



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*

21 aprile
2023

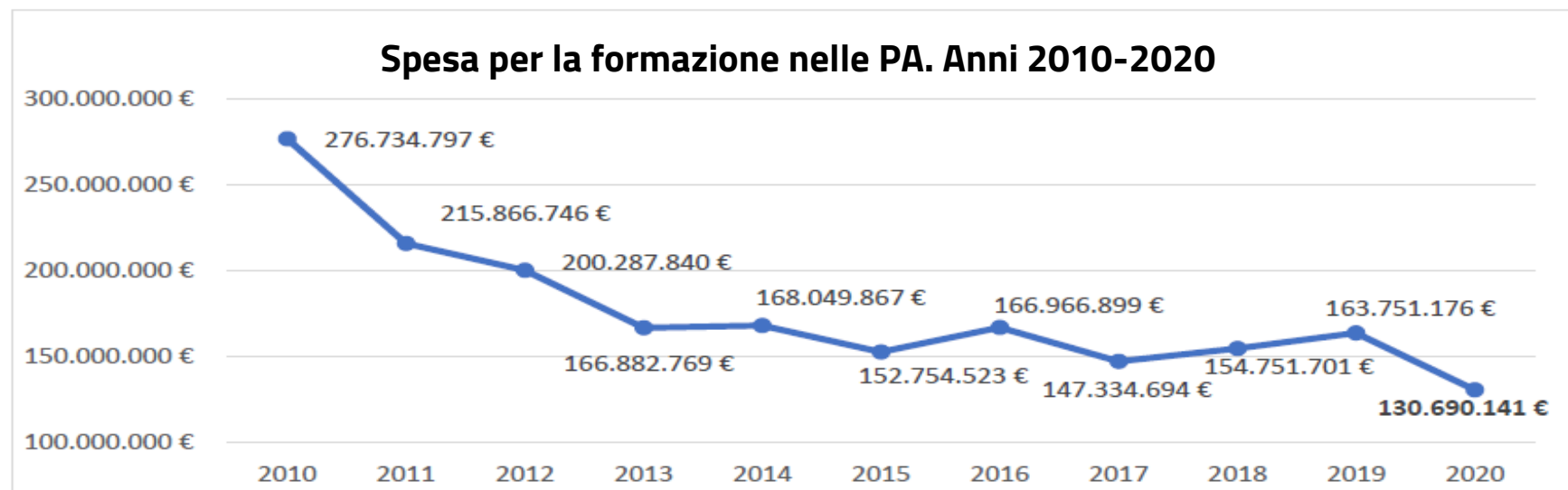
SYLLABUS

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

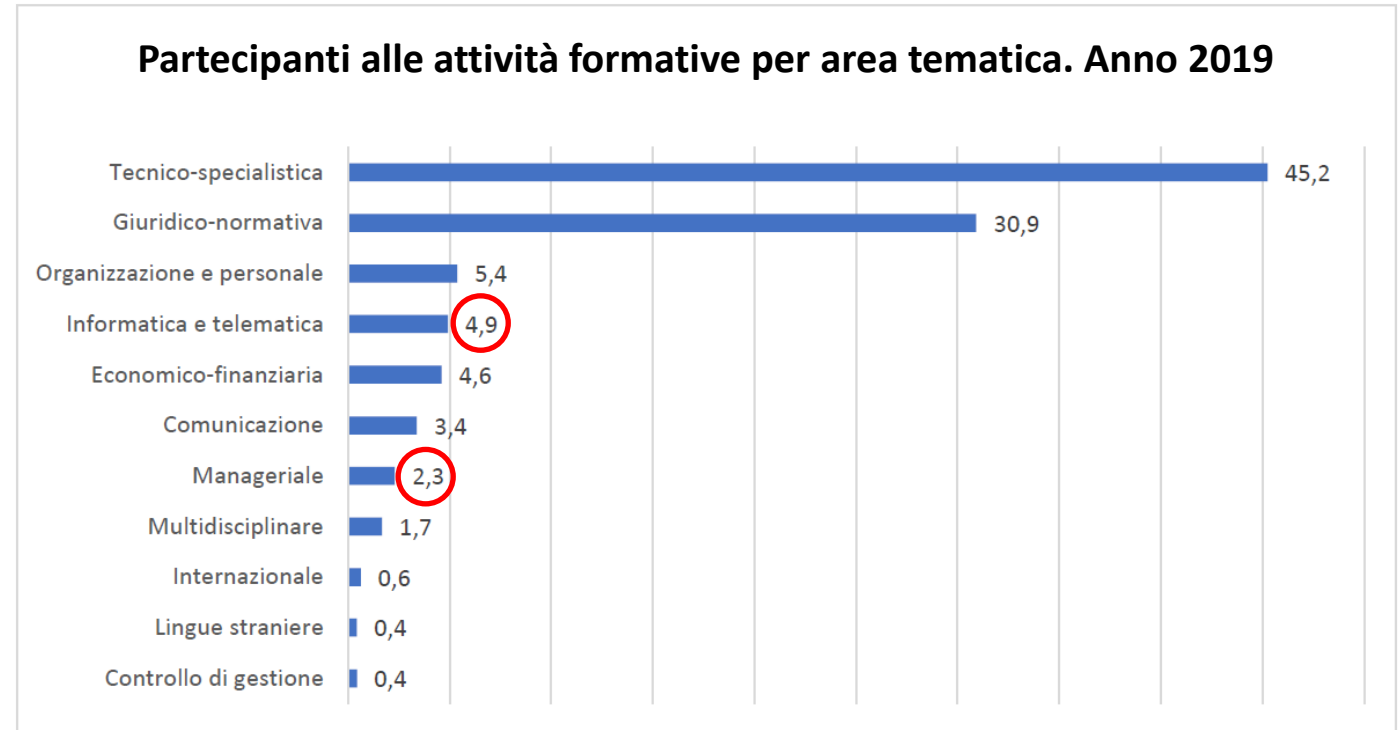
- Nel 2020, per **formare ed aggiornare le competenze del personale** della pubblica amministrazione sono stati spesi, in media, **40 euro e 30 centesimi per dipendente**
- In media, **ciascun dipendente ha frequentato corsi per 3 ore e 20 minuti** (a fronte delle 10 ore in media nel 2019)



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%
Totale	7,9%	16,5%	75,7%	100,0%

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

Lo sviluppo del capitale umano della PA nel PNRR

- 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**
- Per rafforzare il capitale umano delle PA, il PNRR individua la necessità di 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**
 - riferiti ad **ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti o specifici e professionalizzanti**

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

Il valore della formazione ... e la formazione che produce valore

- La **formazione ha valore per le persone e per le amministrazioni**; ha come fine la valorizzazione del personale e il miglioramento dei servizi pubblici»
- La **formazione ha come fine la valorizzazione del personale e il miglioramento dei servizi pubblici**
- La **formazione deve risultare utile** e, quindi, pertinente **per** le tre categorie di utenti, diretti, indiretti e finali: **i partecipanti ai corsi, le amministrazioni e i cittadini**
- La **formazione deve** rispondere a standard minimi di qualità e **assicurare il controllo del raggiungimento degli obiettivi di crescita professionale dei partecipanti** e di miglioramento dei servizi resi dalle pubbliche amministrazioni ai cittadini

Perché questa volta si dovrebbe «invertire la tendenza»?

