

Il valore della formazione e la formazione che produce valore. La nuova Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025

# Le novità della Direttiva: formazione e performance

***Prof. Alessandro Natalini, Lumsa***  
Esperto, *UISC-DFP*

**05|02|2025**



Dipartimento della  
Funzione Pubblica

# Tre principi guida

- 1 Il capitale umano, con il suo patrimonio di conoscenze, competenze, esperienze e valori, è la leva principale per la generazione di valore pubblico.
- 2 «Piegarlo il "fattore lavoro" alla sola funzionalità rispetto ad obiettivi di performance e di valore pubblico finirebbe per promuovere una visione del lavoro pubblico assai restrittiva».
- 3 «Le iniziative di sviluppo delle conoscenze e delle competenze devono produrre valore per tre insiemi di soggetti: le persone che lavorano nelle amministrazioni quali beneficiari diretti delle iniziative formative, innanzi tutto; le amministrazioni stesse; i cittadini e le imprese quali destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni».

# La formazione nelle Pa «trainata dall'alto»

- **Formazione nel Piao**
- Minimo **40 ore** annue di formazione
- **Formazione obbligatoria per alcuni ambiti**
- Finanziamenti centralizzati per **Pa 110 e Iode, Inps, Formez**
- **Offerta formativa centralizzata** (es. Syllabus)
- Leggi e Direttive della PCM per la **disciplina della formazione**
- **Responsabilità dirigenziale** per la formazione

# La formazione nelle Pa «trainata dall'alto»: le ragioni

- Collegare la formazione alla **transizione amministrativa** perseguita dal PNRR ma anche alle **transizioni gemelle**
- Vincere l'inerzia di una formazione che ***per anni è stata sottofinanziata e marginalizzata***
- Rompere le paratie dentro le amministrazioni a canne d'organo per cui la formazione resta oltre che negletta separata dalle altre **funzioni di indirizzo strategico** e dagli altri processi gestionali
- Fare economia di scala specie per **WEBINAR e MOOC**

# Il baricentro della formazione resta nelle Pa

Non si tratta solo di adempiere alle norme, assecondare gli impulsi che arrivano dal centro, o proteggersi dall'insorgere di responsabilità, ma di **comprendere le proprie necessità, pianificare le proprie azioni da monitorare e valutare.**

# Formazione e performance

Rafforzare coscienza del ruolo

Conoscenze

Competenze

Visione organizzativa e prospettiva relazionale

Dare valore al contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa e dell'amministrazione nel suo complesso

SMVP

OIV

# La formazione nelle Pa: le implicazioni

- Non è sufficiente **rivedere lo Smivap** e produrre un **Piao a regola d'arte**
- Non è solo redigere documenti a norma: occorre **rivedere in modo integrato la gestione delle risorse umane** in un contesto caratterizzato da trasformazioni profonde
- Per fare questo occorre **rivedere modelli organizzativi e sistemi informativi** dotandosi di una propria politica di gestione delle risorse umane

# Una formazione per la gestione delle risorse umane

- Non solo funzionale a conseguire gli obiettivi strategici indicati nel Piao: la formazione deve contribuire a **rafforzare, diversificare e ampliare le competenze, le conoscenze e le abilità dei dipendenti**
- Considerare in modo integrato i processi gestionali come **reclutamento, mobilità interna, lavoro agile, digitalizzazione di processi, organizzazione del lavoro**, scelte di esternalizzazione o internalizzazione di servizi, ecc.
- Una formazione per la **crescita del lavoratore**, per il **benessere organizzativo** e processi di socializzazione e di rafforzamento di meccanismi di solidarietà che con la introduzione del **lavoro da remoto** e della **settimana corta** non possono essere dati per scontati



# Performance della Formazione

Analisi multidimensionale dei fabbisogni professionali

Programmare la formazione – PIAO – ancorandola **anche** agli obiettivi di valore pubblico

Organizzativa

Professionale

Individuale

Di riequilibrio demografico

SMVP

OIV



# Grazie per l'attenzione



**Dipartimento della  
Funzione Pubblica**