

FORMAZIONE

Attuazione delle politiche di valorizzazione del capitale umano alle dipendenze delle P.A. italiane. Criticità e nuove strategie per raggiungere i *target* del PNRR.

SOMMARIO: 1. PNRR per la riforma del pubblico impiego: la *timeline* degli interventi del Dipartimento della Funzione Pubblica. 2. Formazione della P.A.: criticità e traguardi nello scenario odierno. 3. Fase di attuazione delle Linee di indirizzo del Dipartimento della Funzione Pubblica: le proposte di accompagnamento per il *capacity building* delle P.A.. 4. Strategie aperte.

DI FEDERICA ZACCARELLI

ABSTRACT: Il contributo propone un'analisi sintetica dei risultati raccolti dal Dipartimento della Funzione Pubblica rispetto la diffusione e le tendenze di allineamento alle nuove politiche di formazione e valorizzazione del capitale umano definite nel corso del 2023, attraverso la produzione di Linee di indirizzo *ad hoc*. La rilevazione dell'implementazione all'interno delle P.A. degli strumenti forniti dal Dipartimento si rende propedeutica all'affinamento di una fase di matrice "attuativa" delle proposte normative in materia di valorizzazione del capitale umano, con una particolare attenzione alla volontà di introdurre condizioni tecniche in grado di rendere "operativa" la cultura organizzativa di nuovo stampo, fortemente connessa ai principi di qualità, merito, produttività e digitalizzazione. In ultima analisi, il saggio lascia aperta una riflessione sulle ipotetiche strategie di rafforzamento delle misure individuate dal Dipartimento della Funzione Pubblica che potrebbero rendere effettivi dei processi di allineamento nelle fila delle P.A. italiane.

ABSTRACT: *The contribution proposes a synthetic analysis of the results collected by the Department of Public Administration with respect to the diffusion and trends of alignment with the new training and human capital enhancement policies defined in 2023, through the production of ad hoc Guidelines. The survey of the implementation within the P.A. of the tools provided by the Department is preparatory to the refinement of an 'implementation' matrix phase of the regulatory proposals on the subject of human capital enhancement, with a particular focus on the desire to introduce technical conditions capable of making the new-style organisational culture 'operational', strongly linked to the principles of quality, merit, productivity and digitalisation. Ultimately, the essay leaves open a reflection on the hypothetical reinforcement strategies of the measures identified by the Department of Public Function that could make alignment processes effective in the ranks of the Italian P.A.*

1. PNRR per la riforma del pubblico impiego: la *timeline* degli interventi del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Nell'ultimo biennio il concetto della valorizzazione del capitale umano ha visto una esponenziale ampliamento, dal punto di vista, *in primis*, dell'attenzione normativa ad esso dedicata.

A partire da gennaio 2022, con l'introduzione del piano strategico “*Riformare la P.A.. Persone qualificate per qualificare il Paese*”, promosso dal Ministero della Pubblica Amministrazione del tempo, sono state poste diverse *milestones* per delineare il percorso di una normativa specifica relativa al favorire e potenziare la crescita professionale – culturale e tecnica – dei dipendenti pubblici: nel marzo del 2022 il rilancio della formazione nel campo delle competenze digitali; l'introduzione – a seguire – del PIAO⁽¹⁾; l'elaborazione e la diffusione da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica del *Framework* delle competenze per il reclutamento dei dirigenti; fino ad arrivare, nel marzo 2023, all'emanazione della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione Paolo Zangrillo; seguita dall'adozione del *Framework* sulle competenze trasversali del personale non dirigenziale e dalla diffusione di una nuova Direttiva, a novembre 2023 in materia di *performance* individuale.

