



# *RI-FORMARE LA PA*

*Persone qualificate per qualificare il Paese*

**Piano strategico per la valorizzazione  
e lo sviluppo del capitale umano  
della Pubblica amministrazione**



## SOMMARIO

- **INVESTIRE SULLA FORMAZIONE: I PUNTI DI ATTENZIONE**
- **IL RUOLO DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**
- **FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE DELLE PA NEL PNRR**
- **LA RETE DEGLI ATTORI COINVOLTI E IL RUOLO DELLE UNIVERSITÀ**
- **IL FONDO PER LA FORMAZIONE DEI DIPENDENTI DELLA PA**
- **LA PIATTAFORMA "SYLLABUS"**
- **LA PARTNERSHIP CON I GRANDI PLAYER PRIVATI**
- **TIMELINE**





## INVESTIRE SULLA FORMAZIONE: I PUNTI DI ATTENZIONE





Prende avvio un grande Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA, che sarà concretamente **realizzato nell'ambito della durata del PNRR** e che punta a rendere protagonisti tutti i dipendenti pubblici

- **FOCUS:** strutturare la formazione a partire dalla individuazione delle competenze necessarie per l'innovazione e il cambiamento, e non dai «mestieri» delle amministrazioni
- **CONTENUTI (DI QUALITÀ):** investire su una formazione guidata dagli obiettivi di missione e di servizio dell'organizzazione e dal fabbisogno delle amministrazioni, e non su una formazione standard e generalista
- **VELOCITÀ:** progettare ed erogare la formazione rapidamente, in modo che le PA possano disporre delle competenze di cui hanno bisogno in tempi utili per l'attuazione del PNRR
- **MOTIVAZIONE:** recuperare, attraverso la formazione, il senso e il valore pubblico del lavoro nella PA
- **VALUTAZIONE:** certificare le competenze acquisite attraverso la formazione, integrandole nei percorsi di carriera
- **COMMITMENT:** assicurare una convinta adesione delle PA centrali e locali. L'investimento massiccio in formazione dei dipendenti pubblici deve essere valutato positivamente sia dai vertici delle PA e dei dipendenti, sia dall'opinione pubblica





## LA FORMAZIONE AL CENTRO DELLE STRATEGIE DELLA PA

-  **Lo sviluppo delle competenze rappresenta**, insieme alla digitalizzazione, al recruiting ed alla semplificazione, **una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il DL n. 80/2021**  
La formazione leva strategica di gestione delle risorse umane per una nuova pubblica amministrazione
-  **La valenza della formazione è duplice: rafforzare le competenze individuali dei singoli dipendenti e rafforzare strutturalmente le amministrazioni pubbliche**, nella prospettiva del miglioramento continuo della qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese
-  Il nuovo **“Piano integrato delle attività e dell'organizzazione”** (PIAO), introdotto dall'art. 6 del d.l. n. 80/2021 mette in stretta correlazione la programmazione della formazione con la programmazione dei fabbisogni di personale nel ciclo di gestione della performance, tessendo una **strategia unitaria e integrata di gestione delle risorse umane**
-  Nella prospettiva del PIAO, 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»**





## IL RUOLO DELLA 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, che ha segnato l'avvio della nuova stagione contrattuale del pubblico impiego, 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 piattaforme per i rinnovi contrattuali prevedono un insieme di misure volte a rafforzare le attività di formazione e al loro apprezzamento in termini di sviluppo retributivo e di carriera dei dipendenti pubblici
- Al **finanziamento delle attività di formazione è ordinariamente destinata una quota annua non inferiore all'1% del monte salari** del personale dipendente
- Le preintese contrattuali sottoscritte e 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





## LA FORMAZIONE E LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE NEL PNRR

- **IL PUNTO DI PARTENZA.** I dati sulla formazione, allarmanti per le dinamiche di invecchiamento delle persone e delle loro competenze.
  - Nel 2019 per formare ed aggiornare il proprio personale, le PA hanno speso 163,7 milioni di euro, un investimento in graduale risalita rispetto al biennio precedente, ma oltre 110 milioni in meno rispetto a 10 anni fa.
  - La spesa sostenuta ha permesso di **formare i dipendenti della PA per una media di circa 1,2 giorni di formazione nell'anno** (circa 10 ore); tra i partecipanti ai corsi, solo il 5% ne ha svolti per il digitale e solo il 2,3% per acquisire competenze fondamentali quali quelle relative al project management
- **IL CAMBIO DI PARADIGMA.** Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: un investimento straordinario per un obiettivo straordinario.
  - **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 competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti o specifici e professionalizzanti, tra cui interventi formativi sui temi dell'etica pubblica

