



---

## Ripartire dalle persone per una PA motore di sviluppo inclusivo e sostenibile

23 marzo 2023 – Carlo Mochi Sismondi

## Di che parleremo

Racconterò brevemente **chi sono io e che cosa è FPA – FORUM PA** e quali sono le caratteristiche della nostra esperienza ormai più che trentennale. Poi parleremo:

- del rinnovato **interesse alle «persone»** nell'ambito dei confronti relativi alla riforma della PA
- dell'importanza che ha in questo senso la **formazione continua** dei lavoratori pubblici
- dello **scenario** in cui questo interesse per la formazione si pone
- di quelle che sono le **diretrici** su cui si muove questa formazione e di che **risultati** ha raggiunto
- di quali sono a nostro parere le **azioni** principali da realizzare approfittando del momento di attenzione e delle risorse disponibili

*Vi propongo di organizzare queste due ore in due sessioni fatte di:*

- *40 minuti di lezione*
- *15 minuti di domande e interazione con voi*

## Perché parlarne

- Perché il 2023 è **l'anno europeo delle competenze**  
«Le transizioni verde e digitale stanno aprendo nuove opportunità per i cittadini e l'economia dell'Unione. Disporre delle competenze adatte mette i cittadini in grado di affrontare con successo i cambiamenti del mercato del lavoro e di partecipare pienamente ai processi democratici». (EU commission)
- Perché abbiamo scritto nel **PNRR** che:  
«Sulle persone si gioca il successo non solo del PNRR, ma di qualsiasi politica pubblica indirizzata a cittadini e imprese» (testo del PNRR «Italia Domani»)
- Perché il **Ministro della PA** nelle sue linee programmatiche ha detto che:  
«Le organizzazioni che funzionano sono quelle che sono capaci di dare attenzione e di valorizzare il capitale umano, sono quelle che sono in grado di creare le condizioni affinché le persone che lavorano nell'organizzazione abbiano chiarezza sui loro ruoli e un'adeguata motivazione. Quindi, io penso che una prima importante responsabilità è quella di garantire questo rapporto con le persone e quindi essere in grado di ascoltare, di condividere, e poi, insieme, di realizzare.» (Audizione alla Camera9)
- Perché **noi di FPA** abbiamo basato tutta la nostra attività sulla centralità delle persone e sul ruolo degli innovatori e delle loro reti.

# Chi sono



**Carlo Mochi Sismondi**



Sono il presidente di **FORUM PA**. Romano, laureato in Filosofia con un approfondimento in pedagogia sul recupero dei ragazzi drop-out, ho fatto per dieci anni l'operaio prima di cominciare a occuparmi di marketing, di ricerca, di progetti di privato-sociale, tra cui la realizzazione del primo progetto integrato di lotta alla povertà a Tor Bella Monaca (Roma). Di **FORUM PA**, manifestazione dedicata all'innovazione nella pubblica amministrazione e nei sistemi territoriali, giunta alla 34<sup>a</sup> edizione, sono stato l'ideatore e il convinto animatore fino a trasformarla nel tempo in un'agenzia d'accompagnamento ai processi di cambiamento nel mondo pubblico. Ho interagito con 21 Governi mantenendo una sostanziale terzietà e fermo e chiaro l'obiettivo: sostenere tutte le azioni innovative che si muovessero verso una **PA** più agile, maggiormente orientata ai risultati e in grado di restituire valore ai cittadini. Ho svolto e svolgo attività didattica presso università e scuole della **PA**; ho scritto e scrivo articoli e editoriali su quotidiani nazionali e riviste specializzate nel campo della comunicazione pubblica e dell'innovazione delle amministrazioni. Nei miei contatti continui con la politica e le amministrazioni a volte perdo la pazienza, mai la speranza.

The logo for FPA Digital 360 is displayed on a dark grey background with a grid pattern. It features the letters 'FPA' in a large, bold, blue font at the top. Below 'FPA' is a thick blue horizontal bar. Underneath the bar, the word 'DIGITAL' is written in a smaller, bold, blue font, followed by '360' in a light blue, sans-serif font. To the right of the text is a large, stylized blue arrow pointing to the right. The text 'Chi siamo' is written in white in the bottom left corner of the logo area.

Chi siamo

Siamo la società di servizi e consulenza del Gruppo Digital360 specializzata in relazioni pubbliche, comunicazione istituzionale, formazione e accompagnamento al cambiamento organizzativo e tecnologico delle pubbliche amministrazioni e dei sistemi territoriali.

Da 34 anni **lavoriamo per favorire l'incontro e la collaborazione** tra pubblica amministrazione, imprese, mondo della ricerca e società civile, sostenendo tutti i processi di innovazione che impattano sul sistema pubblico, sullo sviluppo del Paese, sulla vita quotidiana di cittadini e imprese.

Dal 1990 organizziamo **FORUM PA**, il più importante evento nazionale dedicato al tema della modernizzazione della PA, da cui trae origine tutta la nostra attività.

