



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