



#Legioni d'Europa 2025

- EUROPE DIRECT Chieti
- EUROPE DIRECT Emilia-Romagna
- EUROPE DIRECT Lombardia
- Regione Lombardia
- EUROPE DIRECT Molise
- EUROPE DIRECT Roma Innovazione
- EUROPE DIRECT Siena
- UNIVERSITÀ DI SIENA
- EUROPE DIRECT Trapani Sicilia
- Consorzio Universitario della Provincia di Trapani
- EUROPE DIRECT Venezia Veneto
- EUROPE DIRECT Verona
- Provincia di Verona
- European Parliament



ComPAct - Comunicazione della Commissione sul rafforzamento dello Spazio Amministrativo Europeo

Il contributo dell'Italia alla sua elaborazione e realizzazione

Francesco Leone

Consigliere Diplomatico del Ministro della Pubblica Amministrazione



Indice

- La progressiva affermazione di una **competenza dell'Unione Europea** in materia di riforma della Pubblica Amministrazione
- Il **ComPACT e il contributo dell'Italia** all'elaborazione e alla realizzazione della prima agenda strategica dell'UE in materia di riforma della PA
- La **trasposizione del ComPact** nell'ordinamento italiano - la Direttiva 2025 sulla **formazione**
- La riforma della Pubblica Amministrazione nel quadro del **Semestre Europeo**
- La riforma della **Pubblica Amministrazione** nel quadro del **PNRR**
- Come è cambiata la **percezione della PA italiana** negli osservatori internazionali (**OCSE**)

L'affermazione di una competenza unionale in materia di Pubblica Amministrazione

Dalla condizionalità all'accompagnamento



La riforma della Pubblica Amministrazione nella ripartizione di competenze fra UE e Stati Membri

- La Commissione europea è diventata un attore istituzionale nel campo della riforma della PA, per sostenere gli Stati membri nelle loro iniziative, attraverso un **approccio graduale** che si è evoluto negli ultimi 25 anni.
- Tale approccio si è sviluppato nell'arco di due decenni e si è evoluto nel tempo: prima in modo incrementale dal 2000 al 2010, poi con un'accelerazione dal **2011 al 2021**.
- Questo processo può essere visto come un duplice cambiamento:
 - Si tratta di un campo d'azione nuovo per l'UE stessa (non esisteva prima) e la sua base giuridica sono gli articoli 6 e 197 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea.
 - **Art. 6:** "*L'Unione ha competenza per svolgere azioni volte a sostenere, coordinare o integrare l'azione degli Stati membri. I settori di tale azione sono, a livello europeo, (...) Cooperazione amministrativa*"
 - **Art. 197, par. 2:** "*L'Unione può sostenere gli sforzi degli Stati membri volti a migliorare la loro capacità amministrativa di attuare il diritto dell'Unione. Tali azioni possono comprendere l'agevolazione dello scambio di informazioni e di funzionari pubblici, nonché il sostegno a programmi di formazione. Nessuno Stato membro è obbligato ad avvalersi di tale sostegno*"
 - L'azione di supporto dell'UE è passata da una **logica di condizionalità** a una logica radicalmente diversa di **sostegno sul campo, facilitazione e abilitazione delle riforme amministrative**.



L'affermazione di una competenza unionale in materia di pubblica amministrazione

- Diversi progetti (*Toolbox* sulla qualità della pubblica amministrazione; progetto *EUPACK - European Public Administration Country Knowledge*), hanno portato a un ripensamento dell'approccio iniziale, incentrato su una logica di **condizionalità**, per giungere a un approccio incentrato su logiche di **abilitazione**, **accompagnamento** e **ownership** delle riforme.
- Anche attraverso il **Dispositivo di ripresa e resilienza** il tema della capacità amministrativa ha assunto un ruolo sempre più centrale nell'agenda europea. Un processo graduale ha portato ai seguenti sviluppi:
 - **giugno 2015**: istituzione presso il Segretariato Generale dello *Structural Reform Support Service*, con il compito di «fornire assistenza tecnica agli Stati Membri per sostenerli nell'attuazione di riforme strutturali e amministrative a sostegno della crescita».
 - **maggio 2017**: istituzione del programma europeo di sostegno alle riforme strutturali per il periodo 2017-2020
 - **gennaio 2020**: istituzione della DG Reform come Direzione Generale autonoma della Commissione
 - **febbraio 2021**: adozione del Regolamento UE 2021/240 istitutivo dello **Strumento di Sostegno Tecnico** per consentire alla Commissione di continuare a fornire sostegno agli Stati membri per il miglioramento delle loro capacità istituzionali e amministrative volte all'elaborazione e all'attuazione di riforme
 - **dicembre 2021**: istituzione, con una Decisione della Commissione, del **Gruppo di Esperti per la Pubblica Amministrazione e la Governance**

Il ComPAct - dall'elaborazione all'attuazione

Il contributo dell'Italia e la sua trasposizione
nell'ordinamento italiano: la Direttiva Formazione del 2025



L'affermazione di una competenza unionale in materia di riforma della PA: verso la Comunicazione ComPact



I° semestre 2023

8 febbraio: prima illustrazione della struttura del ComPact alla riunione del Gruppo di esperti su PA e governance

1-2 giugno: Incontro DG EUPAN

13/16 giugno: videoconferenze con Gruppo di Esperti e network DISPA

7-20 giugno: invio dei commenti degli Stati Membri sul ComPact

26-27 giugno: riunione a Caserta del Gruppo di Esperti su PA e Governance e prima discussione sul ComPact



II° semestre 2023

14 giugno - 12 luglio: Call for evidence

luglio: contatti bilaterali fra Commissione e Stati Membri sulla bozza di Comunicazione

settembre: consultazione interservizi sulla bozza di Comunicazione

25 ottobre: la Commissione adotta la Comunicazione 2023/667 «Rafforzamento dello spazio amministrativo europeo (ComPact)»



2024

aprile: presentazione del implementation plan del ComPact

I tre “pilastri” del ComPAct

Skills

Pillar 1. The Public Administration Skills Agenda

Develop the workforce of public administrations at all levels for current and future challenges

Digital

Pillar 2. Capacity for Europe's Digital Decade

Strengthen capacity for digital transformation

Green

Pillar 3. Capacity to lead the green transition

Strengthen capacity towards the green transition and build resilience

Il ComPact - uno sguardo di insieme

25 iniziative strategiche suddivise in 75 attività operative nell' *implementation plan*

Pillar 1. Public Administration Skills Agenda

1. Public Administration Cooperation Exchange (PACE)
2. Cooperation for training and capacity building
3. Cooperation for administrative capacity at regional and local level
4. Human resource management tools in public administration