## Da dove partiamo: una PA impoverita

### Il personale non cresce

Il 2021, nonostante le attese, non è stato l'anno della grande crescita del personale della Pubblica Amministrazione. Il 2019 era stato un anno di crescita, ma nel 2020 si è assistito a un nuovo calo. Sono entrate nella PA appena 146.227 persone. I nuovi assunti nel 2020 sono entrati per il 41% nella Sanità, percentuale oltre che raddoppiata rispetto all'anno precedente, il 27% nella Scuola e il 20% nelle Funzioni locali. Nel 2021 le stime della Ragioneria segnalano una debolissima crescita (+0,2%): **il personale stabile della PA, al 31.12.2021, si compone di 3.249.337 persone.**

### Il confronto europeo

Dal confronto con i 4 Paesi europei, in Italia 13 lavoratori su 100 lavorano nel pubblico, in Francia il 20% in Regno Unito e Spagna il 16%. Il valore più basso è in Germania (11%), non perché ci siano meno impiegati pubblici (4,8 milioni), ma perché registra il tasso di disoccupazione più basso d'Europa. **Se consideriamo il rapporto fra il numero di dipendenti pubblici e il totale dei residenti, il dato italiano è il meno elevato: 5,5%,** contro l'8,3% della Francia, l'8% del Regno Unito e il 7% della Spagna.

# Amministrazioni vecchie

## L'invecchiamento

**L'età media è di circa 50 anni**, ma arriva a 55 anni in alcune amministrazioni chiave come la Presidenza del Consiglio e i Ministeri e scende sotto i 50 anni solo nelle forze dell'ordine e forze armate. **I dipendenti sotto i 30 anni sono meno del 3% del totale**, se si escludono le FFAA e le forze dell'ordine. **I lavoratori con più di 60 anni sono circa 546mila (16,2%), sei volte più numerosi dei giovani.**

## Contribuenti vs. pensionati.

Dai dati di Bilancio preventivo INPS, il numero delle pensioni vigenti al termine del 2022 è destinato a crescere: ne sono previste 3.149.134; i contribuenti allo stesso anno sono 3.336.000.

Uno degli altri effetti del mancato turn over è proprio questo: diminuisce il numero dei contribuenti ed evidentemente rallenta la dinamica delle entrate contributive. **Nel 2022 contiamo circa 94,4 pensioni erogate ogni 100 contribuenti attivi.** Erano 73 nel 2002.

## Formazione in calo

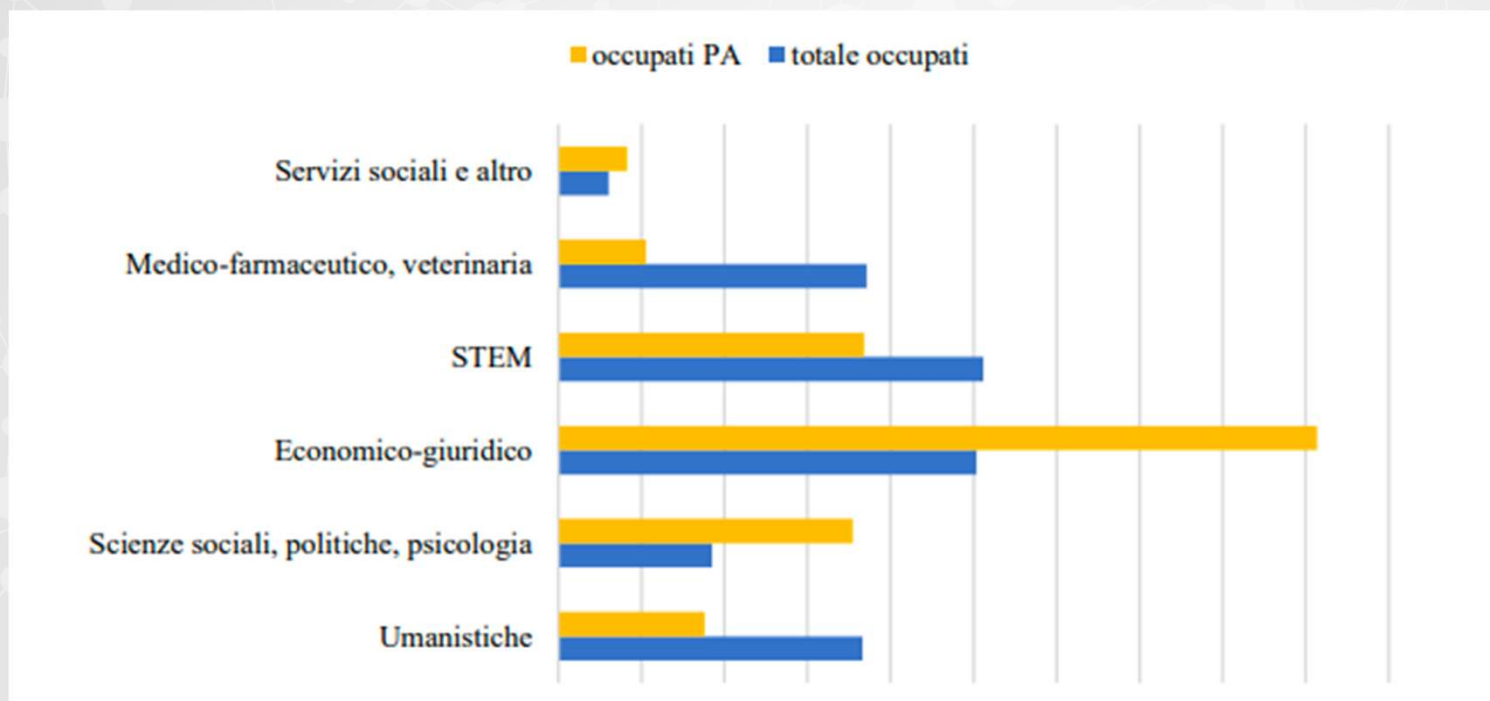
Un dato positivo è il numero dei laureati nella PA, salito a 1,4 milioni nel 2021, **oggi quattro dipendenti su dieci hanno conseguito una laurea o titoli superiori**. Il disinvestimento sul capitale umano della Pubblica Amministrazione ben si legge nei dati sulla formazione riportati nel Conto annuale della Ragioneria dello Stato: per formare ed aggiornare la PA abbiamo speso 40 euro e 30 centesimi per ciascun dipendente pubblico per un totale di 130,7 milioni di euro sulle spese ordinarie. 33 milioni in meno del 2019.