Risulta dunque evidente la progressiva concentrazione legislativa sull'individuazione di un baricentro nel *mare magnum* della formazione professionale, in grado di guidare sia a livello di disposizioni normative, sia nella fase attuativa, la classe dirigente interna alla P.A. verso una nuova fase di competitività e sviluppo dell'apparato pubblico. Il tema posto a faro della innovativa corrente introdotta nella più ampia disciplina del pubblico impiego è stato, certamente, quello delle competenze⁽²⁾, ovvero la creazione di un vero e proprio “*sistema delle competenze*”⁽³⁾ che favorisca l'intersezione tra conoscenza e capacità, tanto nella organizzazione del lavoro – e quindi nella fase di pianificazione dell'attività lavorativa e della conseguente definizione degli obiettivi del singolo lavoratore – quanto nella fase di reclutamento delle risorse da integrare in un quadro “consapevole” delle necessarie risorse, competenti, da selezionare per completare l'assetto organizzativo in modo funzionale ai *target* preposti. Un vero e proprio “cambio di paradigma” rispetto allo schema attuale, tradizionalmente affermato, per cui la professionalità del singolo non costituisce un metro rispetto alla prestazione di lavoro che gli viene richiesta e in cui i meccanismi selettivi seguono criteri legati alla verifica dei “titoli di studio e conoscenze teoriche”.

In questa direzione, si è posto lo sforzo più recente degli attuali vertici del Dipartimento della Funzione Pubblica, che hanno introdotto come centro dell'impianto riformatore avviato il tema della “rilevazione dei fabbisogni” interni ed esterni, strutturando un “palinsesto” normativo che conducesse la nuova fase di sviluppo delle risorse umane a un approccio *competence-based*.

1 Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, Previsto dall'articolo 6 del Decreto Legge n. 80 del 9 giugno 2021, è il documento unico di programmazione e *governance* che dal 30 giugno 2022 assorbe molti dei Piani che le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente, raccogliendo performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione. Lo strumento è stato introdotto con l'obiettivo di semplificare gli adempimenti per le amministrazioni, mantenendo comunque in primo piano l'adeguamento alle tematiche centrali per la garanzia di efficacia ed efficienza.

2 Oggetto del menzionato Decreto Ministeriale del Ministro per la Pubblica Amministrazione, del 28 giugno 2023, *Competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale*, che riconduce la *ratio* alla “necessità di definire un *Framework* (modello) di competenze trasversali centralizzato per il personale non dirigenziale quale tappa afferente alla Milestone M1C1-58 “Entrata in vigore degli atti giuridici per la riforma del pubblico impiego”, a completamento di quanto già definito per il personale dirigenziale con il “Modello di competenze dei dirigenti della Pubblica Amministrazione italiana”, previsto nelle Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica.”

3 Su tale tema si veda la approfondita analisi condotta da A. VISCOMI, *Dalla competenza alle competenze: questioni recenti in materia di professionalità e merito nel lavoro pubblico*, Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni, 1/2024.

In linea con gli obiettivi posti dal PNRR⁽⁴⁾, il Dipartimento ha allargato la diffusione delle nuove politiche per il capitale umano della P.A. a tutta la filiera delle diversissime amministrazioni italiane che, come noto, si distinguono per una profonda eterogeneità di genere, tipologia, dimensione, settore, utenza o collettività di riferimento. La volontà di superare le distorsioni di capacità di allineamento derivate dalle differenze sopra elencate, ha portato all'introduzione, con particolare finezza, di strumenti precisi per la predisposizione del fabbisogno formativo delle singole P.A., focalizzando la concatenazione non scindibile tra obiettivi, competenze, capacità e risultato⁽⁵⁾. Pertanto, le disposizioni ministeriali, in particolare con la Direttiva Ministeriale di marzo 2023, hanno spinto verso l'avviamento di analisi interne delle necessità prestazionali rispetto alle risorse impiegate, tenendo fermo l'assunto di un investimento sulle risorse umane in termini di Formazione professionale per lo "sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR", nell'ottica di un generale e sostanziale "up-skilling" dei lavoratori già dipendenti o dei potenziali da assumere, promuovendo lo sviluppo delle *soft skills*.

2. Formazione della P.A.: criticità e traguardi nello scenario odierno.

L'obiettivo formativo in campo di riforma della Pubblica Amministrazione italiana è stato ampiamente argomentato nelle scritture del PNRR come strettamente collegato al miglioramento della prestazione degli apparati pubblici a livello nazionale, con una automatica traduzione di aumento della qualità dei servizi, fino ad aderire alle aspettative dei cittadini/utenti, oggi più consapevoli del *gap* di efficienza dell'amministrazione pubblica, caratteristico del sistema italiano, sedimentato al punto da richiedere una "exit-strategy", divenuta strategia di rilancio di competitività e produttività proprio all'interno del PNRR.