**TARGET DEGLI INTERVENTI DI FORMAZIONE: TUTTI I DIPENDENTI**

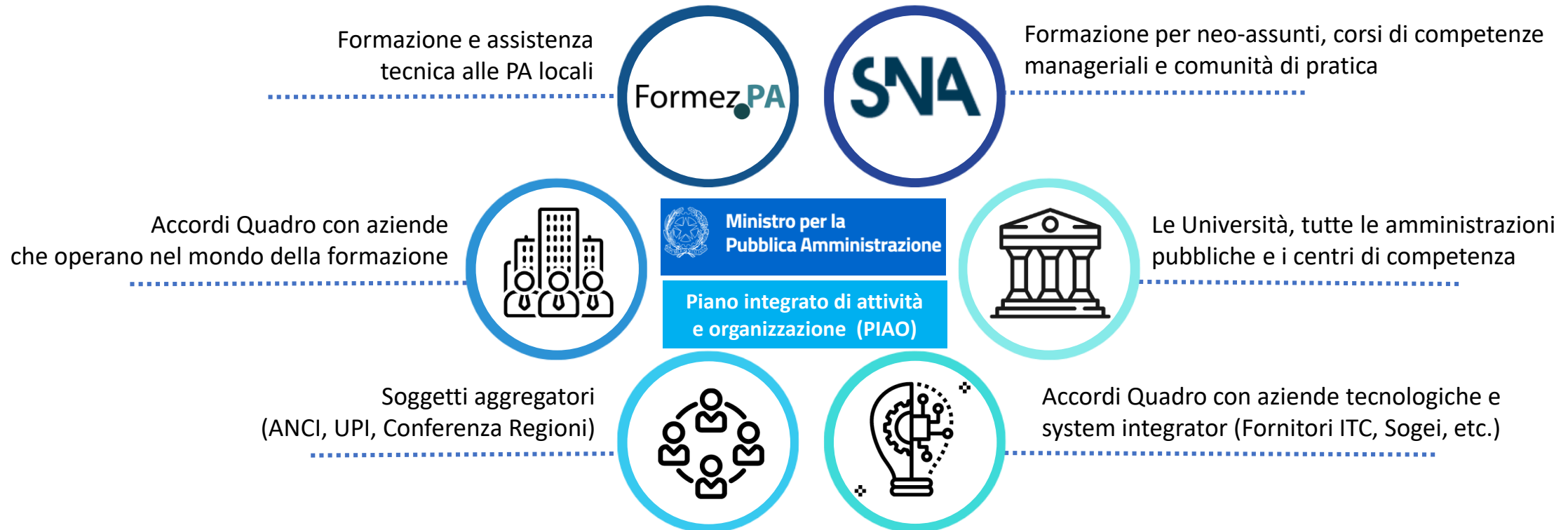
**RISORSE FINANZIARIE: QUASI 1 MILIARDO DI € (FONDI PNRR E FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI)**





## LA RETE

Gli interventi di formazione e sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici richiedono un **coordinamento strategico di tutti i principali attori coinvolti**, con l'obiettivo di **creare un grande HUB per la crescita del capitale umano della PA**





