

#comecambialapa  
Lo speciale

# Pa, la riqualificazione del personale punta a 1 miliardo di euro

**Formazione.** Alle risorse Pnrr si possono aggiungere a 4-500 milioni di fondi strutturali Ue. In arrivo un voucher da 500 euro medi per 250mila dipendenti

**Gianluca Bertagna**

Il rilancio della formazione dei dipendenti pubblici è uno snodo cruciale per la «transizione amministrativa» necessaria ad attuare il Recovery Plan. Sul punto, il dipartimento della Funzione Pubblica lancia e coordina il progetto «Riformare la Pa» finalizzato ad accrescere le competenze dei lavoratori del pubblico impiego puntando a superare l'attuale investimento minimo, 48 euro all'anno dipendente, censurato anche dal premier Draghi. I primi tasselli finanziari sono portati dal Pnrr, che prevede 139 milioni di euro destinati alla vera e propria formazione individuale e 350,9 milioni per piani di riorganizzazione, con focus particolare sugli enti locali; dai fondi strutturali Ue della programmazione 2021-2027, poi, potrebbero arrivare fino a 4-500 milioni da destinare alla nuova sfida.

Gli ultimi interventi legislativi, è vero, hanno puntato a potenziare gli ingressi nella Pa acquisendo nuove giovani risorse valutate sul percorso di studi e sulle loro competenze. Ma questo non cancella l'esigenza di valorizzare le risorse umane già in campo, che hanno patito le conseguenze dei tagli alle possibilità di aggiornamento e formazione introdotti con la crisi del debito sovrano. Anche dove quei vincoli sono stati superati, come negli enti locali, rimane il problema del finanziamento di spese fonda-

mentali ma impegnative per i bilanci.

Il percorso voluto dal ministro per la Pa Renato Brunetta non poteva che procedere, quindi, con una spinta alla formazione, con l'obiettivo dichiarato di innalzare il numero dei laureati presenti nel corpo della Pa e il loro livello di specializzazione, anche tramite il conseguimento di master, dottorati o ulteriori lauree; e di inserire nei contratti misure premiali in costanza di formazione continua, garantendo una leva fondamentale per il percorso di carriera. Una spinta potrà arrivare anche dal Piano integrato del 2022, introdotto dal Dl 80/2021.

L'emergenza formativa riguarda prima di tutto le tre transizioni fondamentali del Pnrr: digitale, ecologica e amministrativa.

Le azioni concrete inizieranno da subito. Ad ottobre sono previsti i primi corsi «Mooc». Il termine è l'acronimo di Massive Online Open Courses e fa quindi capire la volontà di raggiungere il prima possibile il maggior numero di dipendenti, fondamentalmente, in questa fase, con riferimento ai temi chiave del Pnrr.

Lo strumento, una volta avviato, permetterà perfezionamenti e aggiornamenti in tempi rapidi per stare al passo con le novità di legge e di contesto operativo. A tale profilo sono destinati almeno 10 milioni di euro dei 139 previsti in tale ambito.

Altri 4 milioni sono specifici per la formazione della dirigenza attraverso le Comunità di Pratica. Infine, una importante novità riguarda l'istituzione di voucher formativi con 125 milioni di euro, che potrebbero tradursi in buoni da 500 euro per 250mila dipendenti pubblici.

A più ampio respiro temporale, il cronoprogramma prevede infatti come data di conclusione il primo semestre del 2026, vi è un'altra linea di investimenti, denominata «Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro».

Vale 350,9 milioni di euro e finanzia progetti di cambiamento organizzativo promossi dagli enti locali - protagonisti di questa misura, in quanto tra gli enti con il budget meno capienti in punto di innovazione organizzativa - che siano in grado di combinare lo sviluppo di competenze dei dipendenti all'innovazione organizzativa e tecnologica, al fine di migliorare la capacità dell'ente di rispondere ai bisogni dei cittadini.

Per raggiungere questi obiettivi è necessario completare poi alcune riforme già in corso. Dal punto di vista degli attori è stata avviata la revisione della Sna e del Formez; rispetto alla programmazione è stato varato all'articolo 6 del Dl 80/2021 il Piano Integrato. E un ruolo centrale è affidato alla contrattazione (si veda articolo sotto).

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Idea Its per gli specialisti di cybersecurity

### La proposta allo studio

**Claudio Tucci**

Gli specialisti in cybersecurity e gestione dei dati? D'ora in avanti, li potrebbero formare gli Its in alleanza con la Pa. È questa la proposta, portata avanti dal deputato Dem, Sersè Soverini, allo studio dell'esecutivo, dopo l'attacco hacker alle banche dati sanitarie della regione Lazio.