Per raggiungere la *target* di una P.A. aderente alle aspettative degli utenti il Dipartimento della Funzione Pubblica considera dunque obbligato il passaggio nell'investimento sulle persone, da avviare attraverso un percorso di motivazione e acquisizione

4 Dal sito istituzionale del Ministro per la Pubblica Amministrazione: "L'investimento ha come obiettivo il rafforzamento del capitale umano attraverso un'offerta formativa inedita per ampiezza, quantità e qualità dei contenuti, rivolta a tutti i dipendenti pubblici, anche al fine del rafforzamento della *capacity building* e della promozione di processi di *change management*." Gli obiettivi consistono in "Offerta di corsi per il *reskilling* e l'*upskilling* del capitale umano, introduzione di "comunità di competenze" e implementazione di progetti di *change management*" e si articolano in Milestone e Target correlati. In particolare per l'ambito "Istruzione e Formazione" sono stati fissati: M1C1 - 64 - Target Denominazione: Istruzione e formazione > *Investimento 2.3 - "Competenze: Competenze e capacità amministrativa"* > *Sub-investimento 2.3.1 - "Investimenti in istruzione e formazione"* Descrizione: Almeno 350.000 iscrizioni a iniziative di miglioramento del livello delle competenze e di riqualificazione da parte del personale delle pubbliche amministrazioni centrali; M1C1 - 65 - Target Denominazione: Istruzione e formazione > *Investimento 2.3 - "Competenze: Competenze e capacità amministrativa"* > *Sub-investimento 2.3.1 - "Investimenti in istruzione e formazione"* Descrizione: Almeno 400.000 iscrizioni a iniziative di miglioramento del livello delle competenze e di riqualificazione da parte del personale di altre pubbliche amministrazioni; M1C1 - 66 - Target Denominazione: Istruzione e formazione > *Investimento 2.3 - "Competenze: Competenze e capacità amministrativa"* > *Sub-investimento 2.3.1 - "Investimenti in istruzione e formazione"* Descrizione: Almeno 245.000 (70%) attività di formazione completate con successo (certificazione formale o valutazione d'impatto) per le amministrazioni pubbliche centrali; M1C1 - 67 - Target Denominazione: Istruzione e formazione > *Investimento 2.3 - "Competenze: Competenze e capacità amministrativa"* > *Sub-investimento 2.3.1 - "Investimenti in istruzione e formazione"* Descrizione: Almeno 280.000 (70%) attività di formazione completate con successo (certificazione formale o valutazione d'impatto) per altre amministrazioni pubbliche; M7-29 - Target Denominazione: Istruzione e formazione > *Investimento 2.3 - "Competenze: Competenze e capacità amministrativa"* > *Sub-investimento 2.3.1 - "Investimenti in istruzione e formazione"* Descrizione: Almeno 281.000 (70%) pubblici dipendenti di altre pubbliche amministrazioni che abbiano completato con successo le attività di formazione (certificazione formale o valutazione d'impatto). Almeno 1750 di questi pubblici dipendenti devono essere in servizio presso pubbliche amministrazioni locali e devono aver completato attività di formazioni riguardanti la transizione verde, come illustrato nella descrizione della misura.

5 Sia concesso il rinvio a F. ZACCARELLI, *Politiche di Formazione dei dipendenti pubblici. La nuova fase della P.A. italiana: alla ricerca di strumenti attrattivi per il consolidamento del senso di appartenenza*, in Rivista di Diritto ed Economia dei Comuni, 1/2024.

di consapevolezza da parte dei lavoratori pubblici, nell'ottica della sensibilizzazione a un cambiamento strutturale che deve essere recepito e percepito come una vera e propria rivoluzione culturale.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha per questo condotto, nell'arco di tutto il 2023, uno studio approfondito delle dinamiche che incidono nelle diverse amministrazioni sulla gestione del capitale umano, per arrivare all'elaborazione di un documento di "strumentazione", che possa fungere da supporto operativo all'attività di gestione stessa.