Questa spesa ha permesso di formare i dipendenti della PA per **una media di circa 0,4 giorni di formazione nell'anno** (3 ore e 20 minuti per capirci)





## Il laureati nella PA



Tra i dipendenti laureati, nel 2020 oltre uno su quattro, il 27,4%, lo era in giurisprudenza/scienze giuridiche/diritto/consulenza del lavoro; il 16% in economia. Le lauree in materie tecniche (ingegneria, architettura, urbanistica) erano invece possedute solo dal 3,9% degli occupati nella PA. Le lauree nelle materie STEM (includendo quindi, oltre alle sopracitate, anche chimica, fisica, matematica, statistica, informatica, scienze biologiche, biotecnologie) rappresentano il 5,6% del personale occupato nella PA.

## La formazione della PA nel PNRR

Il rafforzamento della capacità amministrativa è completato da investimenti dedicati al rafforzamento delle competenze del personale della PA, agendo su **tre aree di azioni** complementari e sinergiche.

1. In primo luogo, è messa a disposizione un'ampia offerta di corsi online per il reskilling e l'upskilling del capitale umano (MOOC, i.e. Massive Open Online Courses). **L'impiego di MOOC** rappresenta un approccio innovativo e scalabile che consentirà di raggiungere un'ampia platea di beneficiari. Questi corsi saranno incentrati sulle priorità del PNRR (trasformazione digitale, transizione green, innovazione sociale) e sulle competenze manageriali necessarie per una pubblica amministrazione moderna ed efficace.
2. Inoltre, sono introdotte “**comunità di competenze**” (Community of Practice) per sviluppare e contaminare best practice all'interno della PA (ad esempio, manager della trasformazione digitale o della transizione green). L'ambizione è di attivare circa 20 di queste community tematiche (ad es. su human capital, digital transformation, green transformation, ecc.), trasversali alle amministrazioni.
3. A tali azioni si aggiunge inoltre la possibilità data alle principali amministrazioni di usufruire di **voucher formativi** per completare il retraining del personale alla luce delle nuove esigenze organizzative e funzionali.

# Il Piano Ri-formare la PA del Ministro Brunetta

Capitale umano

## Pa, Brunetta: al via piano di formazione per 3,2 milioni di dipendenti

Tra i primi ad aderire al progetto, l'Università La Sapienza di Roma, Tim e Microsoft

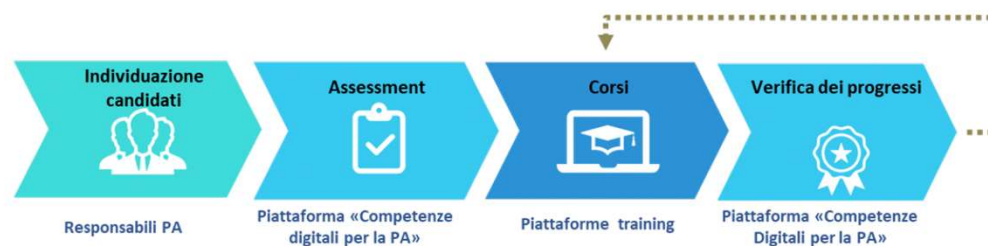
10 gennaio 2022



### I numeri a fine 2022:

- Meno di 150mila dipendenti iscritti al portale
- Meno di 57mila dipendenti che hanno cominciato davvero il percorso

### Il percorso in piattaforma



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

# Le tre transizioni

## TRASFORMAZIONE ORGANIZZATIVA

la PA che sa motivare le proprie persone e attrarre i nuovi talenti, sviluppando così le sue potenzialità e la sua capacità di regolazione e attuazione delle politiche pubbliche.

## TRASFORMAZIONE DIGITALE

la PA che ripensa sé stessa in chiave digitale, e al tempo stesso abilita l'innovazione e la competitività del sistema-paese attraverso la diffusione dei nuovi paradigmi tecnologici.