Pillar 2. Capacity for Europe's Digital Decade

1. Future-proof digital public administration
2. Frameworks, guidelines, and tools for digital transformation

Pillar 3. Capacity to lead the green transition

1. Shaping the green transition
2. Promoting the greening of the public administration

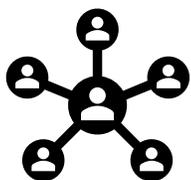
Il ComPAct - le proposte italiane



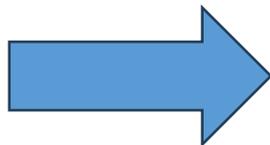
*“Mi rallegro con la Commissione Europea per aver adottato - a quattro mesi dal nostro incontro a Caserta con il Direttore Generale **Mario Nava** - un primo programma d’azione sulla modernizzazione della pubblica amministrazione, e sono lieto che fra le 25 iniziative vi siano anche le [nostre proposte in materia di passaporto europeo delle competenze, formazione e leadership](#) che avevamo presentato il 26 giugno durante la riunione del Gruppo di Esperti sulla Pubblica Amministrazione e la Governance”*

Paolo Zangrillo, Ministro per la Pubblica amministrazione, [5 novembre 2023](#)

Il ComPAct - le proposte italiane (segue)



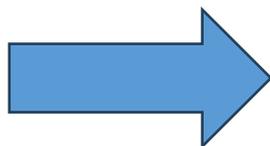
Rete europea di centri di eccellenza per la formazione dei dipendenti pubblici



- Gruppo di lavoro (promotori: IT, PT, ES) per la definizione di criteri uniformi in materia di certificazione delle competenze e delle conoscenze, e per la creazione di un catalogo uniforme di offerta formativa (politiche pubbliche, stato di diritto, partecipazione civica, transizione verde, transizione digitale, quality management, ecc...).



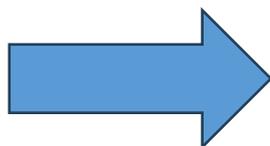
EU Public Administration Leadership programme per l'alta dirigenza pubblica



- Costituzione di un gruppo di lavoro tecnico incaricato di valutare i modelli di competenze nazionali individuandone una tassonomia comune (*marzo-giugno 2025*)



'Passaporto Europeo delle competenze' per una tassonomia comune di profili professionali e modelli di competenze a livello europeo e nazionale



La nuova Direttiva sulla formazione (febbraio 2025) e i punti di contatto con il ComPAct della Commissione

Le politiche e gli strumenti per lo sviluppo del capitale umano pubblico messe in campo nel 2023-2024 hanno **significativamente innalzato l'attenzione delle PA sul tema della formazione**. Per cogliere gli ambiziosi obiettivi del PNRR – che costituiscono una responsabilità collettiva di tutte le amministrazioni – occorre **rafforzare ulteriormente le strategie e le politiche formative delle PA, implementate da uffici del personale e della formazione spesso «deboli»**

In coerenza con i principi e gli indirizzi delle precedenti Direttive del Ministro per la pubblica amministrazione (del 23 marzo 2023 in materia di formazione e del 28 novembre 2023 in materia di leadership e valutazione della performance individuale), la nuova Direttiva (gennaio 2025) del Ministro per la Pubblica Amministrazione ribadisce e rafforza:

- **i principi e i valori della formazione: leva per la crescita delle persone e la produzione di valore pubblico**
- **gli obiettivi formativi, qualificati come obiettivi di performance di tutti** i dirigenti e dipendenti, con i profili di responsabilità che ne conseguono
- **il sistema dell'offerta formativa** resa disponibile dal Dipartimento della funzione pubblica
- **il sistema di monitoraggio della formazione** a supporto della definizione di policy e strategie

La Direttiva Formazione : Principi e valori

1

La formazione è necessaria per conseguire gli obiettivi di innovazione del PNRR



Molte norme hanno previsto, in passato, **l'obbligatorietà della formazione per accompagnare specifici processi di riforma**



La **formazione del personale delle PA promossa dal PNRR** e funzionale alla sua attuazione, benché non resa obbligatoria da specifiche norme, **deve essere intesa e promossa da tutte le PA come «necessaria», ovvero indispensabile per conseguire milestone e target**

2

Il valore della formazione quale leva per la creazione di valore pubblico



La **formazione** costituisce, nella prospettiva del PIAO, **una delle determinanti della creazione di valore pubblico** e deve essere considerata come un **«catalizzatore della produttività e dell'efficienza organizzativa»**



La **formazione** ha un **fondamentale impatto all'interno delle amministrazioni**, in quanto strettamente collegata alla **soddisfazione**, alla **fidelizzazione**, al **benessere organizzativo** e all'**impegno dei dipendenti**

3

Il valore della formazione per le persone



Nella impostazione «tradizionale», **le persone sono i meri destinatari degli interventi formativi**



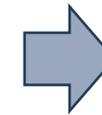
La **formazione** deve fornire alle persone **le conoscenze necessarie per il conseguimento degli obiettivi assegnati**

La **formazione** deve sviluppare una **piena consapevolezza del ruolo svolto dalle persone sia all'interno** che all'esterno del contesto lavorativo dell'amministrazione

La **formazione** non si concentra solo sulle competenze tecniche, ma **deve abbracciare anche l'educazione umanistica (humanitas)**

La Direttiva Formazione: il quadro delle competenze

- **La strategia di crescita e di sviluppo del capitale umano** delle amministrazioni pubbliche promossa dal PNRR, può essere declinata attorno a **cinque ambiti di competenza**



Il quadro delle competenze è coerente con la Comunicazione della Commissione Europea sul rafforzamento dello spazio amministrativo europeo (ComPAct)

- Fornisce una "bussola strategica" comune per il sostegno alla modernizzazione amministrativa degli Stati Membri
- Definisce un insieme di principi comuni alla base di una PA di qualità, fra cui *"una visione strategica e una leadership che siano garanti di capacità, resilienza e fiducia costante del pubblico"*

COMPETENZE DI LEADERSHIP (Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 28 novembre 2023) e **SOFT SKILLS** (Decreti del Ministro per la pubblica amministrazione 28 settembre 2022 e 28 giugno 2023)

COMPETENZE
per la **TRANSIZIONE**
AMMINISTRATIVA
delle amministrazioni
pubbliche

COMPETENZE
per la **TRANSIZIONE**
DIGITALE
delle amministrazioni
pubbliche

COMPETENZE
per la **TRANSIZIONE**
ECOLOGICA
delle amministrazioni
pubbliche

COMPETENZE relative a principi e valori in materia di **ETICA, INCLUSIONE, PARITÀ DI GENERE E CONTRASTO ALLA VIOLENZA, PRIVACY, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE, SALUTE E SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO, TRASPARENZA E INTEGRITÀ**

La Direttiva Formazione: il quadro delle competenze

(segue)

Framework degli obiettivi di sviluppo del capitale umano delle PA

- **Le competenze di leadership e manageriali dei dirigenti** abilitano e guidano tutti i processi di innovazione e transizione
- **La transizione amministrativa** attua le altre transizioni
- **I principi e valori ispirano visione e comportamenti**



La riforma della Pubblica Amministrazione nel quadro del Semestre Europeo e del PNRR

Analisi delle Raccomandazioni specifiche per Paese e del
Country Report sull'Italia