L'Osservatorio⁽⁶⁾ costituito al fine della raccolta dei dati ha elaborato diverse scale di analisi, da cui sono stati tratti dei risultati di base, su cui il Ministro per la Pubblica Amministrazione Paolo Zangrillo ha posto l'attenzione, utilizzando come fonte di riferimento i risultati delle indagini condotte dal Censimento permanente delle istituzioni pubbliche, grazie alle quali è stato possibile individuare le aree di maggiore criticità delle politiche di formazione della P.A. e dunque i campi più bisognosi di un intervento organico.

In base alla rilevazione censuaria delle istituzioni pubbliche per il 2023⁽⁷⁾, nell'ambito specifico della "formazione e sviluppo delle competenze"⁽⁸⁾, sono state avviate 260 mila attività formative, segnando un incremento del 50,7% rispetto al 2020. Le suddette attività hanno interessato 3,3 milioni di partecipanti, con una percentuale positiva del 41,9%. Le unità istituzionali oggetto del censimento sono state 12.864, con un tasso di risposta del 93,6%, costituendo dunque i risultati dell'indagine una risorsa preziosa, per avere contezza delle debolezze oggi persistenti, che si riconducono alla bassa percentuale di amministrazioni, solo il 19,6%, effettivamente impegnate nell'elaborazione di un piano formativo, corrispondente a un dato di forte *deficit* di programmazione e rilevazione del fabbisogno, altro campo in cui solo una contenuta percentuale di amministrazioni, il 17,0%, ha condotto la propria analisi dei fabbisogni formativi interni.

Elemento specifico delle diverse tipologie di "comportamento" delle amministrazioni in materia di valorizzazione del capitale umano è costituito dalla variabile di eterogeneità, già menzionata, principalmente legata alla caratteristica dimensionale della singola P.A.. Pertanto, le istituzioni universitarie e del settore sanitario hanno rappresentato il 90% delle amministrazioni in grado di produrre un piano formativo e organizzare le proprie attività di formazione; a seguire le amministrazioni centrali e regionali hanno avviato l'elaborazione dei propri piani formativi, mentre solo una esigua parte degli enti locali, l'8,4%, hanno potuto avviare la pianificazione dei propri fabbisogni formativi. In linea con le tendenze nazionali trasversalmente rilevate, la differenziazione di sensibilità alla formazione professionale è altresì segnata da una maggiore propensione di investimento in materia da parte delle amministrazioni del Nord e Centro Italia, con una decisa contrazione del dato nel Sud del paese.

Le differenze sopra riportate, che derivano da elementi strutturali, piuttosto che di obiettivo, sono la riprova che il primo ostacolo alla diffusione di una maggiore attenzione alla valorizzazione del capitale umano deriva principalmente da ostacoli, in senso lato, "materiali". Si aggiunga a tale fotografia, la plausibile assenza, all'interno

6 Dal sito istituzionale del Ministro per la Pubblica Amministrazione: "L'Osservatorio nazionale sul lavoro pubblico è stato istituito - (nel dicembre 2023 ndr.) - dal Ministro per la Pubblica amministrazione, Paolo Zangrillo" - con l'obiettivo di promuovere - "lo sviluppo strategico del Piao e le connesse iniziative di indirizzo in materia di lavoro agile, innovazione organizzativa, misurazione e valutazione della performance, formazione e valorizzazione del capitale umano".

7 I dati provengono dalla presentazione "I percorsi di innovazione delle Istituzioni pubbliche dal Censimento permanente 2023- Sviluppo delle competenze, lavoro agile, transizione digitale: come stanno cambiando le pubbliche amministrazioni alla luce delle riforme promosse dal PNRR", di Elisa Bernsten, Direzione centrale per le statistiche economiche Istat, in occasione del FORUM PA 2024, Palazzo dei congressi Roma, 21 maggio 2024.

8 La data di riferimento della rilevazione censuaria è al 31 dicembre 2022.

delle amministrazioni più “deboli” strutturalmente, di vertici in grado di programmare attività che esulino dall’ordinario, in quanto additabili – da parte dei lavoratori – di un eventuale ulteriore “appesantimento” della già poco sostenibile quotidianità lavorativa.