## TRASFORMAZIONE ENERGETICA/ECOLOGICA

la PA che si propone come soggetto consapevole e promotore di pratiche individuali e organizzative orientate all'efficiamento e alla sostenibilità, nonché come attore cruciale delle politiche per la sicurezza energetica e la sostenibilità ambientale.

# La formazione alle competenze digitali



Competenze digitali per la PA

**SYLLABUS**

**“Competenze digitali  
per la PA”**

Il Syllabus “Competenze digitali per la PA” descrive il set minimo di conoscenze e abilità di base che consente al dipendente pubblico di partecipare attivamente alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione.

Il Syllabus rappresenta uno strumento di riferimento, semplice e facilmente accessibile, per la realizzazione di attività di verifica delle conoscenze e abilità possedute su cui basare interventi di formazione mirata e di valorizzazione delle competenze, tanto a livello di sistema che di singola amministrazione.

# La formazione alle competenze digitali



**Figura 1:** Le competenze digitali nel settore pubblico (Adattamento da OECD Digital Government Review of Brazil, 2018)

# I contenuti del Syllabus (una prima vista)

## 1. Dati, informazioni e documenti informatici

1. Gestire dati, informazioni e contenuti digitali
2. Produrre, valutare e gestire documenti informatici
3. Conoscere gli Open Data

## 2. Comunicazione e condivisione

1. Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione
2. Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA

## 3. Sicurezza

1. Proteggere i dispositivi
2. Proteggere i dati personali e la privacy

## 4. Servizi on-line

1. Conoscere l'identità digitale
2. Erogare servizi on-line

## 5. Trasformazione digitale

1. Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale
2. Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale

# La formazione per la transizione ecologica



Il GreenComp si compone di quattro "settori" di competenze che corrispondono alla definizione di sostenibilità e di 12 "competenze" che, nel loro insieme, rappresentano gli elementi costitutivi della competenza in materia di sostenibilità.



# I contenuti del GreenComp

SETTORE	COMPETENZA	DESCRITTORE
1. <i>Incarnare i valori della sostenibilità</i>	<b>1.1 Attribuire valore alla sostenibilità</b>	Riflettere sui valori personali; individuare i valori e spiegare come varino tra le persone e nel tempo, valutando criticamente se collimano con i valori della sostenibilità.
	<b>1.2 Difendere l'equità</b>	Difendere l'equità e la giustizia per le generazioni attuali e future e imparare dalle generazioni precedenti a beneficio della sostenibilità.
	<b>1.3 Promuovere la natura</b>	Riconoscere che gli esseri umani fanno parte della natura e rispettare le necessità e i diritti di altre specie e della natura stessa, al fine di ripristinare e rigenerare ecosistemi sani e resilienti.
2. <i>Accettare la complessità nella sostenibilità</i>	<b>2.1 Pensiero sistemico</b>	Affrontare un problema in materia di sostenibilità sotto tutti gli aspetti; considerare il tempo, lo spazio e il contesto per comprendere come gli elementi interagiscono tra i sistemi e all'interno degli stessi.
	<b>2.2 Pensiero critico</b>	Valutare informazioni e argomentazioni, individuare ipotesi, mettere in discussione lo status quo e riflettere sul modo in cui il contesto personale, sociale e culturale di provenienza influenza il pensiero e le conclusioni.
	<b>2.3 Definizione del problema</b>	Formulare le sfide attuali o potenziali come problemi legati alla sostenibilità in termini di difficoltà, persone coinvolte, tempo e ambito geografico, al fine di individuare approcci adeguati per anticipare e prevenire i problemi e per attenuare quelli già esistenti e adattarvisi

# I contenuti del GreenComp

SETTORE	COMPETENZA	DESCRITTORE
3. Immaginare futuri sostenibili	3.1 <b>Senso del futuro</b>	Immaginare futuri sostenibili alternativi, prospettando e sviluppando scenari alternativi e individuando i passi necessari per realizzare un futuro sostenibile preferito.
	3.2 <b>Adattabilità</b>	Gestire le transizioni e le sfide in situazioni di sostenibilità complesse e prendere decisioni relative al futuro malgrado l'incertezza, l'ambiguità e il rischio.
	3.3 <b>Pensiero esplorativo</b>	Adottare un modo di pensare relazionale, esplorando e collegando diverse discipline, utilizzando la creatività e la sperimentazione con idee o metodi nuovi.
4. Agire per la sostenibilità	4.1 <b>Agentività politica</b>	Orientarsi nel sistema politico, individuare la responsabilità e la titolarità politiche dei comportamenti non sostenibili ed esigere politiche efficaci per la sostenibilità.
	4.2 <b>Azione collettiva</b>	Agire per il cambiamento in collaborazione con gli altri.
	4.3 <b>Iniziativa individuale</b>	Individuare il proprio potenziale a favore della sostenibilità e contribuire attivamente a migliorare le prospettive per la comunità e il pianeta.