Il percorso è già nel Dna degli Its: «Si tratta di moduli formativi di 2mila ore - ha spiegato Soverini -. Di queste, 1.200 ore potrebbero svolgersi in aule e laboratori innovativi. Le restanti 800 ore nelle amministrazioni pubbliche, dagli enti locali ai ministeri. Sono percorsi di alta qualità se penso all'accordo in cor-

so tra alcuni Its e Leonardo per il trasferimento da parte della Spa di alte competenze tecniche in cybersecurity e digitalizzazione. Inoltre in questo modo spingiamo gli Its anche al Sud dove si fa più fatica a trovare aziende per gli stage. In sintesi, si fa un concorso, con le nuove regole Brunetta, una graduatoria e si avviano i vincitori all'Its. Una volta acquisito il titolo, cioè promossi, le risorse formate entrano nella Pa. In questo modo, in due anni gli Its possono offrire alla Pa una classe di tecnici specializzati in cyber e gestione dei dati (di cui c'è bisogno visto l'allarme del ministro Vittorio Colao sul 95% delle infrastrutture dati delle Pa "a rischio"). Del resto, gli Its che si occupano di Ict sono una decina in Italia; e il 20% degli 1,5 miliardi in arrivo dall'Ue dovrà essere usato per lo sviluppo del digitale.

«Le imprese hanno forte domanda di competenze informatiche che è in costante crescita e che riguarda tutti i settori dell'industria, anche quelli non legati all'Ict - ha chiosato Gianni Brugnoli, vice presidente di Confindustria per il Capitale umano -. Ad esempio esperti di ciber-sicurezza, solution designer, sviluppatori 3D e robotic e cloud specialist. Queste figure, giovani ma anche adulti magari da reskillare, possono essere formate negli Its: un sistema che offre una formazione sul campo, laboratoriale e multidisciplinare. Bene dunque che istituzioni e imprese lavorino in questa direzione, a patto però che aumenti il numero di corsi e non di Fondazioni Its, visto che già in molte Regioni si rischia una pericolosa proliferazione».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Nei nuovi contratti attività e incentivi per le carriere

### Le regole

**Gianni Trovati**

ROMA

Nelle intenzioni del governo il futuro della formazione dei dipendenti pubblici poggia su due riferimenti del passato: il contratto dei metalmeccanici del 1973, che introdusse le «150 ore», cioè i permessi retribuiti per l'attività di studio, e la «regola dell'1%», indicata a suo tempo da Franco Frattini quando era ministro della Funzione pubblica, che chiedeva di dedicare alla formazione dei dipendenti l'1% della massa salariale. I due riferimenti misurano prima di tutto l'entità della sfida, perché l'1% dei salari pubblici significa poco

meno di 1,7 miliardi, cioè 10 volte tanto i fondi destinati oggi alla riqualificazione dei dipendenti pubblici. Ma suggeriscono anche il ruolo centrale che può essere svolto dai rinnovi contrattuali, che nei prossimi giorni vedranno riprendere le trattative dopo la mini-pausa estiva in vista di una chiusura in autunno almeno per Funzioni centrali e sanità.

I binari per i nuovi interventi sulla formazione sono quelli tracciati a marzo dal Patto per l'innovazione del lavoro pubblico firmato a Palazzo Chi-

**Attività di formazione certificate per le progressioni. Risorse in manovra con il ridisegno degli ordinamenti**

gi dal premier Draghi, dal ministro per la Pa Renato Brunetta e dai sindacati. «Ogni pubblico dipendente - si legge nel Patto - dovrà essere titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione». «La contrattazione - prosegue il Patto - dovrà prevedere l'esigibilità di questo diritto. Come?»

Il contesto è quello modificato da ultimo dal decreto sul reclutamento nella Pa, il Dl 80/2021 la cui conversione in legge è finita in Gazzetta Ufficiale agli inizi di agosto. Con l'obiettivo di fluidificare i percorsi di crescita professionale per provare anche ad aumentare l'attrattività del pubblico impiego, il provvedimento ha modificato le regole per le progressioni economiche («orizzontali») e di carriera («verticali»). E, soprattutto, ha affidato alla contrattazione il

### La formazione nella Pa

#### Lo scenario attuale

La Pa conta 3 milioni di dipendenti pubblici, con percentuali di laureati (poco più del 30%) e specializzati (meno del 5% con formazione post lauream) molto migliorabili. Restano scarsi gli investimenti qualitativi e quantitativi nelle attività formative (48 €/p.capite). La formazione è irrilevante per gli avanzamenti di

carriera e salariali (se non in parte residuale). E l'offerta formativa non è in linea con le politiche di sviluppo sostenibile

3

**Milioni di dipendenti pubblici**  
Solo poco più del 30% sono laureati, meno del 5% specializzati

#### Istruzione e formazione

Il Pnrr investe 139 milioni nella formazione individuale dei dipendenti pubblici. Articolando la spesa lungo tre dimensioni: finanziamento dell'offerta, attraverso la messa a disposizione di opportunità formative digitali e non, lungo gli assi strategici di riforma, per tutta la Pa; finanziamento della domanda

dei singoli enti; finanziamento della domanda individuale, attraverso logica di voucher formativi.

