

Prefazione

di Paolo Zangrillo

La pubblica amministrazione, negli ultimi anni, sta conoscendo una nuova stagione di rinascita e rinnovamento. Una fase cruciale soprattutto se consideriamo il contesto che stiamo attraversando caratterizzato da continui cambiamenti geopolitici e da transizioni che stanno modificando radicalmente modelli di sviluppo, relazioni tra Stati, equilibri e prospettive generali. Questioni che impongono anche alla pubblica amministrazione di dotarsi non solo di nuove competenze, ma soprattutto di una visione strategica e di tutte quelle capacità sempre più necessarie per guidare i mutamenti in atto.

La formazione rappresenta, dunque, una leva strategica non solo per la crescita del singolo, ma soprattutto per l'intera organizzazione. Si tratta, senza dubbio, di un aspetto centrale poiché ogni individuo nel proprio ambiente di lavoro porta con sé un potenziale che, se opportunamente sviluppato e valorizzato, può tradursi in un vantaggio per l'intera amministrazione di riferimento.

Ecco perché formarsi oggi non è un adempimento, piuttosto, una necessità.

Per troppi anni, il tempo dedicato alle attività formative è stato considerato come una mera "voce di costo". A dimostrarlo sono proprio i numeri analizzati nella prima parte del presente Rapporto rappresentati efficacemente in quella che è definita come una vera e propria "parabola".

Se fino al 2022 i dipendenti pubblici dedicavano in media 0,6 giorni di formazione all'anno pro capite (con differenze tra le categorie di personale), caratterizzata per la netta prevalenza delle materie giuridiche, con il biennio 2023-2024 si è registrato un dato da "record" per la formazione nel settore pubblico. Nel 2023, per la prima volta in

dieci anni, abbiamo raggiunto la media di 2 giorni di formazione per dipendente e il Country Report della Commissione europea del 2024 ha riconosciuto progressi sostanziali soprattutto nella percentuale di dipendenti pubblici coinvolti in iniziative di formazione permanente, cresciuta in un solo anno dal 13,7% del 2022 al 17% del 2023.

Gli obiettivi raggiunti e le sfide da realizzare sono il frutto di una “strategia” messa in campo dal Dipartimento della Funzione Pubblica grazie alla spinta del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. La strada è stata tracciata da due Direttive che ho indirizzato a tutte le amministrazioni pubbliche e che hanno indicato il percorso da seguire e obiettivi ben precisi da raggiungere: la prima del 23 marzo 2023 e la seconda del 14 gennaio 2025.

In questo intervallo temporale abbiamo dato forma a una triplice dimensione della formazione: la prima del “sapere”, dove le competenze rivestono una parte fondamentale dell’apprendimento; la seconda del “saper fare”, ovvero di tutte quelle capacità che dobbiamo rafforzare per gestire i cambiamenti in atto; la terza del “saper essere”, per permettere alle nostre persone di esercitare con consapevolezza e responsabilità il proprio ruolo. La formazione, come stabilito nell’ultima Direttiva di gennaio 2025, diventa finalmente un obiettivo di performance concreto e misurabile.

Per la prima volta è stato adottato un approccio innovativo attraverso la definizione di un percorso costruito “su misura” per le nostre persone. Questo perché un corso standard può offrire conoscenze generali, ma non può valorizzare pienamente le competenze individuali o rispondere alle specifiche esigenze di ogni ruolo. I percorsi formativi personalizzati, invece, permettono di adattare i contenuti e le metodologie di apprendimento al profilo di ciascun dipendente, massimizzando l’efficacia della formazione nell’intera organizzazione. In questo contesto, misurare l’impatto dei programmi adottati diventa un passaggio obbligato per comprendere se stanno producendo effetti significativi nelle amministrazioni.

Le iniziative formative create nel 2023 e nel 2024, così come ampiamente descritte nel presente Rapporto, sono indirizzate ai dipendenti di tutte le amministrazioni pubbliche e sono volte da un lato a soddisfare i bisogni di formazione su competenze comuni, con il portale digitale *Syllabus*, i Poli formativi territoriali e il progetto PerForma PA, e dall’altro a potenziare le competenze trasversali e manageriali, attraverso i due programmi *Essere PA* e *Leadership e performance*.

Questa attenzione verso la formazione è fondamentale per sviluppare modelli gestionali innovativi attraverso una cultura organizzativa nuova capace di guardare al cambiamento con positività. È evidente come il rafforzamento delle competenze e delle capacità debba essere combinato, sempre di più, con l'innovazione organizzativa. Per questo motivo, stiamo passando da una gestione "burocratica" a una per "obiettivi" attraverso due percorsi paralleli: da un lato, con il disegno di legge "merito e carriera", ora all'esame del Parlamento, che introduce percorsi di carriera e di crescita per i più meritevoli; dall'altro, con nuovi strumenti, come il toolkit "Minerva" per una gestione del personale basata sulle competenze e gli obiettivi di performance.

In questo modo i dirigenti, veri e propri "gestori" di persone, sono chiamati ad assumersi la responsabilità di esercitare il loro ruolo e, in primis, la leadership che si declina in comportamenti come: la capacità di superare gli schemi consolidati, creare lo spirito di squadra e agire tempestivamente. Tutte capacità necessarie per guidare le molteplici transizioni in atto, come quella digitale, e in modo particolare gli strumenti che utilizzano l'intelligenza artificiale, perché nessuna "macchina" potrà mai sostituire le potenzialità, la creatività e l'ingegno delle nostre persone.

Da questo punto di vista la creazione delle "comunità di pratica" è sempre più necessaria per passare a un nuovo metodo di apprendimento non più formale e strutturato sul rapporto docente-discente ma sul confronto e sulla condivisione delle esperienze acquisite nelle diverse esperienze professionali. Per riprendere il pensiero di Benjamin Franklin: "dimmi e io dimentico, mostrami e io ricordo, coinvolgimi e io imparo". Parole che esprimono il valore di un apprendimento attivo e continuo e ci ricordano che la conoscenza non può essere trasmessa in modo passivo, ma deve implicare un attento coinvolgimento delle persone. Una trasmissione di conoscenze e competenze sulla quale si fonda la legittima aspettativa dei singoli di vedere valorizzati i propri talenti e al tempo stesso la necessaria esigenza delle amministrazioni di sviluppare la qualità dei servizi erogati e le relazioni con i propri utenti.

In un contesto di rinvigorito fermento lo sviluppo delle competenze e la crescita professionale delle persone rappresenta oggi una leva di attrattività per chi guarda alla pubblica amministrazione come a un valido datore di lavoro. Per questo la nuova sfida che stiamo cogliendo è quella rivolta a far conoscere l'importanza della

macchina pubblica ai più giovani, a quanti nelle scuole secondarie, negli istituti tecnici superiori e nelle università vorranno contribuire allo sviluppo e alla crescita del Paese. È solo così che potremo proseguire nel percorso di modernizzazione avviato dalle amministrazioni pubbliche e che coinvolge, inevitabilmente, in modo più ampio il nostro Paese.