# La formazione per la transizione amministrativa

[https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/PNRR/schede%20progetto/Scheda\\_progetto\\_Istruzione\\_e\\_formazione.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/PNRR/schede%20progetto/Scheda_progetto_Istruzione_e_formazione.pdf)

La formazione destinata ai dipendenti pubblici, pur senza trascurare discipline tradizionali, ma comunque rilevanti, comuni e trasversali alle diverse amministrazioni (come la gestione dei contratti – formazione tecnica di RUP e DEC – la gestione della contabilità finanziaria, delle procedure amministrative, etc.) e quelle tecnico specialistiche, deve dare ampio spazio ad ambiti tematici diversi, che **colgano il senso dei cambiamenti in atto**, quali la semplificazione e la trasformazione digitale, l’affermazione di nuovi modelli di lavoro, in presenza e da remoto, la necessità di **rinnovamento del rapporto tra PA e cittadino**. Ciò, necessariamente, in una prospettiva europea e internazionale.

A ciò si aggiunge la necessità di sviluppare in tempi brevi il **sistema di competenze di natura tecnico-gestionale** per assicurare un’efficace attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), nel rispetto dei tempi e dei target prefissati ed al contempo di rafforzare la capacità della pubblica amministrazione di integrare il principio di sostenibilità ambientale nell’attuazione delle politiche pubbliche, coniugando i principi di tutela e salvaguardia con quelli di sviluppo e competitività le competenze per la green economy.

# La formazione per la transizione amministrativa

Linee di azione:

- L1: Rafforzare le competenze per la transizione digitale della PA;
- L2: Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l'innovazione della PA;
- L3: Promuovere e supportare lo sviluppo di Comunità di pratica;
- L4: Promuovere la formazione dei neoassunti e lo sviluppo di competenze manageriali e specialistiche per le figure apicali;
- L5: Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle PA e la valorizzazione di buone pratiche

# La formazione per la transizione amministrativa

## Obiettivi:

- a) favorire la creazione di una cultura diffusa e condivisa su temi comuni alle pubbliche amministrazioni per l'attuazione della transizione digitale, ecologica e amministrativa attraverso interventi di formazione massiva potenzialmente rivolti a **tutti i dipendenti** pubblici ed in particolare a quelli preposti a funzioni di tipo amministrativo (circa 1 milione di dipendenti pubblici);
- b) promuovere interventi formativi di alta formazione per il **personale dirigente** e le figure apicali (circa 61.000 dipendenti<sup>6</sup>), anche attraverso strumenti innovativi e l'attivazione di comunità di pratica;
- c) rafforzare la capacità delle amministrazioni, principalmente di **dimensione medio-grande**, di integrare la leva dello sviluppo del capitale umano nei propri processi strategici e diffondere la cultura della programmazione della formazione basata sull'adozione di metodi strutturati e qualificati di rilevazione dei fabbisogni di competenze professionalizzanti a livello organizzativo e individuale, attraverso il finanziamento

# Le tre parole chiave dei nuovi contratti:

## 1. capitale umano

Il “**capitale umano**” è un fattore determinante in una organizzazione fondata sul lavoro. Il contratto, oltre ai diritti e ai doveri del dipendente, introduce alcuni istituti volti a valorizzare la performance individuale dei dipendenti e soprattutto un nuovo sistema di classificazione del personale.

Il **nuovo ordinamento** prevede una semplificazione del sistema conseguente al superamento delle vecchie posizioni economiche sostituite da un'unica posizione giuridica per ciascuna area, nonché l'introduzione di una quarta area, denominata “**area delle elevate professionalità**”, nella quale verranno assunti dipendenti in possesso di elevata qualificazione professionale, e che rappresenta un futuro sbocco professionale per i funzionari già presenti nell'amministrazione.

# Le tre parole chiave dei nuovi contratti:

## 2. organizzazione

In questo quadro giuridico delineato dal contratto si inserisce la seconda parola chiave che è “**organizzazione**”. Qui entra in campo il datore di lavoro (l’amministrazione) che nel quadro delineato, deve individuare le soluzioni migliori: le scelte. Come vanno fatte queste scelte?

Dove vanno fatte?

Per il “come” occorre una attenta analisi della situazione interna del personale: su quali professionalità si può contare e quali competenze sono necessarie per affrontare le nuove sfide. Fino ad oggi l’offerta di posizioni lavorative nella pubblica amministrazione si è rivolta, principalmente, a soggetti dal profilo generalista. La transizione digitale ed ecologica richiedono invece la ricerca di competenze informatiche, manageriali o, più in generale, volte ad una logica di problem solving. Questa attenta **analisi del fabbisogno** deve essere coniugata all’interno dei profili professionali che ogni amministrazione dovrà individuare, previo passaggio con le organizzazioni sindacali.

Dove vanno fatte le scelte del datore di lavoro? Nella contrattazione integrativa.

# Le tre parole chiave dei nuovi contratti:

## 3. formazione

**Nei nuovi contratti**, oltre ad un articolo specifico per la **formazione** dei dipendenti, che individua le caratteristiche attese per le attività formative, è stato inserito un articolo dal titolo “pianificazione strategica di conoscenze e saperi”.