La riforma della Pubblica Amministrazione nel quadro del Semestre Europeo

Dal 2011 al 2019, almeno una delle Raccomandazioni annuali rivolte dal Consiglio all'Italia ha **sempre** riguardato l'esigenza di migliorare la qualità della Pubblica Amministrazione e di rafforzare la capacità amministrativa. Dal 2022, dopo la sospensione del monitoraggio dovuto alla pandemia, **per la prima volta all'Italia non vengono rivolte CSR specifiche in materia di Pubblica Amministrazione**

Il Consiglio RACCOMANDA che l'Italia adotti provvedimenti al fine di:

2011	adottare misure per accelerare la spesa atta a promuovere la crescita, cofinanziata dai fondi della politica di coesione, onde ridurre le persistenti disparità tra le regioni, migliorando la capacità amministrativa e la governance politica
2012	semplificare ulteriormente il quadro normativo per le imprese e rafforzare la capacità amministrativa
2013	potenziare l'efficienza della pubblica amministrazione e migliorare il coordinamento fra i livelli amministrativi; semplificare il quadro amministrativo e normativo per i cittadini e le imprese
2014	nell'ambito di un potenziamento degli sforzi intesi a far progredire l'efficienza della pubblica amministrazione, precisare le competenze a tutti i livelli di governo
2015	adottare e attuare le leggi in discussione intese a migliorare il quadro istituzionale e a modernizzare la pubblica amministrazione; attuare l'"Agenda per la semplificazione 2015-2017" al fine di snellire gli oneri amministrativi e normativi
2016	attuare la riforma della pubblica amministrazione adottando e applicando tutti i decreti legislativi necessari, in particolare in materia di riforma delle imprese di proprietà pubblica, servizi pubblici locali e gestione delle risorse umane
2017	completare la riforma del pubblico impiego e migliorare l'efficienza delle imprese pubbliche
2018	Aumentare l'efficacia della prevenzione e repressione della corruzione riducendo la durata dei processi penali e attuando il nuovo quadro anticorruzione. Assicurare il rispetto del nuovo quadro normativo per le imprese di proprietà pubblica e accrescere l'efficienza e la qualità dei servizi pubblici locali
2019	migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione, in particolare investendo nelle competenze dei dipendenti pubblici, accelerando la digitalizzazione e aumentando l'efficienza e la qualità dei servizi pubblici locali
2020	migliorare l'efficienza del sistema giudiziario e il funzionamento della pubblica amministrazione

Cronogramma delle *Country Specific Recommendations* rivolte all'Italia in materia di riforma della PA, 2011-2020



La qualità della Pubblica Amministrazione e il suo monitoraggio nel quadro del Semestre Europeo

- Ogni anno, nel quadro del Semestre Europeo, il **Country Report** della Commissione (su cui si basano le proposte di *Country-Specific Recommendations*), dedica un suo capitolo alla riforma della Pubblica Amministrazione.
- L'edizione 2024 del Country Report **riconosce per la prima volta sensibili miglioramenti anche in materia di formazione dei dipendenti pubblici:**
 - *In the revised recovery and resilience plan (RRP), the government reform agenda for public administration maintained a **strong focus on strengthening administrative capacity, improving the recruitment and management of public sector employees, fostering digitalisation and ensuring administrative simplification.** In addition, new measures aim to equip local government civil servants with green skills.*
 - *Italy continues to address **challenges related to ageing, low capacity and skills in public administration.***
 - *Recent measures include amendments to the legal framework for recruitment aimed at **shortening the timeline and new apprenticeship and on-the-job training contracts, employer-branding campaigns to attract young professionals, and initiatives to boost mobility.***
 - *As part of the RRP, Italy has made progress in introducing **strategic human resource management practices.** The launch of a single recruitment portal (Inpa) aims to help match supply and demand for all public bodies and is also expected to promote mobility.*
 - *Regulatory changes are under way to **promote vertical mobility and strengthen senior management capacity.***
 - *A new portal called **Syllabus aims to improve civil servants' participation in adult learning.** Adult learning, alongside gender parity in senior civil service positions, remain below the EU average.*

La qualità della Pubblica Amministrazione e il suo monitoraggio nel quadro del Semestre Europeo

Table A13.1: Public administration indicators

Indicator	2019	2020	2021	2022	2023	EU-27
E-government and open government data						
1 Share of internet users within the last year that used a public authority website or app	n/a	n/a	n/a	76.3	68.5	75.0
2 E-government benchmark overall score	n/a	64,4	60,9	61,3	61,8	75,8
3 Open data and portal maturity index	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8
Educational attainment level, adult learning, gender parity and ageing						
4 % Public administration employees with higher education (%)	29.3	30.2	32.1	34.1	37.2	52.9
5 Participation rate of public administration employees in adult learning (%)	9.7	8.5	14.5	13.7	17.0	17.9
6 Gender parity in senior civil service positions	24,2	24,2	35,8	29,0	33,8	9,2
7 Ratio of 25-49 to 50-64 year olds	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	1.5

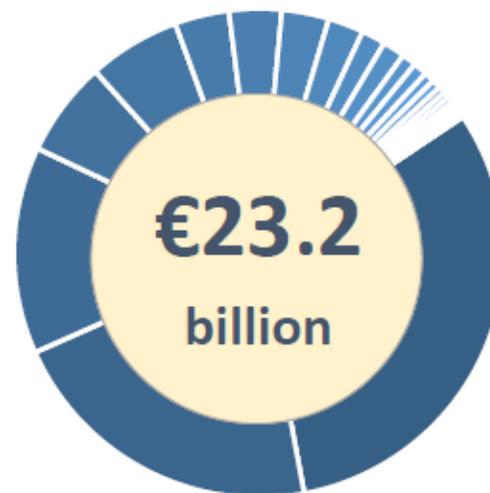
Fonte: *Commission Staff Working Document - 2024 Country Report - Italy* - Accompanying the document Recommendation for a COUNCIL RECOMMENDATION on the economic, social, employment, structural and budgetary policies of Italy

Le riforme della pubblica amministrazione nel quadro del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

- L'Italia ha la quota più elevata di fondi di Next Generation EU destinate alla riforma della pubblica amministrazione (**31% delle risorse del Dispositivo di Ripresa e Resilienza**)
- Mix di riforme e investimenti per **rafforzare la capacità amministrativa** della PA a livello centrale e locale, sia in termini di capitale umano (**selezione, competenze e carriere**) sia in termini di **semplificazione e digitalizzazione** delle procedure amministrative.
- Nel complesso, la spesa totale stimata per modernizzare la pubblica amministrazione ammonta a **23,2 miliardi di euro** nei 27 Stati membri, che corrispondono al **3,58%** della spesa totale dei piani. Questa spesa è abbinata a **309** misure di riforma e a **217** misure di investimento.