Una condizione di sotto organicità, di mancata organizzazione del lavoro, di distribuzione impropria del lavoro stesso, non basato su competenze dei singoli, ha effetti “*boomerang*”, estremamente controproducenti, verso una dirigenza, che anche se proponente, si interfaccia con una forza lavoro, di frequente, poco motivata.

La proposta formativa qualificante dal punto di vista delle *soft skills* o delle competenze digitali richiede innanzitutto una visione di insieme più ampia, che vada oltre la competenza amministrativa di base del singolo, e che ha portato sovente, nei casi delle amministrazioni con le caratteristiche sopra rilevate, a una forte resistenza interna e a un conseguente scoraggiamento da parte del dirigente a proporre obiettivi formativi funzionali al miglioramento personale e della capacità lavorativa.

In altri casi, amministrazioni di questo tipo, registrano processi speculari con una dinamica “*top-down*”, rilevando l’incapacità manageriale ad intercettare la corretta lettura delle nuove politiche di formazione del personale come strumento concreto di miglioramento dell’attività lavorativa e di produttività, portando quindi al mantenimento di uno *status quo* “deprimente”, in senso letterale, che scoraggia al contrario tendenze dei singoli a una crescita personale, con la volontà di acquisire nuove o diverse skills, a fine migliorativi; una dinamica “controllata” dai dirigenti poco sensibilizzati che utilizzano la sola leva della premialità economica distribuita a prescindere dal merito, funzionale a mantenere “piatto” il livello di *performance* lavorativa e di prestazione del servizio.

Stante le comprovate, persistenti sacche di debolezza, sono evidenti i miglioramenti nell’ambito della formazione della P.A.. I risultati del monitoraggio condotto dal Dipartimento della Funzione Pubblica su un campione di P.A. nel 2023⁹), hanno rilevato un deciso innalzamento delle ore di formazione effettuate dai singoli dipendenti, rispetto alla soglia minima posta dallo stesso Dipartimento di 24 ore obbligatorie di formazione per ogni dipendente pubblica, anche con qualifica dirigenziale. Allo stesso modo, la formazione tramite la piattaforma Syllabus ha rappresentato un positivo banco di prova e di conformità dell’attività formativa delle amministrazioni alle indicazioni fornite nella Direttiva di marzo 2023, che ponevano l’obiettivo di avviamento di percorsi formativi in materia di competenze digitali per almeno il 30% dei dipendenti nelle singole P.A..

La sensibilizzazione dei lavoratori e dei dirigenti al raggiungimento di una prestazione lavorativa di qualità, funzionale alla premialità di *performance*, registra, alla luce di quanto evidenziato dalle indagini fin qui analizzate, un *trend* in fase di positiva espansione.

Secondo quanto affermato dallo stesso Ministro Paolo Zangrillo, il percorso di osservazione condotta nel primo anno di introduzione di una normativa di riferimento interamente relativa alla formazione e valorizzazione del capitale umano, con i corollari organici proposti di strumenti ed istituti dedicati alla materia, permette di riconoscere un livello di competenze tecniche, nelle fila dei lavoratori alle dipendenze delle

9 Il “Monitoraggio dello stato di attuazione della Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 in materia di formazione”, è stato avviato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel giugno del 2024. La richiesta di partecipazione al rilevamento dei dati qualitativi e quantitativi attraverso la compilazione di un questionario è stata indirizzata ai responsabili delle risorse umane e della formazione delle amministrazioni centrali e locali, con l’obiettivo di utilizzare i dati raccolti per la redazione di un rapporto sullo stato di implementazione degli obiettivi in materia di formazione e sviluppo delle competenze. La trasmissione dei dati richiesti è stata indicata da parte del Dipartimento come mandataria per le amministrazioni interessate.

pubbliche amministrazioni, molto elevate, che spesso, per mancanza di sensibilità, segnatamente nelle sponde manageriali, non vengono correttamente indirizzate e – appunto – valorizzate.

Per questo motivo, il Ministro della Pubblica Amministrazione ha indicato come elemento qualificante per una inversione di tendenza, la fase di assegnazione degli obiettivi, vissuta oggi come una mera assegnazione di fatto, un adempimento burocratico che porta inesorabilmente ad un sistema di riconoscimento premiale appiattito verso l'alto, producendo valutazioni dirigenziali distorte e distorsive⁽¹⁰⁾.

