

Le competenze del personale della PA per la produzione di valore (pubblico)

Sauro Angeletti



Roma, Palazzo Vidoni Caffarelli, sede del Ministero della Funzione Pubblica.

La formazione e lo sviluppo del capitale umano sono al centro della strategia di riforma e di innovazione delle amministrazioni pubbliche promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Una buona notizia per le perso-

ne, che sono, per una volta, il “soggetto” e non “l’oggetto” di una riforma da realizzare.

Sotto la spinta degli investimenti del PNRR, le amministrazioni devono rafforzare le politiche di gestione delle risorse umane e i relativi strumenti, a partire dall’a-

nalisi dei fabbisogni formativi. Ma la formazione non è solo una questione “tecnica”: “occorre che le persone e le amministrazioni si appropriino della dimensione “valoriale” della formazione, aumentando ovvero migliorando la consapevolezza del fatto che le iniziative di

sviluppo delle conoscenze e delle competenze devono produrre valore per tre insiemi di soggetti: le persone che lavorano nelle amministrazioni quali beneficiari diretti delle iniziative formative, innanzi tutto; le amministrazioni stesse; i cittadini e le imprese quali destinate

ri dei servizi erogati dalle amministrazioni”.

È, questo, uno dei principali assunti della nuova Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025, “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”. La Direttiva pone la “dimensione del valore” al centro delle politiche di formazione e orienta le amministrazioni verso una gestione strategica dello sviluppo delle risorse umane fondata sulla “catena del valore della formazione”:

1. *valore per le persone.* La formazione costituisce un attivatore di competenze fondamentale per lavorare in modo più efficace e consapevole, per conseguire più elevati livelli di performance, ma anche per cogliere opportunità di crescita, di mobilità e di carriera; ha un impatto rilevante all’interno delle amministrazioni, in quanto è strettamente legata alla soddisfazione, alla fidelizzazione, al benessere organizzativo e all’impegno dei dipendenti (la crescita delle persone attraverso la formazione si trasforma in un significativo ritorno in termini di motivazione, senso di appartenenza e soddisfazione lavorativa);
2. *valore per le amministrazioni.* La formazione delle persone che lavorano nella pubblica amministrazione rappresenta un catalizzatore della

produttività e dell’efficienza organizzativa; deve essere progettata e realizzata con l’obiettivo di incentivare l’innovazione ed affrontare in modo consapevole e proattivo le sfide di una amministrazione in continua evoluzione. Anche per questo motivo, la formazione non deve solo fornire alle persone le conoscenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati, ma deve anche (soprattutto) sviluppare una piena consapevolezza del ruolo da loro svolto sia all’interno sia all’esterno del contesto organizzativo dell’amministrazione;

3. *valore per i cittadini e le imprese.* La formazione del personale costituisce, nella prospettiva del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, una delle determinanti della creazione di valore pubblico; quest’ultimo riguarda i benefici e i miglioramenti che i servizi, i programmi e le politiche pubbliche apportano alle comunità e alla società nel suo complesso, comprendendo l’equità sociale, la sostenibilità ambientale e lo sviluppo economico.

Molte sono le novità della Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione, ma anche i “*remind*” per le amministrazioni.

Innanzitutto, la Direttiva qualifica la formazione come “obiettivo di *performance* di ciascun dirigente” che deve assicurare la parteci-

pazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative.

La Direttiva fissa, a partire dall’anno 2025, per dirigenti e dipendenti, l’obiettivo di 40 ore di formazione pro capite, pari ad una settimana di formazione per anno. I risultati della formazione diventano, quindi, concreti, specifici e misurabili. In secondo luogo, la Direttiva pone l’accento sulla formazione per lo sviluppo delle competenze trasversali del personale, necessarie affinché ciascun dipendente accetti e faccia propri gli obiettivi, gli strumenti e le azioni di cambiamento in modo da diventare, a sua volta, promotore di innovazione: *leadership e soft skill*, da un lato, e competenze relative ai principi e ai valori del lavoro nelle amministrazioni pubbliche (etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, etc.), dall’altro; competenze per supportare i processi di transizione delle amministrazioni (transizione amministrativa, che attiva le transizioni digitale e ecologica). In questa prospettiva, la qualificazione della formazione per lo sviluppo delle competenze trasversali si configura come formazione “obbligatoria”, non perché sia prevista da norme, ma in quanto formazione “necessaria”: per conseguire *milestone* e target del PNRR; per realizzare gli obiettivi strategici di valore pubblico specifici di ciascuna amministrazione. Inoltre, ma l’elenco non ha alcuna pretesa di esaurire

la Direttiva rimarca la necessità di sostenere, attraverso la formazione, la crescita delle persone e lo sviluppo delle loro competenze durante l’intero percorso lavorativo per tutta la sua durata (*life-long learning*): in fase di reclutamento (formazione iniziale); nei casi in cui il dipendente venga adibito a nuove funzioni o mansioni; nelle progressioni professionali e ai fini dell’attivazione delle c.d. “elevate professionalità”; in concomitanza con l’adozione di processi di innovazione che impattano su strumenti, metodologie e procedure di lavoro.

Per il conseguimento degli obiettivi sopra richiamati, la Direttiva prevede il progressivo arricchimento dei percorsi formativi in auto-apprendimento fruibili gratuitamente attraverso la piattaforma “Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni”, che può essere integrata in programmi di formazione proposti dalla SNA e da Formez PA, costituendo i primi moduli di tali programmi.

Sauro Angeletti

Direttore dell’Ufficio per l’innovazione amministrativa la formazione e lo sviluppo delle competenze del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>