Modernisation of public administration and the delivery of public services

Expenditure in EUR millions per Member State



IT (7,318.9)	ES (4,946.2)	DE (3,181.1)
EL (1,464)	PT (1,414.6)	FR (831.2)
RO (802.8)	CZ (724)	PL (543.9)
SK (368.7)	HR (341.4)	BE (221.2)
LT (212.8)	BG (156)	LV (141.6)
AT (106.9)	NL (94.1)	EE (93.5)
SI (76.7)	HU (51.3)	CY (43.4)
MT (37.7)	IE (28.4)	SE (20.7)
LU (8.4)	FI (0.2)	DK (0)

Fonte: Recovery & Resilience Scoreboard, Commissione Europea, 2024

309

REFORMS

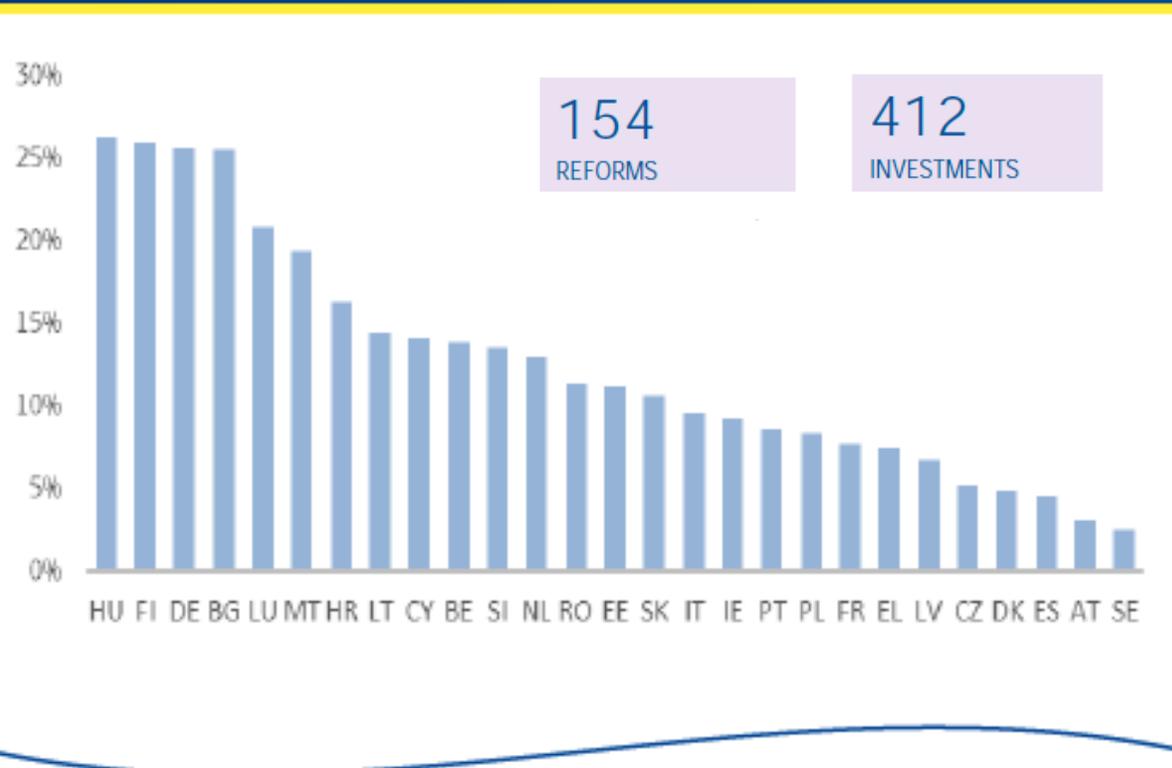
217

INVESTMENTS

La digitalizzazione dei servizi pubblici nel quadro del PNRR

- La spesa totale stimata per i servizi pubblici digitali, inclusa nei 27 piani di ripresa e resilienza degli Stati membri, ammonta a 53,73 miliardi di euro. Questa spesa finanzia **154 riforme e 412 investimenti**.
- L'Italia prevede investimenti a sostegno della modernizzazione dell'infrastruttura digitale, del rafforzamento della cybersecurity, dell'interoperabilità delle banche dati e del miglioramento dei servizi pubblici digitali per cittadini e imprese.

Digital public services allocation
% of total allocation per Member State¹



Fonte: Recovery & Resilience Scoreboard, Commissione Europea, 2024

La percezione della Pubblica Amministrazione italiana nelle analisi dell'OCSE

Una valutazione comparata delle edizioni 2021 e 2024
dell'*OECD Economic Survey*



Quale era la «fotografia» della PA italiana fino al 2021?

- Nel 2021, l'OCSE decise di dedicare il capitolo tematico della *Economic Survey on Italy* alla riforma della pubblica amministrazione, nel convincimento che **«accrescere l'efficacia del settore pubblico italiano è oggi più che mai una necessità impellente (...) per rilanciare gli investimenti e la produttività e migliorare l'accesso a servizi pubblici di qualità»**
- La Survey rilevava che in Italia **«la qualità dei beni e dei servizi pubblici è incostante, il che affievolisce la resilienza dell'Italia dinanzi a eventi traumatici quali la crisi COVID-19 e riduce la capacità del Paese di garantire una ripresa più sostenuta e inclusiva. La regolamentazione eccessiva e la sua onerosa applicazione aumentano i costi operativi delle imprese. I livelli della fiducia nei confronti delle istituzioni pubbliche e dell'erogazione di servizi pubblici sono tra i più bassi di tutti i Paesi OCSE»**.



