



UIISC

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

Le competenze delle persone: al centro del processo di riforma della PA

Sauro Angeletti – *Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento della funzione pubblica*

17 ottobre 2022

Il «disinvestimento» nella formazione del capitale umano

- **Nel 2019, per formare la PA sono stati spesi 163,7 milioni di euro** (- 110 milioni di euro inferiore a quello di dieci anni prima)
- **A ciascun dipendente** – sia pure con differenze significative tra i diversi comparti – **è stato destinato, in media, 1,2 giorni di formazione l'anno (appena dieci ore)**
- Le PA hanno prevalentemente proposto ai propri dipendenti una **formazione di tipo tradizionale**, volta ad accrescere e aggiornare:
 - *le competenze nelle materie tecnico-specialistiche (45,2% dei partecipanti)*
 - *le competenze connesse all'esercizio della propria missione istituzionale e giuridico-normative (30,9% dei partecipanti)*
 - *la formazione in materia di digitalizzazione ha riguardato meno del 5% dei partecipanti*

La formazione non è stata in grado di contrastare/contenere il depauperamento del capitale umano delle PA e l'obsolescenza delle competenze del suo personale

Il capitale umano: da «oggetto» a «soggetto» della riforma

- C'è voluta, in qualche modo, l'emergenza Covid-19 per:
 - *ritornare a pensare che il principale fattore di miglioramento della performance della PA è (o dovrebbe essere) il suo capitale umano*
 - *evitare di incorrere nell'errore di considerare il processo riformatore normativo più importante del cambiamento delle persone*

• *«Le pubbliche amministrazioni, così come le imprese, vivono in un contesto di grande turbolenza, con scenari molto complessi, che evolvono rapidamente. Perciò, **non servono tanto nuove leggi, quanto la capacità di adattarsi a scenari estremamente mutevoli con flessibilità. Una flessibilità che riguarda tre variabili: lavoro (gestione delle risorse umane); organizzazione e tecnologia. Tutto ciò è possibile valorizzando le lavoratrici e i lavoratori della PA»***

[PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale*, Roma, 10 marzo 2021, p. 4]

Molte novità ...

- **Riconoscimento della PA quale «motore di sviluppo del Paese» e (ri)posizionamento del capitale umano della PA al centro dei processi di innovazione**
- **Riconoscimento del ruolo «(pro)attivo» che i dipendenti pubblici devono assumere:** attori del processo di cambiamento, e non (solo) estinatori di interventi di riforma
- **Attribuzione alla formazione di una duplice valenza:**
 - *per le persone, un «diritto/dovere», un'attività equiparata in tutto e per tutto a quelle lavorative;*
 - *per le PA, un "investimento organizzativo necessario" e quindi una variabile strategica non assimilabile a mera voce di costo nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico*
- **Proiezione della formazione in una prospettiva organizzativa e strategica:** definita a partire da una reale consapevolezza e ricognizione dei fabbisogni formativi delle organizzazioni in cui è inserito o sarà da inserire il singolo dipendente pubblico
- **Disponibilità di risorse finanziarie per realizzare gli investimenti:** PNRR, nuovo ciclo di programmazione dei fondi SIE, fondi nazionali, etc.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

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

La riforma della PA prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza muove dalla **riqualificazione, in una prospettiva strategica, delle politiche di gestione delle risorse umane** e delle sue principali leve:

- *nuove procedure e regole per il reclutamento dei dipendenti pubblici*
- *revisione delle opportunità di promozione alle posizioni dirigenziali di alto livello*
- *revisione degli strumenti per l'analisi dei fabbisogni di competenze*
- *e*
- *attivazione di **percorsi formativi differenziati** per target di riferimento, altamente qualificati e certificati all'interno di un sistema di accreditamento*

La «C» di competenze nel PNRR: la diagnosi

«La mancanza di una gestione “per competenze” riduce spesso la programmazione a una mera pianificazione di sostituzione del personale che cessa dal servizio»

«Risulta spesso carente nelle PA la capacità di proiettare nell’orizzonte di medio e lungo periodo la propria fisionomia, definendone i contorni in termini di competenze necessarie per rispondere efficacemente alle istanze dei cittadini e del mondo produttivo».