## LA NECESSITÀ DELLA COLLABORAZIONE CON LE UNIVERSITÀ

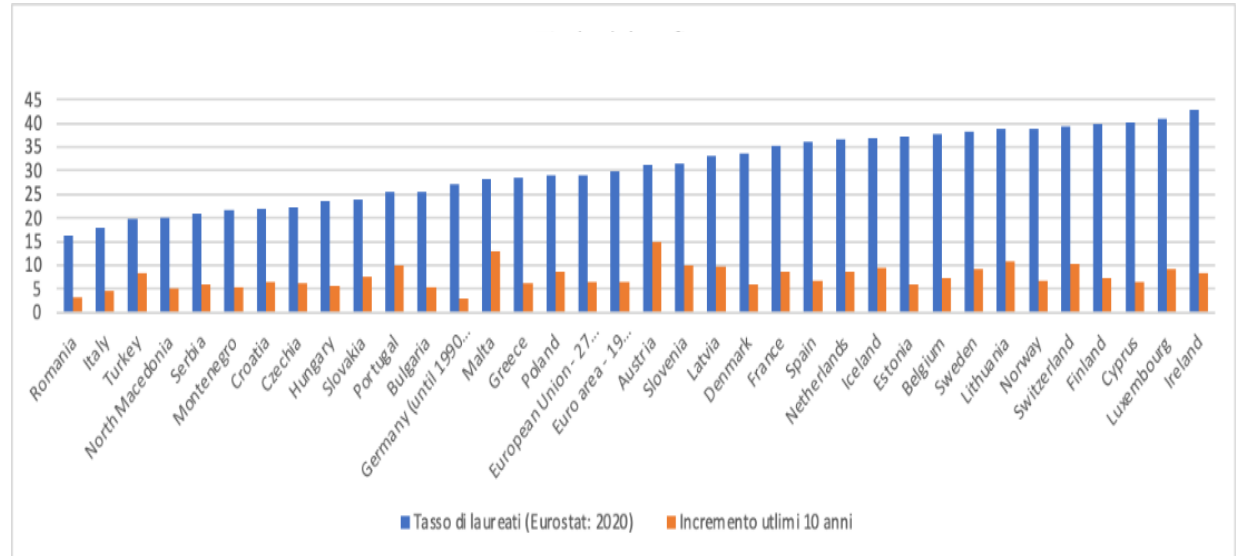
Negli ultimi 10 anni il numero di laureati che lavorano nella PA è cresciuto del 21,5%. **Nel 2019 i laureati hanno superato gli 1,3 milioni e rappresentano il 41,5% del totale del personale**: 4 dipendenti su 10 della pubblica amministrazione hanno conseguito una laurea o titoli superiori

Difficile dire se i laureati siano tanti o pochi, perché dentro il lavoro pubblico ci sono mestieri e funzioni diverse e che richiedono profili di istruzione differenziati: si pensi, a titolo di esempio, alla varietà di livelli di istruzione richiesti nelle professioni sanitarie. Al netto di alcune componenti delle pubbliche amministrazioni più tradizionalmente labour intensive (si pensi alle forze di polizia, vigili e forze armate), **colpisce che la quota dei laureati sia sotto media anche in amministrazioni quali i ministeri (29%, mentre gli enti pubblici economici, anche quelli che erogano servizi all'utenza, quindi molto 'operativi', sono sopra media, con quasi 50% laureati) e il comparto Regioni ed enti locali (30%)**

Tab. 8 – Personale con laurea e/o titoli superiori 2009-2019 (v.a. e var. %)

	2009	2019	Variazione % 2019/2009
<b>Totale personale laureato</b>	1.106.162	1.343.589	21,5
<b>TOTALE personale</b>	3.376.000	3.238.551	-4,1
<b>Totale personale laureato Val %</b>	32,8	41,5	8,7

Fonte: FPA Data Insight, Lavoro pubblico 2021







## OBIETTIVO PA «110 E LODE»



- Il primo tassello per investire sulle competenze è innalzare il livello di formazione dei dipendenti pubblici
- Non solo la PA si appresta ad **assumere personale sempre più qualificato**, ma – coerentemente con le prospettive di upskilling – si rende necessario investire sulla formazione universitaria anche di chi già lavora nella PA
- Nel nostro ordinamento è richiesta la laurea per l'accesso alla dirigenza, ma anche ai ruoli subito inferiori, come le aree terze e le categorie D
- Per quanto riguarda i funzionari (terza area / categoria D), le politiche di progressione verticale dall'area inferiore anche in assenza della laurea ci presentano oggi una classe di funzionari cui appartengono (a parità di stipendio e sovente anche di mansione) un terzo di dipendenti non in possesso nemmeno del titolo di laurea breve, a fronte invece della presenza di un 5% in possesso di titoli di istruzione post lauream.