La norma contrattuale stabilisce che le amministrazioni devono favorire misure formative finalizzate alla transizione digitale, nonché pianificare programmi di *upskilling* e di *reskilling* per i dipendenti anche in relazione al monitoraggio della performance individuale, al fine di incoraggiare i processi di sviluppo e trasformazione della Pubblica Amministrazione.

In questo ambito è inserita una particolare menzione per i temi dell’etica pubblica.



## La gestione delle persone «per competenze»

Considerata la rapida obsolescenza delle professioni del pubblico impiego è necessario superare la logica delle sole conoscenze teoriche, del titolo di studio e dell'elencazione dei compiti da svolgere, per approdare, invece, all'identificazione di un **sistema di "competenze"**. Tale passaggio richiede di spostare l'attenzione **da cosa** viene fatto (mansioni e attività) **a come** vengono svolti i compiti e a quali conoscenze, capacità tecniche e comportamentali siano indispensabili al loro svolgimento ottimale.

Una gestione per competenze mira a promuovere l'integrazione orizzontale di tutte le leve dello **human resources management** (programmazione strategica dei fabbisogni, attività di employer branding, procedure di reclutamento e selezione, sistemi di misurazione e valutazione, piani di formazione, percorsi di carriera) e l'allineamento verticale delle stesse con la strategia generale dell'amministrazione, grazie all'evoluzione del ruolo delle politiche di gestione del personale da adempimento di pratiche amministrative relative al rapporto di lavoro dei dipendenti a **leva strategica di sviluppo degli individui** e delle organizzazioni pubbliche.

# La classificazione delle competenze per l'accesso alla dirigenza

Figura 1 - Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana



# La formazione di FPA



**FPA**  
**DIGITAL SCHOOL**  
Vogliamo formare la PA del futuro

120  
Corsi a catalogo

1 179  
Learning Object

85 880  
Partecipanti

977 497  
Open Badge in rilascio

The banner features a blue and white color scheme with a network-like background. It includes an illustration of people sitting on stacks of books, interacting with digital devices. Icons represent a certificate, a graduation cap, a person, and a gear. Navigation arrows are present on the left and right sides of the banner.

# La formazione di FPA



Chi siamo

Percorsi

I nostri clienti

Convenzioni

Q&A

Contatti

Home > Corsi

▶ Espandi tutto

**Academy FPA - Accesso gratuito**



**Competenze per la transizione digitale**



**Competenze organizzative e manageriali**



**Competenze per la transizione ecologica**



**SANITÀ | Percorsi per le aziende sanitarie**



**ICity Club | Il percorso di formazione per le città innovatrici**



**Percorsi personalizzati di accompagnamento alla transizione al digitale**



**Formazione interna**



## OK, ma noi di FPA per cosa lavoriamo? Quattro proposte per rigenerare la PA

1. **Più giovani** nelle amministrazioni, **più donne** al comando
2. Più focalizzazione sulle **missioni** e sui risultati attesi
3. Più **attenzione alle persone** dentro e fuori la PA
4. **Più partecipazione** e più ascolto di tutta la società

## Più giovani nelle amministrazioni, più donne al comando

E' inutile che ci giriamo attorno, quando leggiamo che nella PA (escluse forze dell'ordine, militari e infermieri) ci sono **meno di 5 giovani inferiori a trent'anni ogni mille impiegati pubblici**, quando vediamo che nelle PA centrali **l'età media è di quasi 55 anni** e il 24 % ha più di 60 anni non possiamo che chiedere con forza di riequilibrare la composizione anagrafica della PA e con essa il potere stesso di cambiarla. Se poi vediamo che **su 1.707 tra dirigenti di prima fascia, direttori generali, prefetti e diplomatici solo 499 sono donne** (29%) mentre nel complesso della PA le donne sono in netta maggioranza (1,69 milioni contro 1,34 di uomini ossia il 56%) capiamo che oltre, alla necessità di un nuovo equilibrio per età, esiste un serio problema di parità di genere e dobbiamo quindi impegnarci a restituire potere e ruolo alla componente femminile. Assumere giovani e valorizzare le donne nella PA quindi. Occorre partire dalle cose che è necessario fare e poi definire chi le deve fare. Questo vuol dire non indire precipitosamente concorsi per sostituire i lavoratori in uscita, prima di aver verificato la composizione sia qualitativa sia quantitativa del personale che ora serve. Ma significa anche guardare con estrema attenzione alla coerenza tra il "**piano dei fabbisogni di personale**", derivato dal "decreto Madia", e da una parte i documenti di programmazione che indicano gli obiettivi strategici e specifici da raggiungere, dall'altra i documenti di bilancio che indicano su quali risorse finanziarie si può contare. Quindi sì ai concorsi, ma in forma innovativa e mirata. L'ultima cosa che serve è riprodurre l'esistente.