«Si assiste spesso all’inadeguatezza dei sistemi di gestione delle risorse umane che, nei confronti dei dipendenti più capaci e motivati, difettano di strumenti in grado di tenerne alta la motivazione e valorizzarne efficacemente l’apporto»

«Da questo contesto nasce l’esigenza di allestire una nuova strumentazione che fornisca alle amministrazioni la capacità di pianificazione strategica delle risorse umane. Questo processo deve partire da un insieme di descrittori di competenze (incluse le soft skills) da utilizzare per comporre i diversi profili professionali»

La «C» di competenze nel PNRR: gli obiettivi

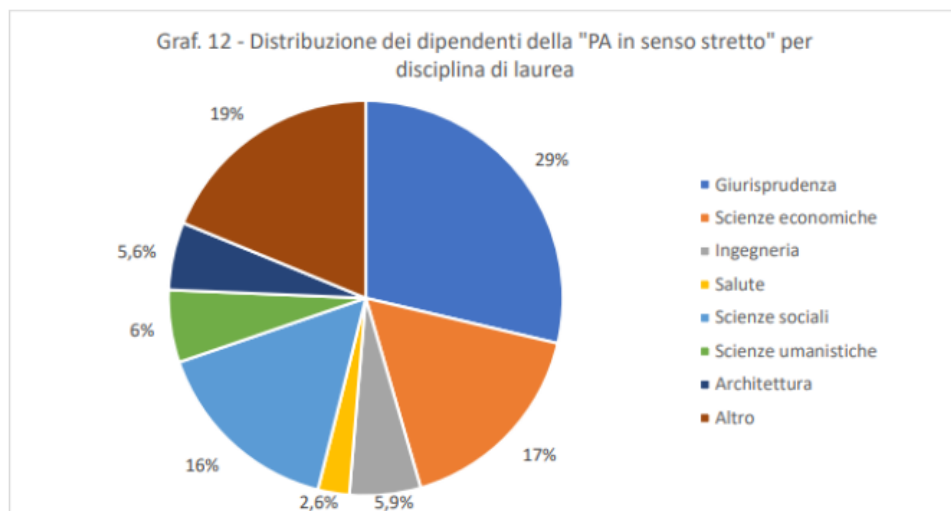
- Definire dei profili professionali quale “parametro di riferimento” per le politiche di assunzione
- Migliorare la coerenza tra competenze e percorsi di carriera
- **Attivare dei percorsi formativi**
 - *differenziati per target di riferimento*
 - *altamente qualificati e certificati all'interno di un sistema di accreditamento*
 - *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*

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, p. 50

L'investimento sulle competenze. Quali?

