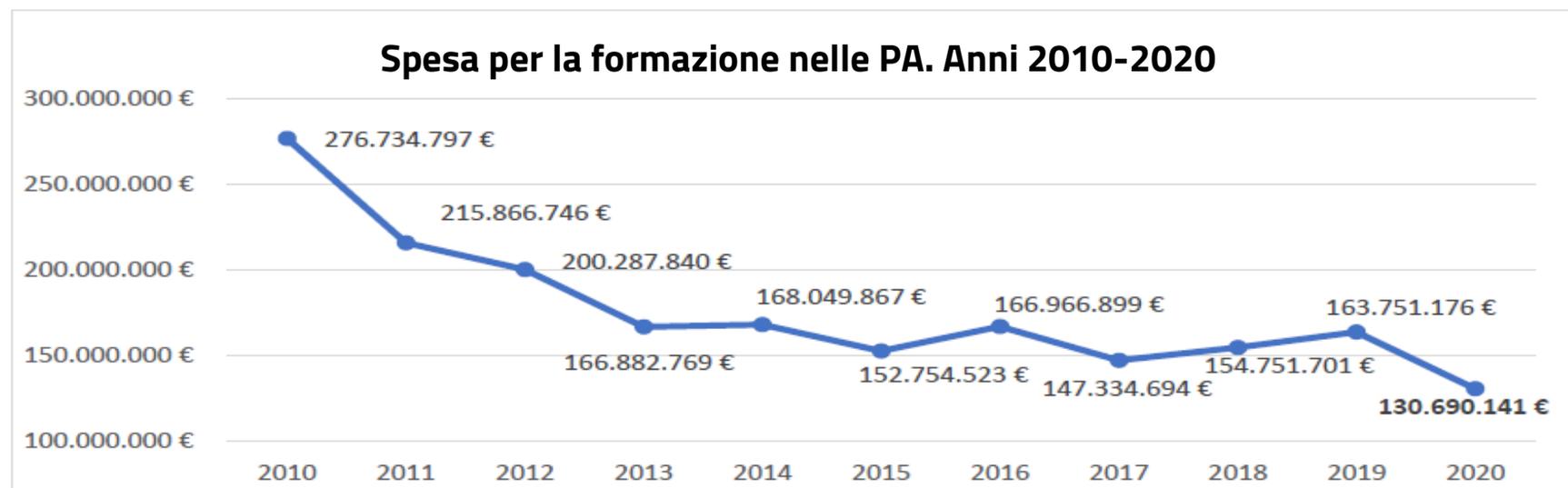
**SYLLABUS**

# Il «fallimento» delle politiche di formazione del personale pubblico

- Nel corso degli ultimi anni, **la formazione**, complice il blocco del turn over – e quindi l’incremento dell’età media dei dipendenti pubblici – e gli effetti della spending review, **non è stata capace di:**
  - **contrastare efficacemente l’obsolescenza delle competenze** del personale pubblico
  - **formare nuove competenze per sostenere in maniera adeguata i processi di cambiamento**, di riforma e di innovazione delle amministrazioni
- La formazione **ha fallito quale «strumento di trasformazione della pubblica amministrazione»**, perché non è riuscita a procedere su due direttrici parallele e interdipendenti tra loro, quelle dell’utilità della formazione stessa e della sua innovazione continua