## PROTOCOLLO MINISTRO PA – MINISTRO UNIVERSITÀ E RICERCA

- ▶ **PROTOCOLLO SOTTOSCRITTO IL 7 OTTOBRE 2021**
- ▶ Obiettivo del Protocollo: **accrescere il livello di formazione e di aggiornamento professionali del personale delle PA**
- ▶ **ATTIVITÀ OGGETTO DEL PROTOCOLLO**
  1. Contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca
  2. Contratti a tempo determinato e altre forme contrattuali flessibili nelle PA
  3. Dottorati di ricerca: monitoraggio dell'offerta ed elaborazione congiunta di programmi di ricerca coerenti con l'interesse specifico delle PA
  4. Formazione universitaria professionalizzante, in particolare per la finalità di consentire ai dipendenti pubblici diplomati il conseguimento della laurea
  5. Elaborazione di specifici programmi di studio da diffondere nelle università per la formazione mirata nei settori di interesse delle PA
  6. Elaborazione di specifici elenchi di ricercatori e tecnologi di università ed enti di ricerca disponibili per posizioni di comando, distacco o mobilità a tempo determinato nelle PA
  7. Elaborazione congiunta di programmi di studio e lavoro all'estero
  8. Semplificazione della normativa di settore
- ▶ Per l'attuazione del Protocollo sono stati **interessati tutti gli Atenei** dell'elenco CRUI. **Hanno finora fornito la loro adesione al progetto 40 Università.**





## PROTOCOLLO MINISTRO PA – UNIVERSITÀ SAPIENZA

- **PROTOCOLLO SOTTOSCRITTO IL 13 OTTOBRE 2021**
  
- **ATTIVITÀ OGGETTO DEL PROTOCOLLO**
  1. Promuovere favorire e incentivare l'iscrizione del personale in servizio nelle PA ai corsi di studio attivati da Sapienza, anche attraverso la riduzione dei connessi oneri
  2. Progettare la rilevazione del fabbisogno formativo delle PA
  3. Analizzare il fabbisogno e progettare il Piano Unico di Formazione delle PA
  4. Organizzare l'offerta formativa e individuare i partner per la somministrazione
  
- Primo ambito di intervento: **iscrizione nel secondo semestre dell'anno accademico 2021/2022, a cinque corsi di laurea triennale di interesse per le PA a condizioni economiche estremamente vantaggiose per gli studenti (mediamente 600 euro annuali)**





## FONDO PER LA FORMAZIONE DEI DIPENDENTI DELLA PA

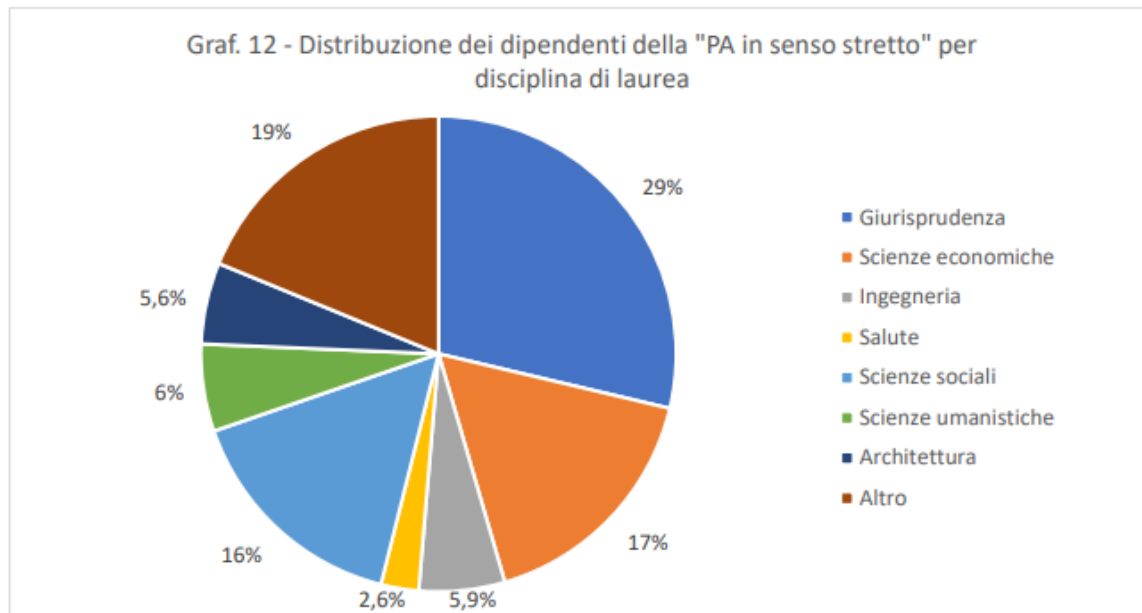
- **Il comma 613 della Legge di Bilancio 2022 (L. 234/2021) ha istituito il Fondo per la formazione dei dipendenti della PA**
- L'obiettivo è la piena acquisizione delle conoscenze e delle abilità relative alla **transizione digitale, ecologica e amministrativa** dei dipendenti della pubblica amministrazione
- Il Fondo è istituito nello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze, per il successivo trasferimento al bilancio autonomo della Presidenza del Consiglio dei ministri e per la **gestione da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica**
- Il Fondo ha una dotazione iniziale di 50 milioni di euro annui a decorrere dall'anno 2022 e consentirà tra l'altro **il rimborso di circa un terzo del costo di iscrizione ai corsi di laurea** per i dipendenti della pubblica amministrazione, in linea con le finalità dell'"Obiettivo PA 110 e Lode"
- Saranno prioritariamente rimborsati gli oneri per la prima laurea e i master e successivamente gli oneri per la seconda laurea