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**

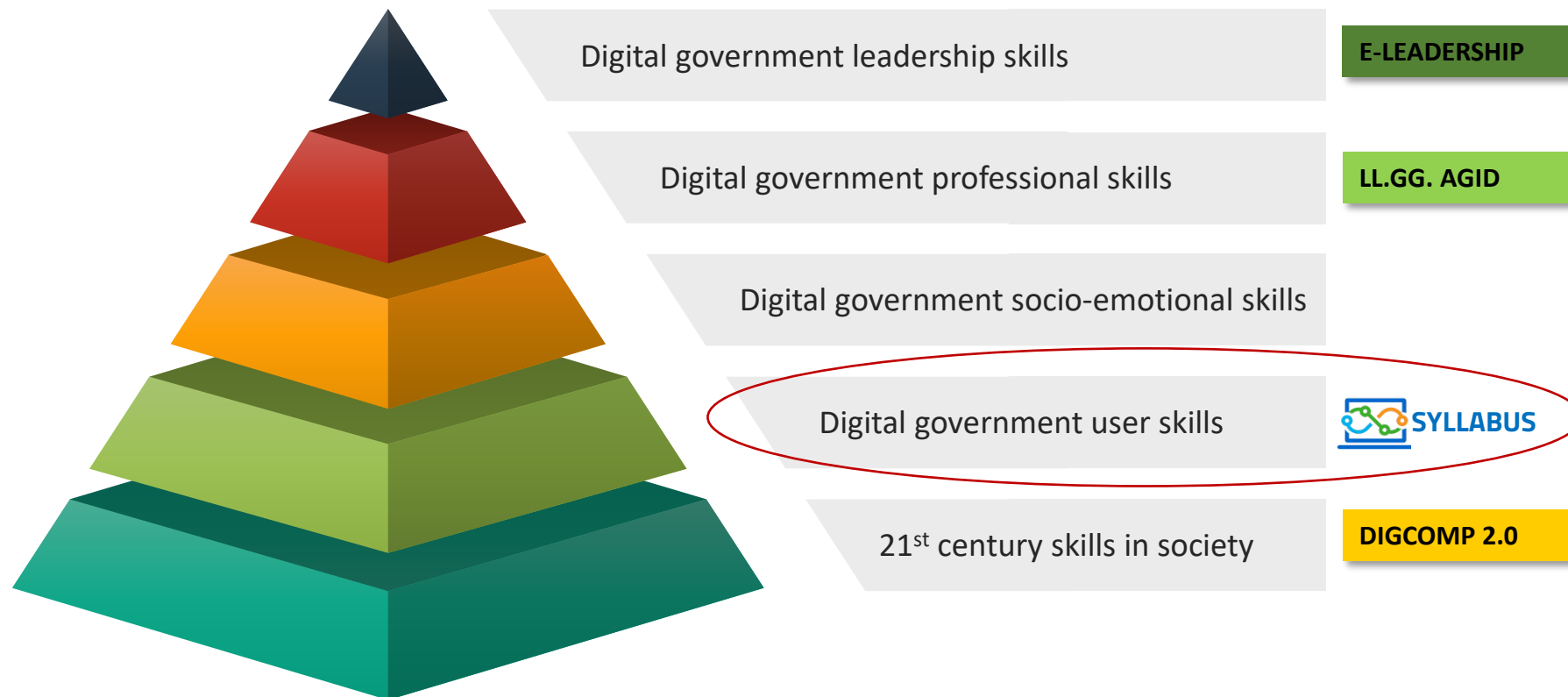


Fonte: Elaborazione Banca d'Italia su dati LFS 2014

- 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



Le tante competenze digitali



OCSE (2021) The OECD Framework for Digital Talent and Skills in the public sector

Il «Syllabus» delle competenze digitali

AREE DI COMPETENZA

COMPETENZE



Dati, informazioni e documenti informatici

- Gestire dati, informazioni e contenuti digitali
- Produrre, valutare e gestire documenti informatici
- Conoscere gli Open Data



Comunicazione e condivisione

- Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione
- Comunicare con cittadini, imprese ed altre PA



Sicurezza

- Proteggere i dispositivi
- Proteggere i dati personali e la privacy



Servizi on-line

- Conoscere l'Identità digitale
- Erogare servizi on-line



Trasformazione digitale

- Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale
- Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale

Competenze digitali

Competenze **necessarie** affinché **ciascun dipendente comprenda, accetti e adotti i nuovi strumenti a disposizione e i cambiamenti** nei processi di lavoro che questi comportano, **in modo da essere promotore dell'innovazione, nella prospettiva del miglioramento del servizio**, del rapporto con i cittadini e la qualità del proprio lavoro

La strategia di intervento sulle competenze digitali

Come?