Considerati gli elementi costitutivi dell'ampia analisi condotta dal Dipartimento della Funzione Pubblica, gli ambiti su cui intervenire in modo efficace sono stati dallo stesso riassunti in:

- necessario adeguamento degli strumenti e degli obiettivi di pianificazione dei fabbisogni formativi, dei percorsi di “*up-skilling*” e “*re-skilling*”, di integrazione del ciclo di valutazione della performance con il ciclo di gestione della formazione, rispetto alle specificità delle singole amministrazioni, di carattere dimensionale e strutturale;
- elaborazione di azioni di coordinamento e supporto per la creazione di condizioni tecniche all'interno della P.A., che permettano un cambiamento di sistema nella cultura organizzativa, nell'ambito metodologico della misurazione e valutazione dei propri contesti interni, ma anche dei comportamenti esistenti.

3. Fase di Attuazione delle Linee di indirizzo del Dipartimento della Funzione Pubblica: le proposte di accompagnamento per il *capacity building* delle P.A..

L'iniziativa di formazione e assistenza promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica costituisce il primo passo verso una fase di – auspicata – concreta attuazione delle Linee di indirizzo diffuse nell'ultimo anno⁽¹¹⁾. La necessità di avviare progetti che diano fiducia alla dirigenza, conferendogli un ruolo attivo nella promozione delle politiche di valorizzazione del capitale umano, passa inevitabilmente per una formazione strutturata dei dirigenti stessi. Nel corso della presentazione dell'articolazione del progetto pilota “attuativo”, avvenuta lo scorso luglio, il Ministro ha indicato l'avviamento di nuovo processo come una opportunità per i dipendenti pubblici di vivere le organizzazioni in chiave moderna. In linea con i *target* posti dal PNRR, l'intersezione tra formazione e *leadership* acquisisce una forma delineata, “tangibile”, che si costituirà di un primo percorso formativo rivolto appunto al personale dirigente, corollato da direttive e regolamenti ministeriali di indirizzo, e che vedrà come prima tappa fondamentale entro fine anno 2024 la definizione di un nuovo schema normativo, applicabile praticamente a partire dal 2025.

Nella pagina dedicata al progetto, sono presentati i contenuti delle lezioni del corso di *leadership* e di competenze manageriali erogato da Formez e che, in quanto in fase di sperimentazione, sarà rivolto ai soli Dirigenti del Dipartimento della Funzione pubblica. I moduli formativi vengono descritti come di taglio pratico-operativo “per rafforzare le cosiddette *soft skill* indispensabili – al pari delle competenze tecniche – per una PA moderna e in grado di soddisfare le esigenze di cittadini e imprese.”

Il corso, della durata di due mesi, si propone di indagare ed approfondire il significato della *performance* per il valore pubblico e il merito, prevedendo inoltre forme dinamiche di erogazione della formazione: interventi di esperti, attività di laboratorio, *team building*.

L'obiettivo del Dipartimento della Funzione Pubblica è quello di creare un'offerta

¹⁰ In merito, si veda anche quanto rilevato dalla Corte dei conti nella Relazione semestrale sullo stato di attuazione del PNRR, al termine del 2023.

¹¹ Dal sito istituzionale del Ministro per la Pubblica Amministrazione, notizia del 12 settembre 2024, dal titolo “Al via il corso di *leadership* e *performance*, prime lezioni per i dirigenti Dfp”.

formativa altamente professionalizzante, con particolare *focus* sulle direttrici di attuazione della Direttiva del 28 novembre, in materia di valutazione della *performance* individuale, da mettere a disposizione delle singole amministrazioni tramite la piattaforma Syllabus per guidarle, fattivamente, all'implementazione di processi valutativi rinnovati e orientati alla qualità e al merito.