## Più focalizzazione sulle missioni e sui risultati attesi

Occorre **ricostruire le filiere amministrative** coinvolte dalle missioni strategiche individuate dal Piano per valutarne i fabbisogni di personale, in modo da definire le risorse umane e i profili necessari all'attuazione e quindi alla credibilità del Piano stesso. E quando parliamo di missioni strategiche pensiamo, ad esempio, alle politiche rivolte al **superamento della povertà educativa** o della **disparità di genere**, o a quelle per lo **sviluppo delle aree marginalizzate**, siano esse aree interne o periferie urbane, o alle politiche di contrasto al disagio abitativo, o a quelle, o alle tante politiche ed azioni necessarie per **combattere il cambiamento climatico**, come, infine a quelle rivolte a rendere accessibile l'innovazione da parte delle nostre PMI e **promuovere la trasformazione digitale del Paese** come strumento di uguaglianza e pari opportunità per tutti. Sono tutte politiche che richiedono lo sforzo congiunto di più livelli di governo, dallo Strato centrale, sino ai piccoli comuni, e una forte cooperazione orizzontale all'interno dei diversi livelli.

Partire dalle missioni strategiche consente poi di **ricucire l'azione delle diverse strutture e dei diversi livelli di governo** sul raggiungimento dei risultati attesi, responsabilizzando tutta la filiera sulla necessità del conseguimento di questi obiettivi. Partire dalle missioni strategiche consente quindi di superare i compartimenti stagni che imprigionano le amministrazioni in tanti silos impermeabili, spesso indifferenti al risultato finale. E, infine, solo missioni chiare e motivanti, corredate da indicatori misurabili e condivisi, consentono di **costruire consenso e mobilitazione** sui cambiamenti necessari e, rendendo visibili i risultati attesi e l'impatto reale delle politiche, ne rafforzano possibilità e capacità di **partecipazione** al loro disegno e, se del caso, il loro **riorientamento**.

## Più attenzione alle persone dentro e fuori la PA

Non ci sarà innovazione né migliori amministrazioni pubbliche senza una più grande e più costante **attenzione alle persone e un investimento significativamente maggiore nella loro formazione**. La formazione è un elemento fondamentale nella gestione delle amministrazioni e determina la qualità dell'azione amministrativa, ma anche il **benessere organizzativo dei dipendenti** e delle unità operative, oltre a costituire un importante fattore di integrazione tra personale presente e neoassunti e di **costruzione dell'appartenenza**. Imparare continuamente è un diritto per ogni lavoratore e una garanzia di attirare nel lavoro pubblico i migliori e di essere capaci di trattenerli. La formazione determina anche la **capacità della PA di dialogare con l'esterno**, per questo dovrebbe prevedere momenti di condivisione con imprese, cittadinanza attiva, partner europei e favorire scambi, sperimentazioni e sviluppo di progettualità condivise. Ma la formazione efficace richiede non solo risorse e programmazione, ma anche una chiara identificazione degli obiettivi in tema di **competenze disciplinari e organizzative** e una costante valutazione del suo impatto e della sua utilizzazione reale nell'ambito dell'organizzazione. Troppo spesso la dirigenza e i vertici apicali non hanno posto sufficiente attenzione a questo aspetto fondamentale per la crescita delle persone.

Accanto alla formazione, promuovere l'innovazione vuol dire non affastellare nuove norme che, come matrioske, richiedono ulteriori provvedimenti applicativi e così via, ma **investire in azioni concrete di accompagnamento** che possono trovare un loro fondamento nello **scambio peer2peer** tra i funzionari e i dirigenti pubblici, per mettere in comune l'enorme quantità di dati e di saperi che sono nel corpo delle amministrazioni, ma che non diventano conoscenza condivisa.



## Più attenzione alle persone anche nella PA digitale

In questo contesto la **trasformazione digitale diviene piattaforma abilitante** di una PA che sia competente e capace di attuare le politiche e quindi di migliorare la qualità della vita di cittadini ed imprese. Le amministrazioni hanno infatti il compito di soddisfare i bisogni di lavoro, di salute, di sicurezza, di cultura, di istruzione, di mobilità, di crescita sociale, professionale ed economica. Nessuno di questi bisogni potrà oggi essere soddisfatto senza una profonda, intelligente e pervasiva trasformazione digitale dei processi e della stessa catena di produzione del valore, sia esso valore economico o “valore pubblico”.

Spesso **la digitalizzazione è stata condotta dimenticando le reali necessità delle persone** che si avvalgono dei servizi dell'amministrazione e gli ostacoli che cittadini e pubblici dipendenti incontrano quando viene loro richiesto di “*passare al digitale*”, da quelli più concreti, come l'accesso ad Internet, a quelli più astratti, come l'esistenza di conoscenze adeguate per navigare le piattaforme messe in campo dalla PA, spesso troppo complesse e dettate da logiche lontane dal cittadino e dalla sua esperienza quotidiana in rete. La brusca accelerazione imposta dall'emergenza pandemica ha messo in luce che un modello diverso è possibile e che le persone, quando adeguatamente ingaggiate, sono in grado di cambiare. **Cittadini e lavoratori pubblici si sono messi in gioco**, hanno in massima parte dimostrato impegno, iniziativa e senso di responsabilità. Ma lo hanno fatto in molti casi non “grazie” alle loro organizzazione, ma “nonostante” l'impreparazione derivante da anni di tagli e disinteresse. In tantissimi ambiti cruciali per la vita del Paese **i lavoratori hanno dovuto improvvisare**, supplire con mezzi propri all'assenza di strumenti professionali, reinventarsi lavoratori agili e digitali. Le persone, per lo meno una gran parte di loro, hanno fatto la loro parte, ricevendo spesso in cambio sospetto, incomprensione, il perdurare di un ostinato pregiudizio.