Studi economici
dell'OCSE
ITALIA

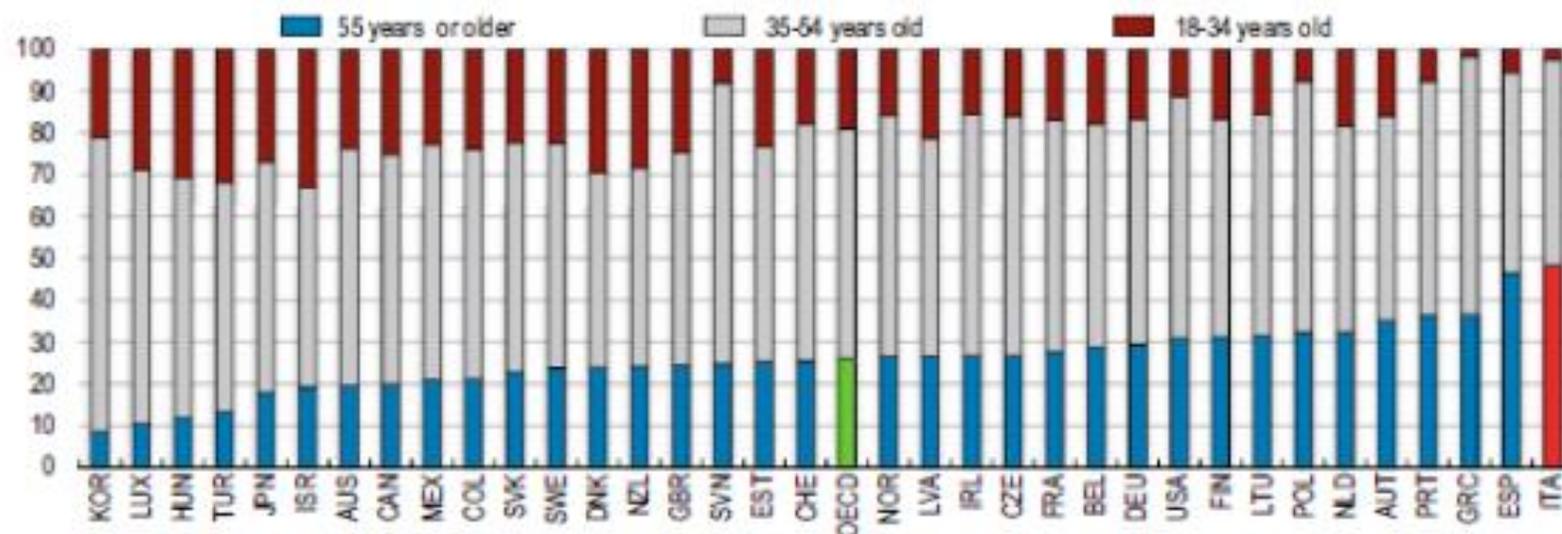
SETTEMBRE 2021



Quale era la «fotografia» della PA italiana fino al 2021?

Figura 2.7. L'invecchiamento della forza lavoro pubblica in Italia determinerà presto una perdita di esperienza e un'opportunità di rinnovamento

Distribuzione dei dipendenti dell'amministrazione centrale per fascia d'età, 2020

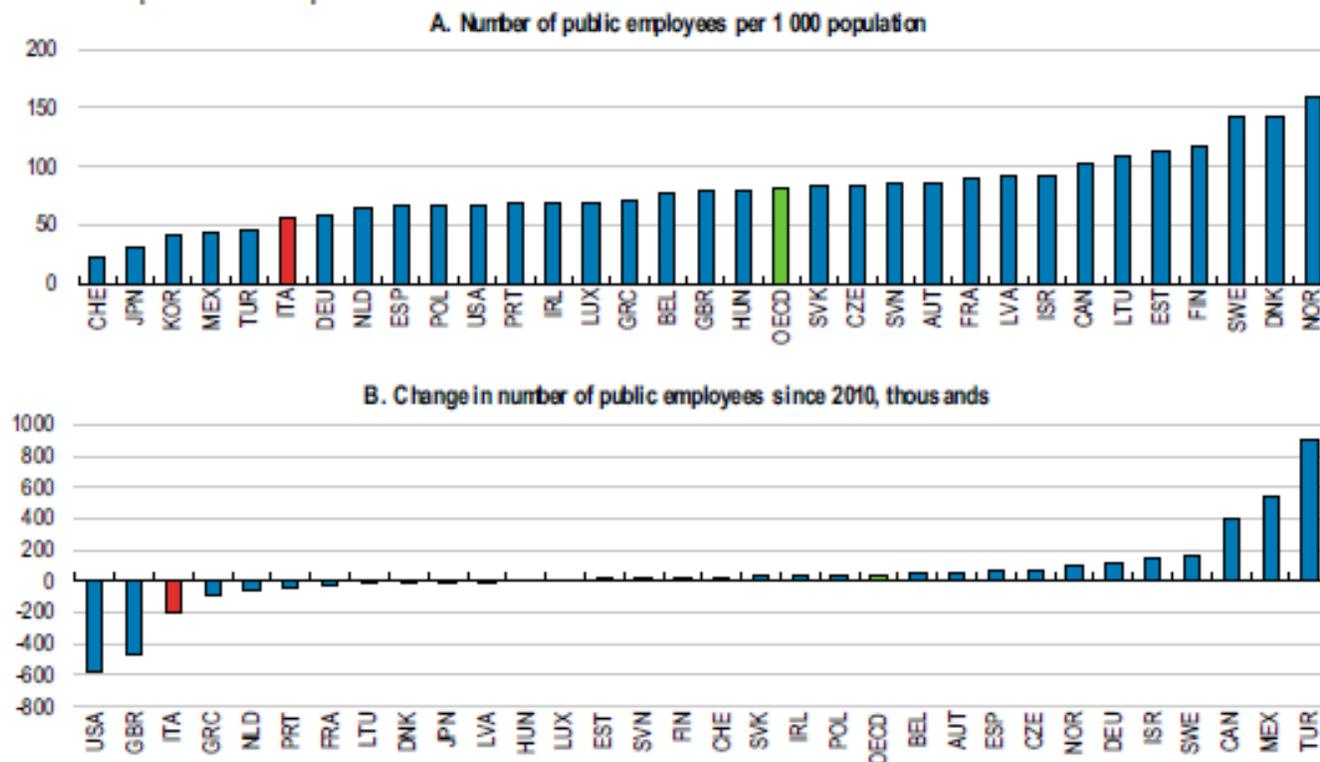


La Pubblica Amministrazione più anziana di tutti i Paesi OCSE....

Quale era la «fotografia» della PA italiana fino al 2021?

... di dimensioni ridotte, ben al di sotto della media OCSE....

Figura 2.6. La forza lavoro del settore pubblico in Italia è tra le più ridotte di tutti i Paesi dell'OCSE 2020 o anno più recente disponibile

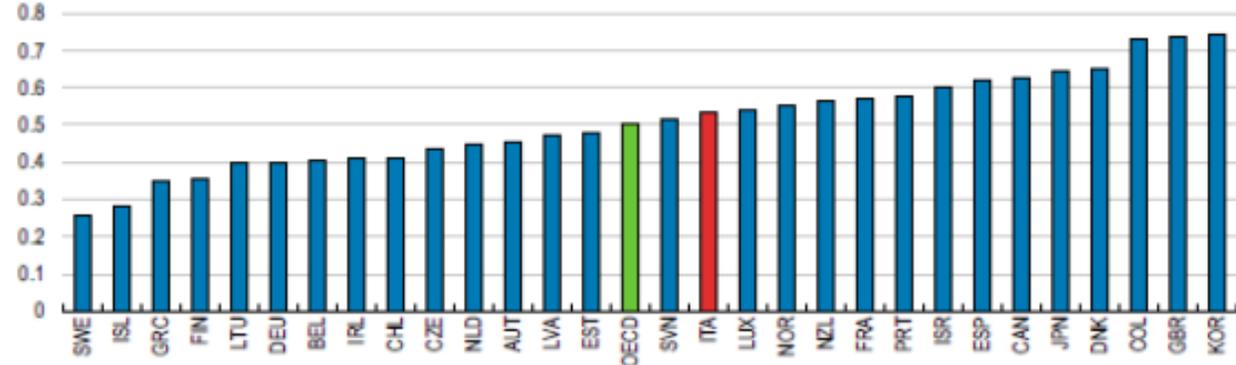


Quale era la «fotografia» della PA italiana fino al 2021?