In tale direzione, si pone la terza fase del progetto pilota, ovvero la previsione di una formazione- assistenza tecnica, rivolto a un campione rappresentativo di amministrazioni centrali e locali, strutturato con una fase di formazione in presenza – sul modello della sperimentazione avviata per i dirigenti del Dipartimento della Funzione Pubblica –, seguita da attività a supporto alla “progettazione e l'attuazione di strumenti finalizzati a individuare e superare le criticità che inficiano la piena funzionalità dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance*” e sostenuta, in ultima battuta, dalla predisposizione di “*tool kit*” funzionali all'implementazione del nuovo sistema.

4. Strategie aperte.

La sfida di un cambiamento sostanziale nell'approccio di *leadership* e sensibilità manageriale è estremamente connessa con la tematica dell'attrattività della Pubblica Amministrazione.

Creare una nuova classe dirigente, o rinnovare l'esistente, per porre le condizioni di un contesto lavorativo che sia stimolante per le nuove generazioni, in termini di accrescimento del proprio bagaglio personale di esperienze e conoscenze – nuovo metro di valutazione dei giovani, lontani ormai da prospettiva della stabilità “del pubblico impiego” – è un elemento, come visto, ormai improrogabile.

Le nuove conoscenze si legano a temi di portata innovativa, come l'intelligenza artificiale, strumento che inevitabilmente dovrà essere integrato in un vicino futuro nei processi amministrativi ordinari delle pubbliche amministrazioni⁽¹²⁾, per evitare che le procedure di erogazione dei servizi non siano allineate alle tecnologie oggi immanenti, imprescindibili per gli *standard* qualitativi e digitali diffusi e accessibili *urbi et orbi*.

I corsi di formazione in materie come l'IA dovranno essere erogati, considerando la tipologia di fruitore, a dipendenti più giovani e, auspicabilmente in tempi brevi, impiegati nelle amministrazioni, attraverso le numerose procedure selettive ad oggi in essere, ed ai lavoratori con più anzianità di servizio, per accompagnarli nel cambiamento di sistema e di cultura amministrativa necessario di fronte alle forze evolutive esterne.

Si ritiene per quanto sopra esposto, che una strategia aperta nella formulazione dei prossimi *step* di intervento da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica, dovrebbe guardare all'introduzione di profili di obbligatorietà in relazione alle nuove politiche di formazione elaborate. Il progetto pilota lanciato dal Dipartimento infatti, nella fase successiva alla sperimentazione, si caratterizzerà del calare nelle realtà amministrative più eterogenee un approccio di valorizzazione del capitale particolarmente focalizzato sulla sensibilità dei dirigenti, che saranno chiamati: a rilevare le competenze esistenti, collegarle alle capacità dei singoli, introdurre motivazione e obiettivi di qualità del processo e del servizio, distribuire premialità di *performance* valutate secondo il merito. Tutto ciò, non può prescindere da un percorso strutturato e cogente, in cui il vincolo di rendere obbligatori i passaggi sopra descritti sia funzionale esclusivamente all'avvicinare una *governance* oggi non allineata a una visione evolutiva.

La recente proposta del Ministro Paolo Zangrillo, sulla base di operazioni da ipotizzare per il campo della manovra di bilancio, ha riguardato l'eventuale strumento del pensionamento posticipato su base volontaria per i lavoratori che hanno raggiunto i

¹² Si veda al riguardo lo studio pubblicato dal Centro studi sull'innovazione nella PA, L'impatto dell'intelligenza artificiale sul pubblico impiego, maggio 2024.

67 anni di età. Se questa tesi incrociasse come iniziativa di investimento l'allargamento del progetto di sensibilizzazione e formazione oltre ai dirigenti anche alle risorse "senior" di una amministrazione (come appunto i lavoratori in età di pensionamento), la cultura organizzativa oggetto del suddetto progetto pilota, porterebbe a una facilitazione della diffusione, certamente, degli elementi di motivazione e valorizzazione. Pensare a un percorso congiunto di affiancamento e preparazione rivolto ai giovani funzionari assunti nelle amministrazioni, portato avanti dagli "esperti in servizio", un vero e proprio "Committee" di Seniors, impegnato nella redazione di percorsi formativi, sulla base degli obiettivi posti dai vertici dell'amministrazione, avvicinerrebbe l'idea di una P.A. in grado di investire su tutte le risorse che la compongono, nelle diverse classi di età e funzioni.