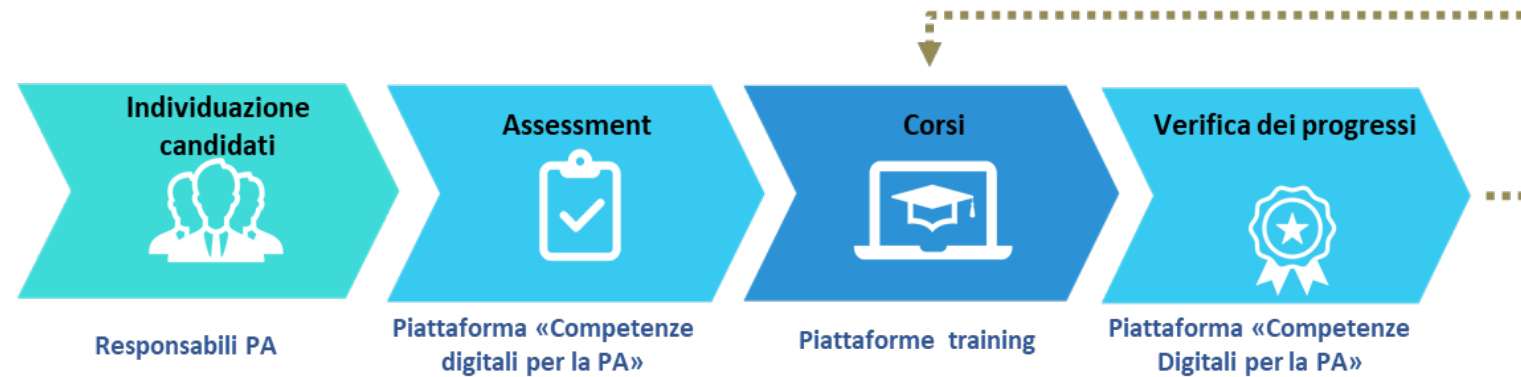
Fornire formazione personalizzata, in modalità e-learning, sulle competenze digitali di base ai dipendenti pubblici a partire da una rilevazione strutturata e omogenea dei fabbisogni formativi, al fine di aumentare coinvolgimento e motivazione, produttività e capacità digitale nelle amministrazioni, maggiore diffusione di servizi online, semplici e veloci, per cittadini e imprese

Con quali strumenti?



- Il **syllabus** «Competenze digitali per la PA» che descrive le competenze minime richieste ai dipendenti pubblici per operare in una PA sempre più digitale
- Una **piattaforma online** che: supporta processi di rilevazione dei gap di competenze e di definizione dei percorsi formativi; si integra con i LMS degli erogatori di formazione per la fruizione dei corsi; consente di monitorare a più livelli il sistema delle conoscenze della PA
- Un **catalogo della formazione** di qualità, grazie all'attivazione di collaborazione di grandi player pubblici e privati

Il modello di intervento



1 **Individuazione, motivazione e coinvolgimento del personale oggetto del programma di formazione a carico dei responsabili della formazione**

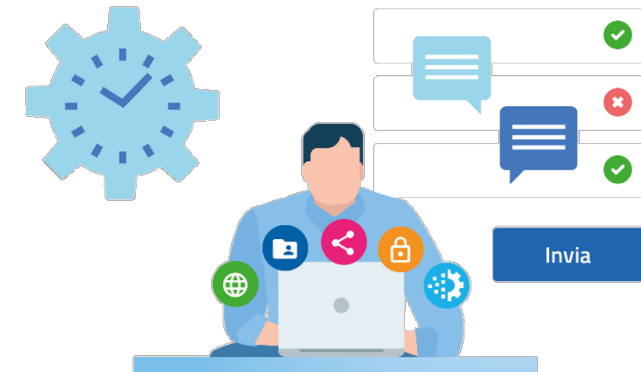
2 **Assessment delle competenze dei singoli e rilevazione dei fabbisogni formativi in termini di livello di padronanza «in entrata»**

3 **Definizione (automatica) del percorso formativo (corsi per livello di padronanza rilevato + 1) e accesso diretto alle piattaforme di elearning degli erogatori di formazione per la fruizione**

