



# UISC

Ufficio per l'innovazione amministrativa,  
lo sviluppo delle competenze e la comunicazione

## **Formare e valorizzare i dipendenti della PA**

Il più grande investimento per la riforma della pubblica amministrazione del PNRR

# Il lento declino degli investimenti in formazione

## Il crollo della spesa in formazione

- **2008: 262 milioni di euro**
- **2018: 154 milioni di euro**, pari a 48 euro per dipendente, (l'equivalente di un giorno di formazione all'anno)

## L'inadeguatezza degli strumenti organizzativi delle PA

- Meno di un terzo delle PA ha predisposto una rilevazione dei fabbisogni formativi e, di queste, la maggior parte l'ha effettuata in modo parziale
- Meno di un quinto delle PA svolge un'attività di progettazione specifica per i corsi di formazione e redige un piano o un programma per la formazione del proprio personale
- Poco meno di un terzo delle PA mette in atto una valutazione finale dei corsi realizzati
- Le competenze più frequenti come oggetto dei corsi di formazione sono quelle amministrative, contabili. Trascurate le competenze di tipo manageriale, gestionale, organizzativo, digitale

# Gli effetti

## Depauperamento del capitale umano, debolezza delle amministrazioni

- **Il progressivo disinvestimento formativo ha profondamente danneggiato la qualità del capitale umano** ed è (cor)responsabile delle gravi carenze del personale pubblico, in termini di competenze
- **Gli effetti** negativi della progressiva, drastica riduzione della spesa per la formazione del personale **sono accentuati dalla velocità dei processi di cambiamento e da quella dell'invecchiamento dei dipendenti**
- **La riduzione delle opportunità di sviluppo per le persone ha indebolito strutturalmente le amministrazioni**

## Rafforzare il nesso di causalità tra competenze individuali e capacità amministrativa

- Legare la formazione del personale e sviluppo della capacità amministrativa significa dare un “quadro di senso” e una prospettiva strategica e sistemica agli interventi e agli investimenti in materia di *upskilling* e *reskilling* dei dipendenti della PA
- Significa **inquadrare e proiettare il fabbisogno formativo rilevato a livello individuale e organizzativo nel più generale fabbisogno strategico di *capacity building***

# Il «cambio di paradigma»



## Sulle persone si gioca il successo del PNRR e di ogni politica pubblica

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) prevede un investimento straordinario per l'upskilling e il reskilling di tutto il personale della PA (quasi un miliardo di euro tra fondi PNRR e fondi SIE) attraverso l'attivazione di percorsi formativi:

- **differenziati per target di riferimento** (competenze e destinatari), altamente qualificati
- **certificati all'interno di un sistema di accreditamento**
- individuati **a partire dall'effettiva rilevazione dei gap di competenza** rispetto **ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti**, o specifici e **professionalizzanti**

La **formazione** e la riqualificazione del personale deve assumere centralità quale **diritto soggettivo del dipendente pubblico** e rango di investimento organizzativo necessario e variabile strategica.

Le attività di apprendimento e di formazione devono essere considerate a ogni effetto come attività lavorative

*(Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, 10 marzo 2021)*

# Formazione, strumenti organizzativi e contrattuali

## ► Piano Integrato di Attività e Organizzazione (art. 6 del d.l. n. 80 del 2021)

- Alla formazione del personale è attribuita un'inedita centralità nell'ambito dei documenti di programmazione delle PA, con la definizione di «**obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale**»

## ► Contrattazione collettiva

- L'atto di indirizzo per il rinnovo contrattuale del triennio 2019-2021 per il personale del comparto «funzioni centrali», sottoscritto il 19 aprile 2021, demanda alla **contrattazione collettiva la valorizzazione della formazione, garantendo a tutto il personale l'accesso a percorsi formativi specifici con riferimento anche alle competenze informatiche e digitali e a competenze avanzate di carattere professionale**
- Le ipotesi di contratti attualmente in discussione prevedono un **meccanismo di progressione economica funzionale a remunerare il maggior grado di competenza ed esperienza professionale acquisito dai dipendenti basato su «differenziali stipendiali»**, cui si accede all'esito di procedure selettive orientate a valorizzare la valutazione individuale, l'esperienza professionale maturata e **l'accrescimento culturale conseguito anche attraverso la partecipazione a percorsi di formazione**



# PNRR: due linee di intervento, complementari

## Rafforzamento delle competenze del personale della PA

- Riorganizzazione e razionalizzazione dell'offerta formativa, a partire dalla **predisposizione di specifici corsi online (MOOC), con standard qualitativi certificati, su competenze chiave**
- **Creazione, per le figure dirigenziali, di specifiche «learning communities» tematiche** per la condivisione di conoscenze e *best practices*
- **Supporto alle PA di grandi dimensioni nella progettazione, implementazione e finanziamento di programmi formativi** finalizzati a rafforzare le competenze del proprio personale

## Rafforzamento della capacità amministrativa e change management

- **Finanziamento di specifici programmi volti a una revisione dei processi decisionali e organizzativi (*behaviours*), a una riorganizzazione degli spazi di lavoro (*bricks*), e a una crescente digitalizzazione delle procedure (*bytes*), con acquisizione delle competenze specifiche**

# Le azioni avviate

#NEXTGENERATIONITALIA



## Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese

- Il 10 gennaio 2021, il Ministro per la pubblica amministrazione ha lanciato il **Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione**
- Il primo ambito di intervento individuato dal Piano è quello dello **sviluppo delle competenze per l'amministrazione digitale**:
  - erogazione di formazione *online* rivolta a tutti i dipendenti pubblici, a partire dall'assessment delle competenze individuali, attraverso la piattaforma del Dipartimento della funzione pubblica
  - valutazione delle competenze iniziali e post-formazione
- Il secondo ambito di intervento riguarda lo sviluppo delle conoscenze dei dipendenti attraverso percorsi di studi universitari (**Progetto «PA 110 e lode»**):
  - agevolazioni economiche per l'iscrizione a corsi di laurea triennale e specialistica, master di I e di II livello e corsi di specializzazione e di alta formazione di interesse per le pubbliche amministrazioni

# Il progetto «PA 110 e lode»

#NEXTGENERATIONITALIA



## La collaborazione con il mondo accademico per la formazione della PA

- Protocollo d'intesa firmato il 7 ottobre 2021 tra il Ministro per la Pubblica amministrazione e la Ministra dell'Università e della Ricerca: **accrescere il livello di formazione e di aggiornamento professionali del personale delle PA**
- Protocolli attuativi con tutti gli Atenei: **promuovere, favorire e incentivare l'iscrizione del personale in servizio nelle PA ai corsi di studio**
  - 72 Atenei hanno aderito all'iniziativa
  - 24 protocolli sottoscritti con altrettanti Atenei
  - Offerta formativa a partire dall'anno accademico 2021-2022
  - Coinvolgimento degli Atenei nella rilevazione dei fabbisogni di formazione delle PA e nella riprogettazione dell'offerta formativa