- 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** dei dipendenti
- Perché il **PNRR** consente di investire risorse subordinatamente al **conseguimento del target di almeno 750.000 dipendenti partecipanti a corsi di formazione e almeno il 70% formati**: tale target **costituisce una «responsabilità collettiva di tutte le amministrazioni pubbliche»**
- ...
- Perché **sono stati adottati**, nell'ultimo anno, **una serie di strumenti normativi e operativi a supporto delle amministrazioni pubbliche**

Piano strategico
«Riformare la Pa. Persone qualificate
per qualificare il Paese»

Gennaio 2022

Avvio della formazione
sulle competenze
digitali

Marzo 2022

Introduzione
del PIAO

Giugno 2022

Avvio del portale
«Syllabus: nuove
competenze per le PA»

Marzo 2023

Emanazione della
Direttiva sulla formazione
del Ministro PA

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

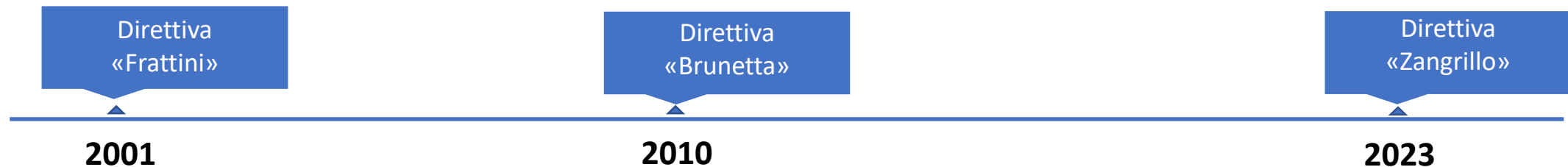
- Lanciato dal Ministro per la pubblica amministrazione il 10 gennaio 2022, il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione prevede:
 - *il **rafforzamento delle competenze trasversali**, a partire da quelle strumentali a sostenere la transizione 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 e
 - **obiettivi quantitativi per ciascuna PA: almeno il 30% dei dipendenti formati** sulle competenze digitali entro il 2023
 - **obiettivi quantitativi per ciascun dipendente: almeno 24 ore di formazione l'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
- **Tutte le amministrazioni** (che non lo abbiano ancora fatto) **devono aderire alla piattaforma «Syllabus» entro il 30 giugno 2023**

Fissiamo alcuni punti fermi

- **L'adesione alla piattaforma «Syllabus»** è richiesta a tutte le amministrazioni. **Non è facoltativa**
 - *La direttiva del Ministro PA del 23 marzo 2023 prevede specifiche attività di verifica e monitoraggio da parte del Dipartimento della funzione pubblica*
- **Ciascuna amministrazione individua**, secondo proprie valutazioni, **il personale per il conseguimento del primo obiettivo indicato dalla Direttiva del Ministro PA** (formazione di almeno il 30% del personale entro il 2023 sulle competenze digitali):
 - *30% dei dipendenti di ogni struttura*
 - *dipendenti di alcune specifiche unità organizzative*
 - *dipendenti che, a prescindere alla struttura di appartenenza, lavorano anche in modalità agile*
- **I dipendenti indicati dall'amministrazione e abilitati sulla piattaforma devono completare le attività e conseguire gli obiettivi formativi** secondo le modalità e nei tempi indicati dalla Direttiva
 - *Responsabilità dirigenziale della formazione e dello sviluppo delle competenze del personale*
 - *Ruolo proattivo del referente indicato dall'amministrazione*

Fissiamo alcuni primi punti fermi (segue)

- **Le PA che hanno già avviato la formazione sulle competenze digitali** con la precedente piattaforma del Dipartimento della funzione pubblica **proseguono sulla piattaforma Syllabus**
 - *I risultati già raggiunti sono validi per il conseguimento degli obiettivi formativi fissati dalla Direttiva del Ministro PA*
- **L'obiettivo individuale di formazione** (almeno 24 ore/anno) **può (ma non deve) essere conseguito solo attraverso la piattaforma Syllabus:**
 - *I dipendenti abilitati dalle amministrazioni possono formarsi attraverso la piattaforma Syllabus non solo sulle competenze digitali, ma anche su altri ambiti (cybersecurity, agenda 2030, nuovo codice dei contratti, etc.) attivati progressivamente a partire dal mese di maggio*

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