139

**Milioni**  
La prima linea di investimento del Pnrr per le competenze nella Pa

#### I sistema dei voucher

Per tutti gli ambiti formativi più specialistici una delle novità più importanti è la fetta più grande (125 milioni) dei 139 milioni investiti dal Pnrr sulla formazione dei dipendenti pubblici sono voucher formativi. Con un valore medio di 500 euro ciascuno per almeno 250.000 dipendenti pubblici, da poter utilizzare per arricchire la

propria formazione, in coerenza con le sfide del ruolo e gli obiettivi individuali ed organizzativi.

125

**Milioni**  
Le risorse destinate ai voucher formativi

#### Corsi online

Altri 10 milioni andranno ad almeno 100 Massive Online Open Courses (Mooc) sulle nuove competenze. Un approccio innovativo e scalabile che consente di raggiungere un'ampia platea di beneficiari. La scelta degli ambiti di competenza su cui investire è legata alle priorità del Pnrr (transizione digitale,

transizione green, transizione amministrativa) e sulle competenze manageriali tecniche

10

**Milioni**  
La dote per i Mooc, corsi online sulle nuove competenze

#### Comunità di pratica

Il Pnrr investe sulla dirigenza pubblica attraverso lo sviluppo di quadri interpretativi e schemi di intervento comuni e la condivisione di casi di successo e scambi di esperienze. Con una dote di 4 milioni vengono costituite 20 Comunità di Pratica, ciascuna pensata per ampi gruppi di 100-150 dirigenti provenienti

da amministrazioni diverse, ma appartenenti alla stessa filiera di policy per accompagnare il Pnrr

4

**Milioni**  
Per le 20 comunità di pratica di dirigenti pubblici

#### Enti locali e organizzazione

La seconda linea di investimento per il capitale umano della Pa punta sullo sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro. Vale 350,9 milioni e si concluderà entro la prima metà del 2026. Con queste risorse si intende finanziare

progetti di cambiamento organizzativo promossi dagli enti locali

350,9

**Milioni**  
La seconda linea di investimento Pnrr sul capitale umano della Pa

### Domande & Risposte

1

#### Perché esiste un allarme sulla formazione dei dipendenti pubblici in vista dell'attuazione del Recovery?

I censimenti ufficiali sul pubblico impiego mostrano che la quota di laureati sul totale dei 3,2 milioni di dipendenti supera di poco il 30%, e solo il 5% ha un titolo post lauream. La formazione inoltre è stata una delle attività più tagliate negli ultimi anni: oggi la media di spesa si attese a 48 euro annui a dipendente, e indica che per una larga quota di dipendenti non è prevista alcuna attività di formazione.

2

#### Il Pnrr prevede interventi specifici destinati a questo obiettivo?

Le linee di intervento sono due. La prima, destinata specificamente agli «investimenti in istruzione e formazione», è finanziata con 139 milioni di euro. La seconda linea intitolata allo «Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro» è pensata in particolare per gli enti locali e prevede progetti di cambiamento organizzativo delle amministrazioni che naturalmente puntano anche sulla riqualificazione del personale

3

#### Sono previsti «buoni formazione» per i dipendenti pubblici?

I voucher per i dipendenti rappresenteranno lo strumento principale per la formazione finanziata direttamente dai fondi del Pnrr. A questi buoni saranno destinati 125 dei 139 milioni della linea di intervento, che renderanno possibili per esempio buoni da 500 euro per 250mila dipendenti. Altri 10 milioni saranno dedicati alla creazione di 100 corsi online per platee ampie (Massive Online Open Courses; Mooc), e 4 per la strutturazione di 20 «Comunità di pratica» per i dirigenti pubblici.

4

#### Quali saranno gli ambiti principali al centro delle attività di formazione?

Le priorità del Pnrr sono legate alle tre «Transizioni» digitale, ecologica e amministrativa, in un quadro in cui quest'ultima rappresenta la premessa indispensabile per l'attuazione delle altre due. Una parte importante dell'offerta si concentrerà sulla formazione manageriale considerata necessaria al rinnovamento della Pa, e sarà graduata secondo logiche di complessità e di padronanza, differenziate anche sulla base dei ruoli e delle funzioni.

5

#### Quale sarà il ruolo dei contratti?

I nuovi contratti dovranno disciplinare le premialità, i sistemi di verifica della formazione e il collegamento con i requisiti per le progressioni di carriera.

© RIPRODUZIONE RISERVATA