# Poca formazione

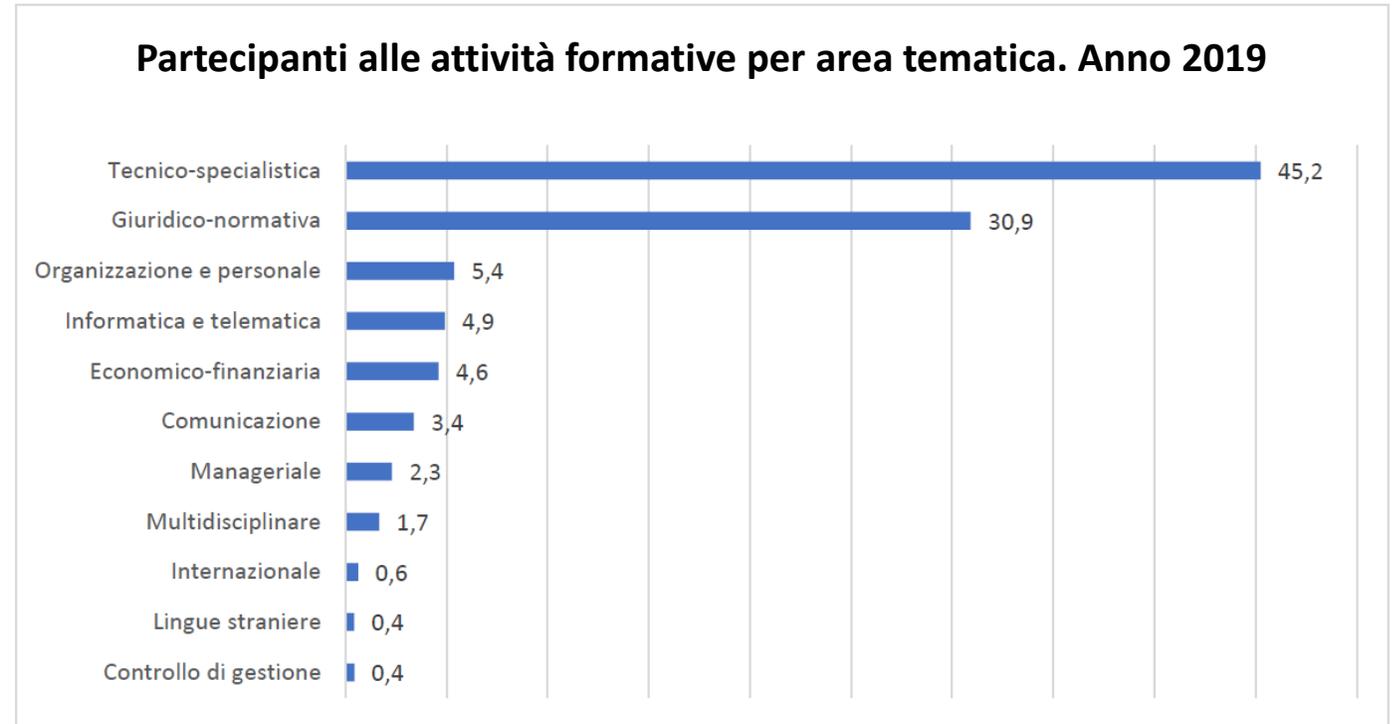
- Nel 2020, per **formare ed aggiornare le competenze del personale** della pubblica amministrazione sono stati spesi, in media, **40 euro e 30 centesimi per dipendente**
- In media, **ciascun dipendente ha frequentato corsi per 3 ore e 20 minuti** (a fronte delle 10 ore in media nel 2019)



Fonte: elaborazione FPA su dati RGS – Conto annuale 2020

# Formazione poco differenziata

- **Le attività formative** organizzate e/o finanziate dalle PA **riguardano**, in particolare, **aree tematiche «tradizionali»:** competenze tecniche e giuridiche



Fonte: Istat, Censimento permanente istituzioni pubbliche

# Formazione poco (e male) progettata

- Meno di **una amministrazione su tre** predispone una rilevazione dei fabbisogni formativi, e di queste la maggior parte lo fa in modo parziale
- Per l'analisi dei fabbisogni formativi, **le PA fanno prevalentemente ricorso all'analisi dei dati relativi alla formazione realizzata negli anni precedenti** e delle interviste a figure interne di direzione e coordinamento
- Circa **la metà delle PA non elabora un documento formalizzato contenente l'esito dell'analisi dei fabbisogni formativi**
- Meno di **una PA su cinque** volge un'attività di progettazione specifica per i corsi di formazione e **redige un piano o un programma per la formazione** del proprio personale

[Fonte: Inapp, Indagine INDACO]

# Formazione poco presidiata

- Il **responsabile della formazione** è una **figura spesso «simbolica»**, che si limita a comunicare le opportunità formative.
- In molte amministrazioni, anche a causa delle caratteristiche dimensionali, **spesso manca una struttura dedicata alla gestione della formazione**

Tabella 13. Nel comune è presente nel 2020 un responsabile della formazione del personale dipendente?