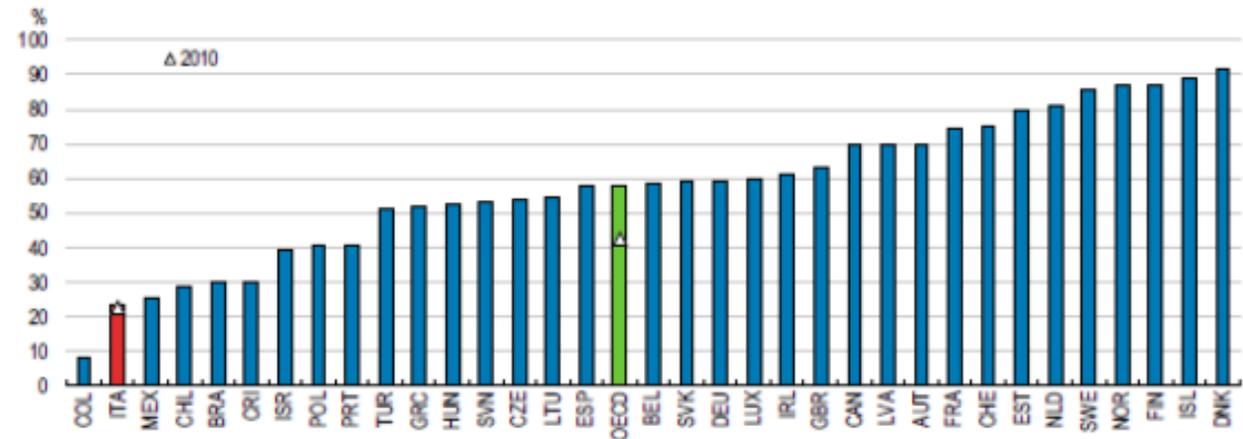
Figura 2.10. L'Italia ha compiuto notevoli progressi nella trasformazione dei servizi pubblici mediante le tecnologie e i dati digitali, ma la diffusione di tali strumenti rimane lenta

... con competenze digitali limitate...

A. The OECD Digital Government Index 2019
Score from 0 (less digital) to 1 (more digital)



B. Share of individuals who used the Internet to interact with public authorities, 2019

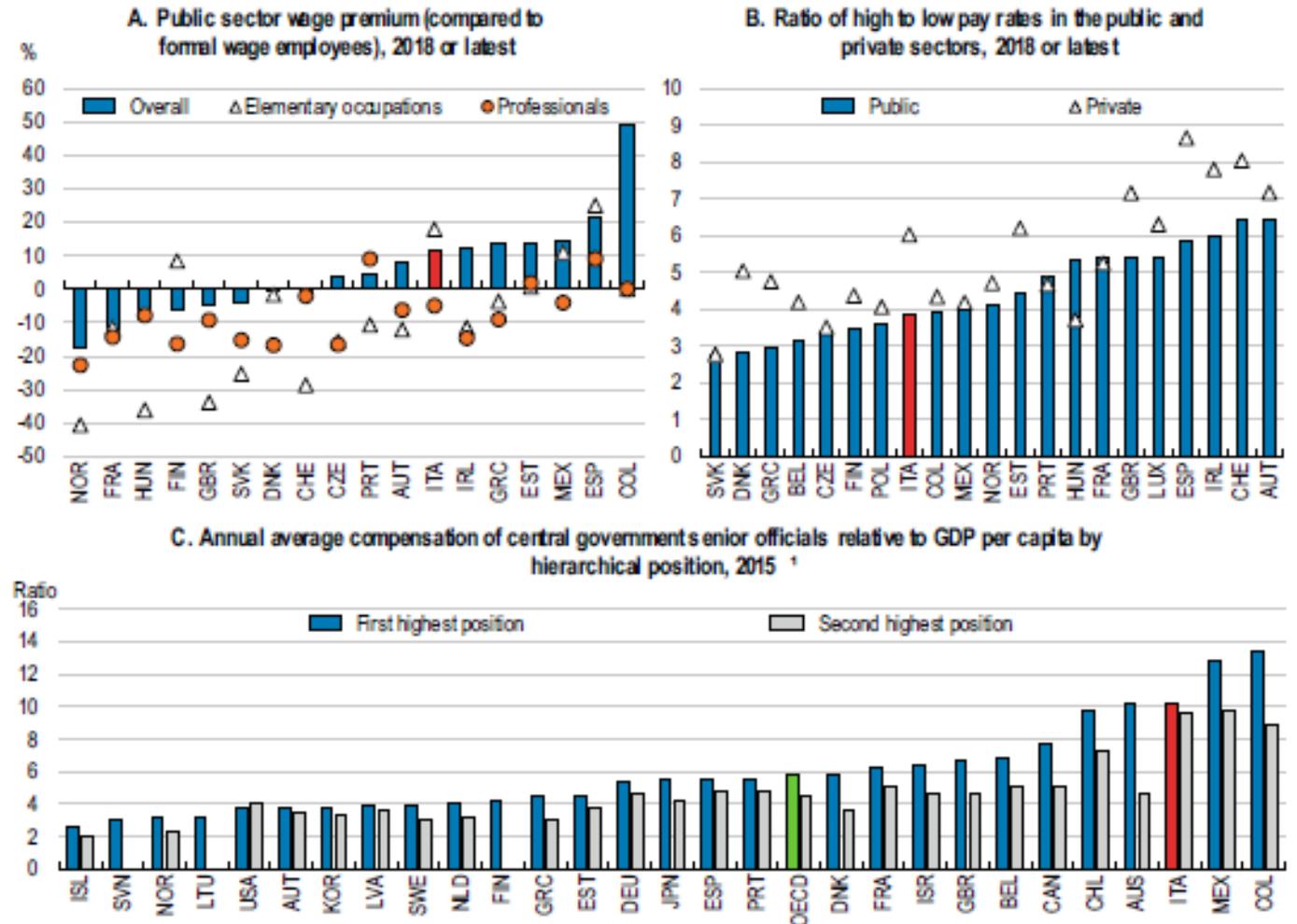


Nota: L'indice di governo digitale dell'OCSE mira a misurare la trasformazione digitale del settore pubblico a livello di Governo centrale, intesa come la transizione dall'e-government all'amministrazione digitale, in sei ambiti.

Quale era la «fotografia» della PA italiana fino al 2021?