## Più partecipazione e più ascolto di tutta la società

Tutto questo processo non avrà però né forza né orientamento se la PA non imparerà ad essere aperta e capace di collaborare con il Terzo Settore e le organizzazioni di cittadinanza attiva, imparando a confrontarsi con i destinatari degli interventi, per acquisirne conoscenze e preferenze, dando loro l'effettivo potere di orientare le scelte ed essere parte della loro realizzazione. **L'obiettivo di un'amministrazione condivisa deve essere la stella polare di ogni vera innovazione.**

La partecipazione è infatti uno dei veicoli principali per combinare i saperi dei grandi centri di competenza e dei saperi diffusi nei territori e per disegnare quindi **politiche a misura delle "persone nei luoghi"**. E' su queste basi che può ricostruirsi la fiducia del cittadino nelle istituzioni e nel Governo.

Serve un più profondo coinvolgimento delle organizzazioni di cittadinanza sia nella fase ascendente delle strategie – come ora nel disegno del Piano Ripresa e Resilienza - sia nella fase di realizzazione delle iniziative, **ricorrendo sistematicamente alla co-programmazione e co-progettazione** e cercando di fronteggiare l'incertezza attraverso sperimentazioni e continui aggiustamenti.

Perché questo sia possibile è necessaria una **nuova e coraggiosa politica di trasparenza e di collaborazione basata sulla condivisione dei dati e il loro uso pubblico**. L'esperienza di questi mesi di pandemia è stata da questo punto di vista deludente, ma ha messo anche davanti agli occhi di tutti la necessità per il Paese di una nuova **"data governance"**.

## Il FORUM PA 2023: ripartire dalle persone



Al centro del confronto la valorizzazione delle persone della PA per garantire l'implementazione di investimenti e riforme e la capacità delle nostre istituzioni di orientare le iniziative in atto ai bisogni emergenti nel Paese. Un'occasione unica di incontro e confronto tra tutti gli attori pubblici e privati dell'innovazione: enti centrali con funzioni di programmazione e controllo, enti pubblici territoriali con compiti di attuazione e grandi aziende che investono in Italia.

# Lo scenario

La PA è protagonista di un passaggio cruciale per la vita del Paese, caratterizzato dal percorso di attuazione del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** e l'avvio del nuovo ciclo dei **Fondi Europei 2021-2027**.

Allo stesso tempo, il **contesto emergenziale che sta sconvolgendo il mondo** sta contribuendo a riaffermare sfide già note, ridefinendone i confini, e facendone emergere al contempo di nuove:

- diseguaglianze economiche e sociali;
- trasformazioni del mondo del lavoro;
- difficile equilibrio tra sostenibilità e sicurezza energetica;
- incertezza sui futuri scenari macroeconomici.

La sfida del PNRR è stata un test importante sulla capacità della PA di guidare il rilancio del Paese.

La strada tracciata dalle politiche per la ripresa, che cominciano a produrre i **primi risultati concreti**, rappresenta un patrimonio fondamentale per la crescita organizzativa e culturale delle amministrazioni, impegnate nel perseguimento delle grandi "missioni-paese", basate su obiettivi chiari e misurabili e su scadenze precise.



In questa nuova fase di complessiva incertezza, occorre però tener conto di due fattori:

- **le difficoltà strutturali manifestate da molte PA**, emerse nel primo anno e mezzo di attuazione del Piano, legate principalmente all'indebolimento del capitale umano delle amministrazioni;
- **la complessità dei nuovi scenari globali e nazionali**, e la conseguente emersione di nuovi bisogni.

## Il FORUM PA 2023: Open day PA

EDITORIALE

### Apriamo il FORUM PA 2023 con un Open day: per una PA capace davvero di attrarre e trattenere i migliori talenti

Home > Riforma PA > Apriamo il FORUM PA 2023 con un Open day: per una PA capace davvero di attrarre e trattenere i migliori talenti

La sfida del ricambio generazionale nella PA sarà vinta solo se emergerà una nuova capacità delle amministrazioni di attrarre giovani talenti, di selezionarli con cura rispetto alle mutate esigenze di ogni organizzazione, di accoglierli e trattenerli in servizio e di valorizzarne il merito e le caratteristiche uniche di ciascuna e di ciascuno. Insomma, se la PA imparerà ad essere un buon datore di lavoro. A questo tema dedicheremo la mattina inaugurale di FORUM PA 2023 che si aprirà a Roma, al Palazzo dei Congressi, il 16 maggio. Vi aspettiamo, ma preparatevi: non sarà un convegno nel senso abituale della parola

17 Marzo 2023



Carlo Mochi Sismondi  
Presidente FPA



**Siete tutti invitati !**