## LE COMPETENZE: QUALI FORMARE?

Il Piano strategico per lo sviluppo del capitale umano della PA riguarda **tutti gli ambiti di conoscenza per l'attuazione del PNRR** – non solo quelli giuridici ed economici tradizionalmente oggetto di investimento – e lo sviluppo di **competenze manageriali e organizzative per tutte le figure professionali**



Fonte: Elaborazione Banca d'Italia su dati LFS 2014

- Transizione amministrativa e transizione digitale
- Transizione ecologica 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 leadership
- E-procurement





## LA PIATTAFORMA «SYLLABUS»

- **Il modello di riferimento per la formazione sulle competenze digitali è il progetto «Syllabus» del Dipartimento della funzione pubblica.** Organizzato in 5 aree e 3 livelli di padronanza, il Syllabus descrive **l'insieme minimo delle conoscenze e abilità** che ogni dipendente pubblico deve possedere per partecipare attivamente alla transizione digitale della PA
- **L'erogazione della formazione** avviene attraverso la **piattaforma online del Dipartimento**; i contenuti formativi di cui ciascun dipendente può fruire sono **individuati con l'obiettivo di colmare i gap individuali di competenza rilevati all'esito di una attività di autovalutazione**
- Lo stesso modello formativo verrà replicato per la formazione relativa allo sviluppo delle **conoscenze e abilità legate alla transizione ecologica**





## LA VERIFICA DELLE COMPETENZE E DELL'IMPATTO DELLA FORMAZIONE



La piattaforma consente una **verifica delle competenze «in entrata» di ciascun dipendente**, l'orientamento **verso i moduli formativi più adeguati**, in modo da investire in maniera mirata, evitando spreco di tempo e risorse, **e la rilevazione dei progressi «in uscita» attraverso un processo di certificazione**



Una **procedura automatica di valutazione** (con test adattivi in funzione del livello di padronanza iniziale delle conoscenze), definirà **gli obiettivi specifici per il dipendente; il grado di raggiungimento degli obiettivi** è oggetto di monitoraggio anche successivamente ai corsi effettuati ed attestati dopo il superamento di una prova erogata tramite la piattaforma



Al dipendente viene rilasciato un **Open Badge** che riporta i corsi completati e i test superati; l'Open Badge permette ai partecipanti di ritrovare le competenze acquisite sul proprio curriculum digitale e su le principali piattaforme e-learning, i social network e le piattaforme professionali. I dati implementeranno un «Fascicolo delle Competenze», parte integrante del **Fascicolo del Dipendente**



**L'impatto della formazione sulla performance individuale e organizzativa** è valutato per ogni amministrazione (e in termini comparativi tra le amministrazioni) in stretto accordo con la direzione del personale e nell'ambito di una «comunità di pratica». L'efficacia dei corsi è valutata dal dipendente e dalle amministrazioni, per migliorare i contenuti formativi e valutare i formatori