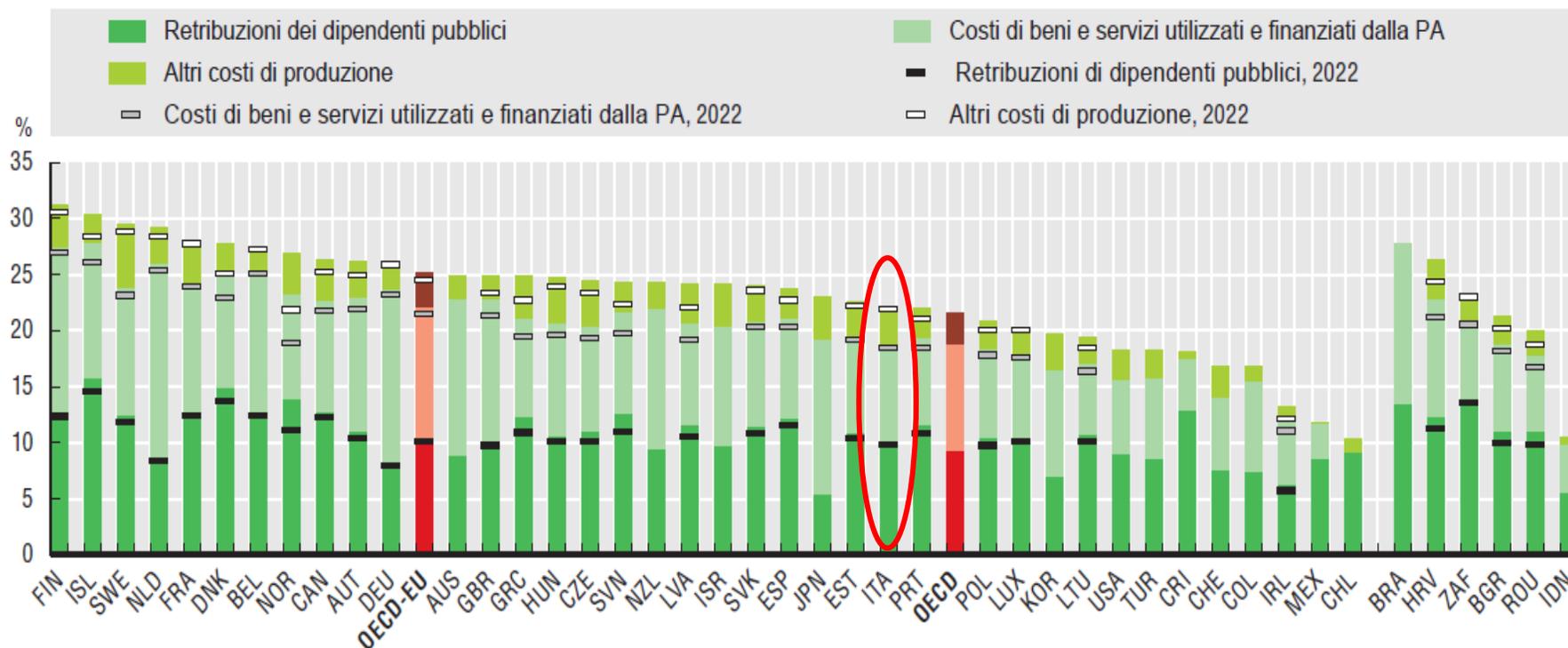
Figure 2.8. La struttura retributiva del servizio pubblico presenta dei limiti: i dipendenti con scarse competenze e quelli di grado elevato percepiscono salari relativamente elevati

... una struttura retributiva fra le più rigide e scarsamente ancorata alla produttività....



Quale era la «fotografia» della PA italiana fino al 2021?

Il rapporto fra stipendi e costi medi dei beni e servizi utilizzati dalla PA in Italia (42%) è simile a quello di Francia e Svizzera (43%) e inferiore a Spagna (50%), Stati Uniti (49%) e Canada (48%)



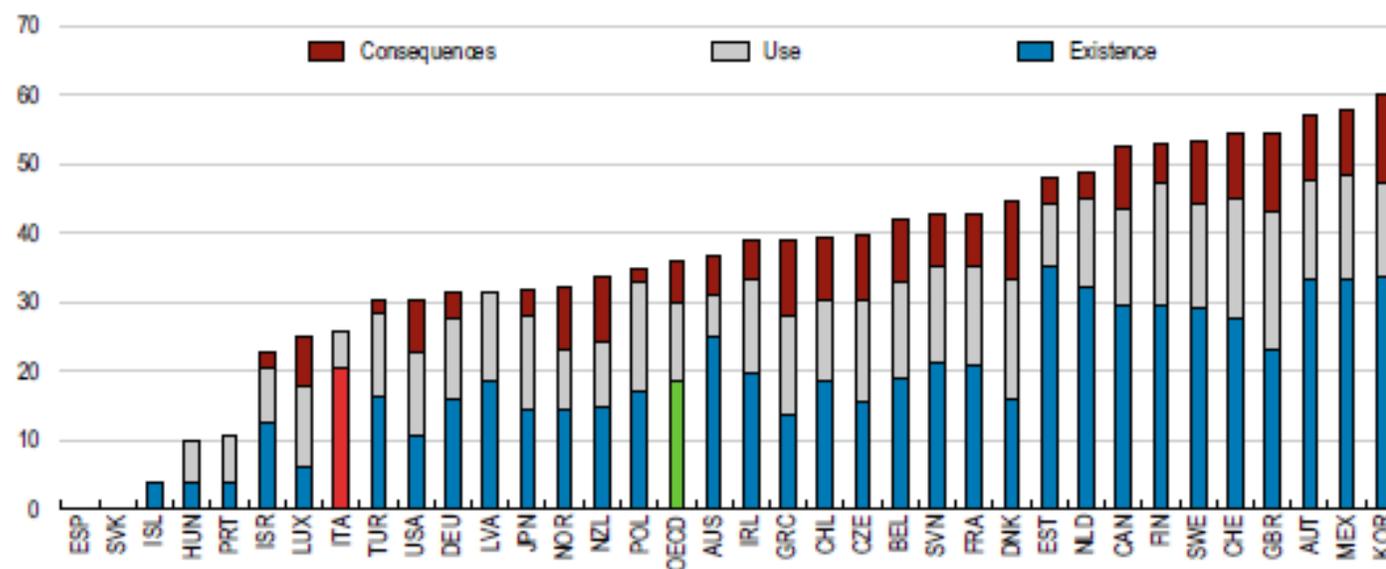
Fonte: OECD Government at a Glance, giugno 2023

Quale era la «fotografia» della PA italiana fino al 2021?

... una proliferazione di indicatori di performance che tuttavia incidono marginalmente sull'attribuzione dei fondi pubblici....

