



# 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

# Da dove partiamo

## Il lento, progressivo «declino» degli interventi 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)
- 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 e l'attitudine al problem solving. Le competenze di tipo manageriale, gestionale, organizzativo, di trattamento dati e di familiarità con le nuove tecnologie digitali appaiono piuttosto trascurate.

Fonte: Rapporto Annuale dell'INAPP Luglio 2021

# Il cambio di paradigma



**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)

«Sulle persone si gioca il successo non solo del PNRR, ma di qualsiasi politica pubblica indirizzata a cittadini e imprese»

«Il PNRR prevede l'**attivazione di percorsi formativi differenziati per target di riferimento**, altamente qualificati e **certificati all'interno di un sistema di accreditamento**, e 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)

# PNRR: due linee di intervento

#NEXTGENERATIONITALIA



- Formazione e rafforzamento delle competenze individuali del personale della PA
- Rafforzamento della capacità amministrativa e change management nella PA, con particolare riferimento ai nuovi modelli di organizzazione e di lavoro pubblico

## Complementarietà delle linee di intervento:

Rafforzare le conoscenze e le competenze individuali

*e, attraverso queste*

Rafforzare strutturalmente e in maniera permanente le amministrazioni pubbliche (capacity building)

# Investimenti sulle competenze individuali

#NEXTGENERATIONITALIA



- 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

# Investimenti sulla capacità amministrativa

#NEXTGENERATIONITALIA



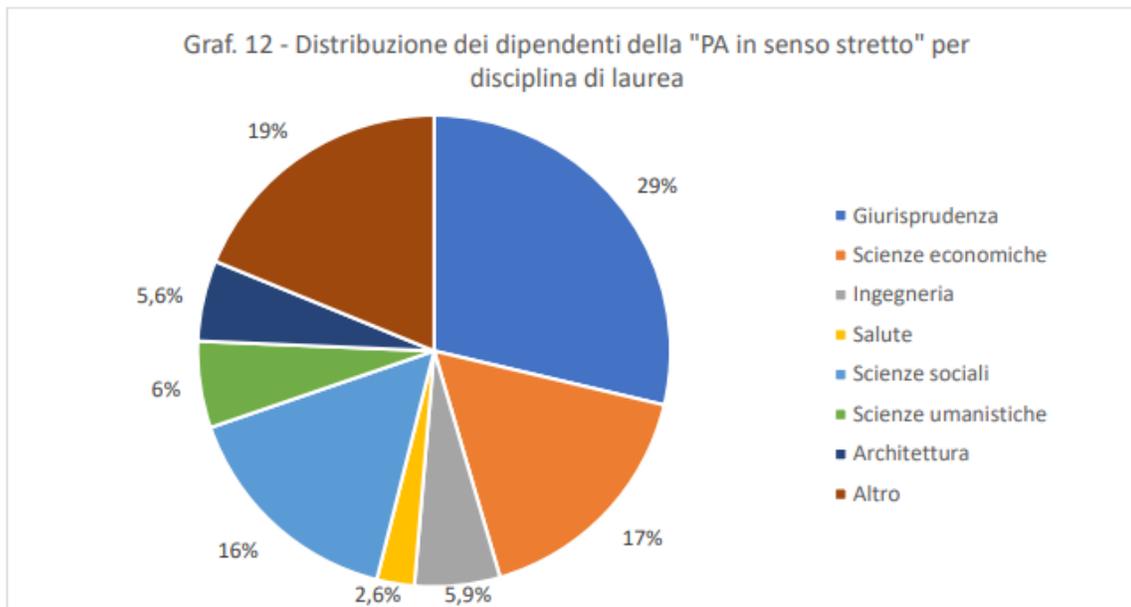
- **Supporto delle PA** e, in particolare, di Province e Comuni di piccole e medie dimensioni (da 25.000 a 250.000 abitanti) **nella innovazione dei modelli di lavoro e nei processi di change management**
- Finanziamento di specifici programmi volti a una **revisione dei processi decisionali e organizzativi (behaviours)**, a una **riorganizzazione degli spazi di lavoro (bricks)**, e a una **crescente digitalizzazione delle procedure (bytes)**, con acquisizione delle competenze specifiche

# La strategia e gli strumenti

- Definizione e (aggiornamento) del **Piano Nazionale della formazione della PA**
- **Rilevazione dei fabbisogni formativi** e degli obiettivi di sviluppo delle competenze
- Realizzazione e gestione di **un sistema di accreditamento dell'offerta formativa**
- Progettazione e realizzazione del **sistema informativo della formazione della PA**
- Realizzazione ed **erogazione online di programmi formativi** su competenze trasversali
- Progettazione ed attuazione di **interventi di finanziamento di programmi formativi specifici delle PA (voucher)**
- Promozione e gestione di **comunità di pratica**

# Competenze? Quali?

L'investimento sullo sviluppo delle competenze del personale della PA riguarda **tutti gli ambiti di competenza e tutte le figure professionali per l'attuazione del PNRR**



Fonte: Elaborazione Banca d'Italia su dati LFS 2014

- Transizione amministrativa e transizione digitale
- Transizione green e innovazione sociale
- Utilizzo delle banche dati pubbliche in un'ottica di interoperabilità per la semplificazione
- Processi e strumenti di comunicazione
- Project management
- Modelli di management e di e-leadership
- Procurement di innovazione e l'e-procurement

# La «grande coalizione» degli attori coinvolti

- ▶ **Scuola Nazionale dell'Amministrazione:** formazione per neo-assunti, corsi di competenze manageriali, comunità di pratica
- ▶ **Formez PA:** formazione e assistenza tecnica alle PA locali
- Università:** percorsi di laurea, master e corsi specialistici per i dipendenti della PA
- ▶ **Accordi quadro con aziende che operano nel mondo della formazione:** Offerta formativa messa gratuitamente a disposizione delle PA e piattaforma per l'erogazione
- ▶ **Soggetti aggregatori/centri di competenza (Conferenza delle regioni, ANCI, UPI):** catalizzatori della domanda di formazione/co-organizzatori dell'offerta
- ▶ ...

**Soprattutto... PA centrali e locali, non solo «beneficiarie degli interventi»: co-progettazione dei modelli di competenza e formativi, rilevazione e definizione del fabbisogno, valutazione e analisi di impatto della formazione ...**

# La «sinergia» con gli 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**