Classe demografica	Risposte in %			
	Sì, esiste un apposito Ufficio/Servizio	No, ma la funzione è esercitata da un altro ufficio	No	Totale
0 - 1.000	3,0%	14,0%	83,0%	100,0%
1.001 - 5.000	4,6%	15,9%	79,5%	100,0%
5.001 - 10.000	9,0%	17,2%	73,7%	100,0%
10.001 - 20.000	16,5%	20,8%	62,7%	100,0%
20.001 - 60.000	24,8%	24,3%	50,9%	100,0%
60.001 - 100.000	51,8%	12,5%	35,7%	100,0%
100.001 - 250.000	88,2%	0,0%	11,8%	100,0%
>250.000	75,0%	8,3%	16,7%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>7,9%</b>	<b>16,5%</b>	<b>75,7%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2022

# Il capitale umano nel PNRR: da «oggetto» a «soggetto» di riforma

- C'è voluta, in qualche modo, l'emergenza Covid-19 per:
  - (ri)tornare a pensare che **il principale fattore di miglioramento della performance della PA è (o dovrebbe essere) il suo capitale umano**
  - evitare di incorrere nell'errore di considerare il processo riformatore normativo più importante del **cambiamento delle persone che operano all'interno delle amministrazioni**
- La «C» di competenze nel PNRR. Attivare dei percorsi formativi:
  - articolati e **differenziati per target di riferimento**
  - altamente qualificati e **certificati all'interno di un sistema di accreditamento**
  - individuati **a partire dall'effettiva rilevazione dei gap di competenze**
  - rispetto ad **ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti o specifici e professionalizzanti**, tra cui **interventi formativi sui temi dell'etica pubblica**

[Fonte: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, p. 50]

# Le molte novità del PNRR

- Identificazione della PA quale «motore di sviluppo del Paese» e **(ri)posizionamento del capitale umano della PA al centro dei processi di innovazione**
- Riconoscimento del **ruolo «(pro)attivo» che i dipendenti pubblici devono assumere: attori del processo di cambiamento**, e non (solo) destinatari di interventi di riforma
- **Attribuzione alla formazione di una duplice valenza:**
  - *per le persone, un «diritto/dovere», un'attività equiparata in tutto e per tutto a quelle lavorative*
  - *per le PA, un «investimento organizzativo necessario» e quindi una variabile strategica non assimilabile a mera voce di costo nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico*
- **Proiezione della formazione in una prospettiva organizzativa e strategica:** definita a partire da una reale consapevolezza e ricognizione dei fabbisogni formativi delle organizzazioni in cui è inserito o sarà da inserire il singolo dipendente pubblico

# Perché questa volta si dovrebbe «invertire la tendenza»?

- Perché **l'attenzione riservata al tema della formazione** del personale da parte del PNRR costituisce un «catalizzatore di interesse» e di «investimenti»
- Perché **il conseguimento dei target del PNRR** (almeno 750.000 dipendenti partecipanti a corsi di formazione e almeno il 70% formati) **costituiscono una «responsabilità collettiva di tutte le amministrazioni pubbliche»**
- Perché si può mettere in campo **una rinnovata sinergia tra gli attori** (istituzionali e di mercato) **che erogano formazione in favore delle amministrazioni pubbliche**
- Perché lo sviluppo delle competenze del personale costituisce **la leva più concreta per migliorare le performance individuali e quelle organizzative**, giudicate insoddisfacenti da un'ampia fetta di destinatari
- Perché **la poca formazione**, oltre a rendere le conoscenze e le competenze individuali obsolete, **si è tradotta in un deficit di opportunità – di crescita – e, quindi, di motivazione**