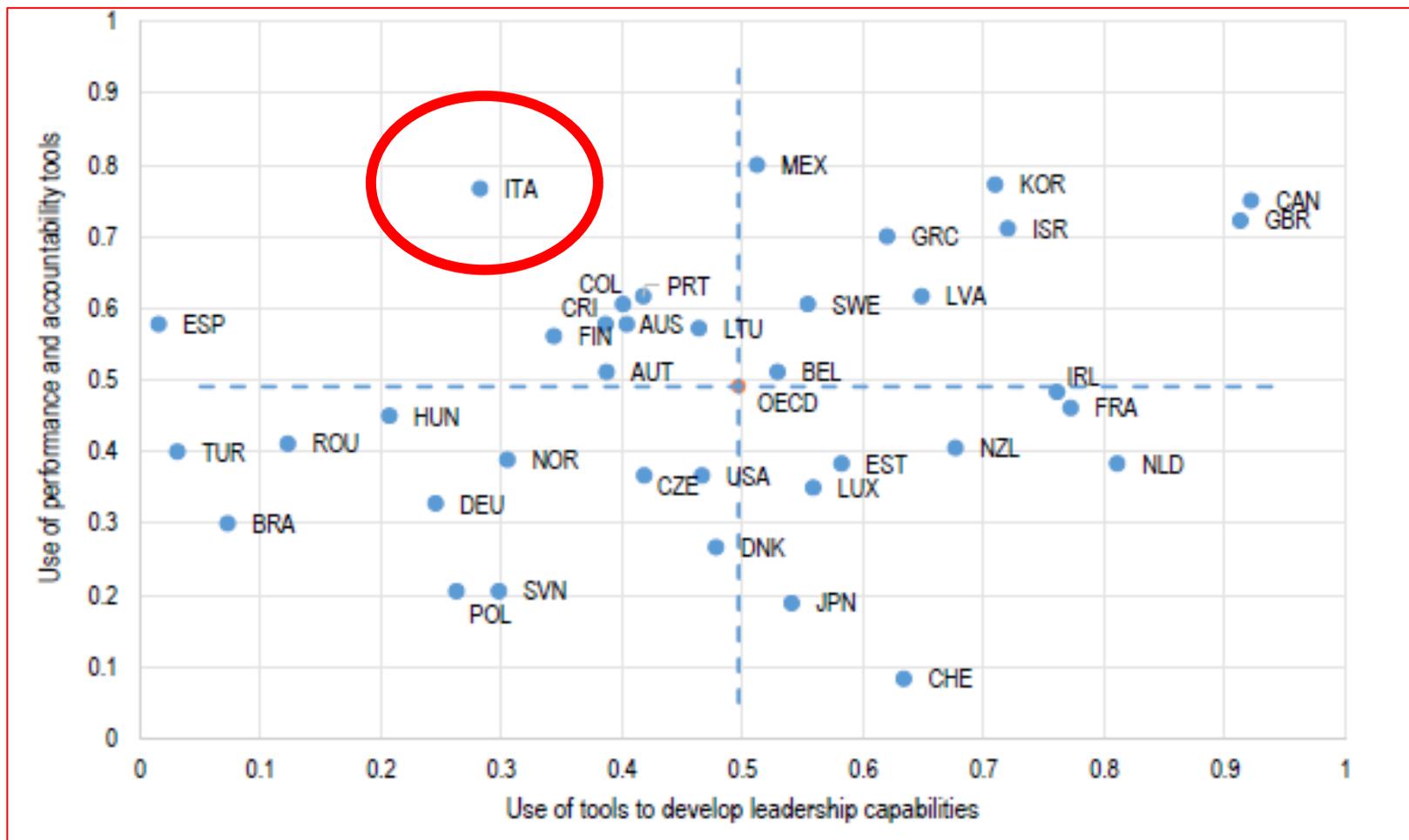
Figura 2.4. L'Italia ha sviluppato un'ampia gamma di indicatori di performance che incidono tuttavia in misura marginale sull'attribuzione dei fondi ai beni e ai servizi pubblici

Indice OCSE sulla pianificazione di bilancio basata sulla performance, 2016



Quale era la «fotografia» della PA italiana fino al 2021?

... e una prevalenza di strumenti di misurazione della performance individuale rispetto a meccanismi di sviluppo delle capacità di leadership organizzativa



In tre anni che cosa è cambiato?

- Nel gennaio 2024, l'OCSE pubblica la nuova edizione dell'*Economic Survey on Italy*, riconoscendo che le riforme in corso mirano a «migliorare la gestione delle risorse umane e a ridurre gli oneri amministrativi, anche nel settore degli appalti pubblici».
- Inoltre, l'OCSE invita l'Italia a «continuare a rafforzare il legame tra performance, progressione di carriera e retribuzione dei dipendenti pubblici».

«Negli ultimi anni sono stati compiuti progressi nei contratti collettivi di lavoro, che consentono di erogare i premi una tantum legati ai risultati e riconoscono le valutazioni della performance individuale come fattori significativi nelle decisioni sugli aumenti retributivi permanenti. Tali iniziative dovrebbero essere rafforzate e ampliate, anche aumentando la quota di retribuzione legata alla performance e operando una sufficiente differenziazione delle valutazioni delle prestazioni. I costi per le finanze pubbliche potrebbero essere limitati riducendo gli scatti automatici delle retribuzioni legati all'anzianità, come già avvenuto per i dipendenti pubblici a livello dirigenziale»



Studi economici
dell'OCSE
ITALIA

GENNAIO 2024



In tre anni che cosa è cambiato?

- L'OCSE inoltre invita l'Italia a rafforzare i meccanismi di **mobilità**, per «*accrescere il capitale umano, agevolare la riassegnazione del personale alle Pubbliche Amministrazioni con un'elevata domanda di manodopera, e ridurre il rischio che i dipendenti pubblici rimangano ancorati in posizioni con un'eccessiva discrezionalità sulle procedure amministrative*».



«**Negli ultimi anni sono stati compiuti progressi significativi in tale ambito**, anche attraverso la creazione di una piattaforma unica per tutti i posti vacanti nelle istituzioni pubbliche centrali e locali, unitamente all'abolizione dell'obbligo per i dipendenti pubblici di ottenere un'autorizzazione alla mobilità dalla Pubblica Amministrazione di provenienza. Si potrebbero compiere ulteriori progressi mediante la condivisione dei risultati delle valutazioni delle performance tra le Amministrazioni e limitando la durata della permanenza dei dipendenti pubblici in una medesima posizione»

La Economic Survey 2024 - risultati raggiunti

Tabella 1.3. Precedenti raccomandazioni dell'OCSE volte a migliorare l'efficienza della Pubblica Amministrazione

Raccomandazione	Misure adottate
Passare in rassegna i compendi di normative esistenti, iniziando dai settori che saranno prioritari per la ripresa post-COVID.	È in corso la semplificazione di 600 procedure normative nei settori dell'energia, del lavoro, della fiscalità e della politica sociale, che sarà completata entro il 2026.
Ringiovanire la forza lavoro del settore pubblico rendendo più snello il processo di assunzione, erogando attività di formazione e fornendo sostegno alla gestione delle carriere, concentrandosi sulle carenze di competenze necessarie per la digitalizzazione del settore pubblico.	È stata lanciata una piattaforma unica per l'assunzione dei dipendenti pubblici. Le autorità prevedono di erogare formazione a 650 000 dipendenti pubblici entro il 2026.
Chiarire le competenze dei diversi livelli di governo con il sostegno di organismi che individuino, diffondano e sostengano pratiche efficaci.	Il PNRR prevede la semplificazione e lo snellimento delle procedure per definire meglio il ruolo dei vari livelli di governo.

- Tutti i Paesi UE hanno adottato nell'ultimo decennio **modelli di retribuzione di risultato** (*pay-for-performance*) collegati a sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale.
- Negli ultimi trent'anni **il 93% dei Paesi OCSE ha introdotto processi di misurazione e di valutazione della performance individuale e/o di gruppo**, mentre l'80% ha adottato sistemi di incentivazione retributiva legati alla performance.



#Lezioni d'Europa 2025



EUROPE
DIRECT