## LA PARTNERSHIP CON TIM E MICROSOFT

- ▶ **La formazione del personale della pubblica amministrazione**, per essere al passo con la sfida che abbiamo di fronte, **deve ispirarsi e mutuare le esperienze di maggior successo, pubbliche, ma anche private**
- ▶ **Le grandi imprese multinazionali**, a partire da quelle che operano nel settore ICT e della comunicazione, **arricchiscono l'offerta formativa rivolta ai dipendenti pubblici con contenuti di qualità e con una visione strategica, anche internazionale**
- ▶ **TIM e Microsoft sono i partner di eccellenza** che hanno condiviso la strategia di investimento nello sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici quale leva fondamentale per qualificare l'attività delle PA e migliorare i servizi a cittadini e imprese. **Il loro catalogo sulla formazione delle competenze per l'amministrazione digitale è messo gratuitamente a disposizione delle PA**
- ▶ La realizzazione del «Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione» ha bisogno del contributo di grandi player: **oggi parte un Avviso pubblico rivolto a tutti gli operatori di mercato che vogliono essere co-protagonisti del processo di innovazione della PA fornendo in modalità gratuita contenuti formativi specialistici per tutti i dipendenti pubblici**







## LE COMPETENZE MANAGERIALI E DI CHANGE MANAGEMENT

- ▶ L'investimento in capitale umano programmato nell'ambito del PNRR non riguarda solo l'aggiornamento delle conoscenze, ma anche lo **sviluppo delle competenze organizzative e manageriali**, a supporto dei **processi di cambiamento** della Pubblica Amministrazione
- ▶ La **Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA)** collaborerà al **programma di sviluppo delle competenze** per tutte le amministrazioni, centrali e locali, nell'ambito della partnership con il sistema universitario **definita con gli Protocolli sottoscritti tra il Ministro per la PA e le Università**
- ▶ Saranno definiti **temi e modalità dello sviluppo delle competenze in funzione della domanda emergente dall'analisi strategica dei fabbisogni elaborata nell'ambito del PIAO**, anche tramite la creazione di figure dirigenziali di specifiche **Comunità di pratica tematiche**, la condivisione di best practices e la risoluzione di concreti casi di amministrazione
- ▶ La SNA sta inoltre già lavorando allo sviluppo di un **programma di assessment delle competenze** per i nuovi assunti della PA, in linea con le migliori esperienze internazionali, al fine di **fornire una formazione specializzata a chi intraprende un nuovo percorso di carriera all'interno della PA**





## TIMELINE

- **10 gennaio 2022:** Conferenza stampa di lancio del «Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione» e lancio di un avviso pubblico per l'ampliamento dell'offerta formativa sui temi del digitale con contenuti messi a disposizione gratuitamente da soggetti pubblici e aziende private
- **gennaio 2022:** Avvio della campagna d'informazione sul Piano strategico rivolta alle PA e ai dipendenti
- **gennaio/febbraio 2022:**
  - Avvio dell'erogazione della formazione sulle competenze per l'amministrazione digitale rivolta a tutti i dipendenti della PA attraverso la piattaforma online del Dipartimento della funzione pubblica
  - Avvio delle iscrizioni, in via sperimentale, a **6 corsi di laurea triennale dell'università La Sapienza per l'anno accademico 2021 – 2022** in attuazione del Protocollo con il Ministro per la PA e, a seguire, **apertura delle iscrizioni, per l'anno accademico 2022 – 2023, ai corsi di laurea di tutte le Università firmatarie di Protocolli con il Ministro per la PA**
  - Ampliamento dell'offerta formativa sui temi del digitale con **contenuti messi a disposizione in via sperimentale da soggetti pubblici e aziende private** selezionate attraverso l'Avviso pubblico emanato del Dipartimento della funzione pubblica





## TIMELINE

- ▶ **marzo 2022:** Avvio dell'attività della SNA nell'ambito dei protocolli d'intesa tra il Ministro per la PA e le Università
- ▶ **giugno 2022:** Avvio del programma di formazione per i dipendenti pubblici sui temi della **transizione ecologica**
- ▶ **settembre 2022:**
  - Avvio del programma di assessment delle competenze per i neo-assunti della PA
  - Avvio dei **corsi di Laurea**, dei programmi formativi di competenze e delle Comunità di Pratica definiti dai protocolli d'intesa stipulati tra il Ministro per la PA e le Università
- ▶ **giugno 2023:** **Azioni certificate di sviluppo di competenze aggiuntive (upskilling) e di nuove competenze (reskilling)** per almeno 50.000 dipendenti della PA centrale e 60.000 dipendenti della PA locale

## TARGET PNRR:

*formazione e riqualificazione di almeno 750.000 dipendenti delle PA, di cui 350.000 delle PA centrali (2026)*

*Certificazione dei risultati della formazione per almeno il 70% dei dipendenti*