# «Riformare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese»

- Lanciato dal Ministro per la pubblica amministrazione il 10 gennaio 2022, il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione prevede:
  - *il rafforzamento delle competenze trasversali, a partire da quelle strumentali a sostenere la transizione digitale, ecologica e amministrativa*
  - *lo sviluppo delle conoscenze dei dipendenti pubblici, reso possibile attraverso la possibilità di accedere alla formazione universitaria (corsi di laurea, master, corsi di specializzazione post universitaria) a condizioni agevolate (progetto «PA 110 e lode»)*
  - *il coordinamento strategico di tutti i principali attori coinvolti nella formazione della PA, attraverso la creazione di un grande HUB per la crescita del capitale umano della PA (SNA, FormezPA, Università, aziende che operano nel mondo della formazione, etc.)*

# Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

- Introdotto dall'art. 6 del decreto legge n. 80 del 2021, **il PIAO rappresenta una misura di semplificazione e di coordinamento degli strumenti di pianificazione** e di programmazione delle amministrazioni pubbliche.
- Per le politiche di sviluppo delle risorse umane, il PIAO:
  - *rappresenta una **occasione fondamentale per rilanciare e valorizzare la programmazione della formazione del personale** delle amministrazioni, grazie innanzi tutto al **rafforzamento del legame logico e operativo con gli altri strumenti di gestione del personale** (ad esempio, Piano del reclutamento) e più in generale con il Piano della performance*
  - *costituisce **il presupposto per il rafforzamento della governance e focalizzazione sulla performance della formazione**: la migliore capacità di gestire l'intero ciclo strategico della formazione (dalla rilevazione dei fabbisogni, organizzativi e individuali, alla progettazione degli interventi formativi, alla erogazione della formazione, etc.) rappresenta la leva per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'amministrazione*

# La direttiva sulla formazione delle amministrazioni pubbliche

- Dopo quasi quindici anni, **il tema della formazione e dello sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche torna ad essere al centro di un atto di indirizzo del Ministro per la pubblica amministrazione**, prevedendo investimenti e non contenimento della spesa



- La direttiva recante «**Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**» fissa i riferimenti metodologici, le priorità della formazione, gli obiettivi qualitativi delle amministrazioni e quelli degli individui (almeno 24 ore di formazione/anno)

# La piattaforma «Syllabus» per la formazione online

- La piattaforma «**Syllabus. Nuove competenze per la pubblica amministrazione**» del Dipartimento della funzione pubblica, lanciata il 23 marzo 2023 consente di:
  - erogare **formazione MOOC a titolo gratuito per i dipendenti di tutte le amministrazioni pubbliche** sui temi della transizione digitale, ecologica e amministrativa, secondo le scelte strategiche operate dalle singole amministrazioni, nel quadro dell'atto di indirizzo del Ministro per la pubblica amministrazione
  - prevedere un **percorso di formazione individuale disegnato a partire dalla rilevazione dei gap di conoscenza e di competenza** (attività di assessment)
  - tracciare i risultati della formazione attraverso il **superamento di un test post formazione**, rilevato nel costituendo fascicolo del dipendente
  - disporre di **una base di conoscenza unica e aggiornata sullo stato delle conoscenze del capitale umano della singola amministrazione**, in modo da poter realizzare ulteriori investimenti mirati

## Il ciclo di webinar è realizzato nell'ambito del progetto Linea Amica Digitale



**UNIONE EUROPEA**

Fondo sociale europeo  
Fondo europeo di sviluppo regionale



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

**Dipartimento della  
Funzione Pubblica**



**FormezPA**



**Linea Amica**