4 **Verifica dei progressi attraverso un test post formazione che, una volta superato, abilita l'accesso ai corsi del livello di padronanza superiore**

Il test di assessment «in entrata»

- Si compone di una batteria di **domande a risposta multipla** (*una sola corretta*)
- Segue la **struttura del Syllabus**
- E' di tipo **adattivo**: in funzione delle risposte fornite il sistema valuta se presentare le domande del livello superiore o passare ad altra competenza
- Al termine restituisce una «pagella», visibile solo al dipendente, che individua il **livello di padronanza raggiunto** (*nessuno, base, intermedio e avanzato*) per ciascuna delle 11 competenze



La formazione

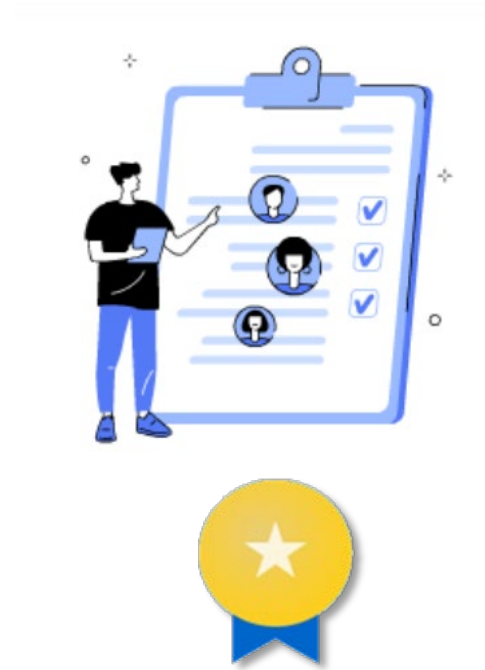
- Organizzata in **moduli formativi classificati per Competenza e livello di padronanza** (*base, intermedio e avanzato*);
- Ciascun modulo si compone di **video lezioni, video pillole, interviste, tutorial, attività da fruire in apprendimento autonomo**
- Progressivamente verranno messi a disposizione **moduli formativi con contenuti offerti a titolo gratuito dagli operatori pubblici e privati** che hanno aderito alla Manifestazione di interesse lanciata a gennaio 2022

Catalogo corsi

 <p>Gestire dati, informazioni e contenuti digitali</p> <p>BASE 1 ora e 19 minuti</p> <p>Saper gestire dati, informazioni e contenuti digitali</p> <p>LEGGI DI PIÙ →</p>	 <p>Produrre, valutare e gestire documenti informatici</p> <p>BASE 1 ora e 25 minuti</p> <p>Produrre e riconoscere la validità di un documento informatico. Acquisire, gestire e conservare appropriatamente documenti informatici.</p> <p>LEGGI DI PIÙ →</p>
 <p>Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione</p> <p>BASE 1 ora e 18 minuti</p> <p>Saper comunicare e condividere dati, informazioni e documenti con i colleghi</p> <p>LEGGI DI PIÙ →</p>	 <p>Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA</p> <p>BASE 1 ora e 19 minuti</p> <p>Saper comunicare e condividere dati, informazioni e documenti con i cittadini, le imprese e le altre amministrazioni</p> <p>LEGGI DI PIÙ →</p>
 <p>Proteggere i dati personali e la privacy</p>	 <p>Conoscere l'identità digitale</p>

Il test per misurare i progressi

- È previsto **un test per ciascun livello di padronanza** delle 11 competenze
- **Viene abilitato** nella piattaforma «Competenze digitali per la PA» **una volta completata la fruizione di ciascun corso**
- Si compone di una **batteria di domande a risposta multipla** (*una sola corretta*) di numero variabile in funzione della competenza e livello di padronanza di riferimento
- In caso di fallimento del test, **al superamento dei tentativi a disposizione l'utente dovrà nuovamente seguire la formazione**



Per approfondimenti:

www.competenzedigitali.gov.it