

PROVINCIA DI AREZZO

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

TRIENNIO 2026 – 2028

Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

Le persone sono l'elemento centrale e fondante dell'amministrazione su cui puntare per avviare le politiche finalizzate alla creazione di valore pubblico, puntando ad una reingegnerizzazione dei processi organizzativi e ad un contestuale cambiamento della struttura organizzativa in un'ottica di crescita continua del personale.

Organizzazione e capitale umano

Nei rilievi mossi dalla Commissione europea alle inadempienze sulle direttive emanate, molti sono dedicati allo sviluppo delle competenze e delle carriere, alla razionalizzazione dell'offerta e alla programmazione della «formazione già esistente» attraverso il raccordo e il coordinamento tra le diverse amministrazioni e gli enti di formazione coinvolti. Secondo la Commissione assume rilievo il potenziamento delle metodologie, della strumentazione, delle applicazioni utili alla «misurazione dei risultati» dell'azione amministrativa e alla valutazione dell'impatto sui sistemi produttivi, sull'economia, sulla coesione sociale.

Il Presidente del Consiglio Mario Draghi, all'indomani della formazione del suo Governo, individuava delle questioni inclusive per l'eterogenea maggioranza, tra le quali, a parte ovviamente la primaria necessità di sconfiggere il virus, quella di avviare i programmi del Next generation Eu, sulle quali non vi può essere dissenso.

Venivano riassunte nella formula «il capitale umano degli italiani».

Secondo le direttrici del Next Generation EU nella Pubblica amministrazione, il Governo Draghi si impegnava a rivedere anche dal punto di vista qualitativo il personale da reclutare.

Con l'introduzione del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione si è avviato un percorso di semplificazione dei percorsi di carriera, emancipandoli da vetusti mansionari, che vedono progressioni ancorate all'anzianità piuttosto che al merito. Cosicché si intendeva riconoscere il valore e le esperienze, nonché la capacità di rispondere agli stakeholder¹ interni ed esterni, unitamente alla capacità di lavorare in gruppi. Si ritornava nel ribadire il concetto che si deve puntare sulla leva premiale, facendo in tal modo anche autocritica sulle misure introdotte con il Decreto n. 150 del 2009, che non hanno trovato piena attuazione, con l'obiettivo di migliorare, in definitiva, la qualità dei servizi offerti ai cittadini.

Le successive direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione, Pietro Zangrillo, la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione costituiscono strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e si collocano al centro del processo di rinnovamento della Pubblica Amministrazione.

Si afferma, ordunque, che «qualsiasi organizzazione, infatti, per essere in linea con i tempi e rispondere ai mutamenti culturali e tecnologici della società, deve investire sulle competenze del proprio personale, attraverso una adeguata formazione».

Ai fini dell'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, diventa centrale la valorizzazione del capitale umano delle Pubbliche Amministrazioni.

L'ingresso di nuove generazioni di lavoratrici e lavoratori e la valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (re-skilling) possono costituire un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale.

Diventa, ordunque fondamentale l'attività formativa.

¹ Tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione.

PROVINCIA DI AREZZO

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

TRIENNIO 2026 – 2028

Solo rafforzando le competenze del personale pubblico si costituisce uno dei principali strumenti per promuovere e implementare i processi di innovazione (amministrativa, organizzativa, digitale) dell'Amministrazione e quindi, contribuire ad innalzare l'efficienza e migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese.

Ecco che la formazione del personale viene inserita al centro dei processi di pianificazione e programmazione dell'Amministrazione, solo se essa si trova ad essere coordinata e integrata con gli obiettivi programmatici e strategici di performance trovando una piena integrazione nel ciclo della performance e con le politiche di reclutamento, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane.

Diventa imprescindibile lo sviluppo, in maniera diffusa e strutturale, delle competenze del personale provinciale, strutturando percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del personale neoassunto, allo scopo di fornire competenze e conoscenze finalizzate al ruolo che lo stesso andrà a ricoprire nell'ambito di ciascuna amministrazione, comprensivi di processi di mentoring a supporto dell'apprendimento. Inoltre, assume rilevanza lo sviluppo delle soft skills, ovvero delle competenze trasversali, legate alla leadership, al lavoro in team, alla capacità di adattamento al cambiamento, alle capacità comunicative, ecc.

Saranno i dirigenti a promuovere l'attività formativa, assicurando la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative di sviluppo delle competenze.

Ecco, perché con il Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze n. 132 del 30 giugno 2022 è stato definito il contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione e per quanto riguarda i contenuti, la Sezione di programmazione 3.3 – Piano triennale dei fabbisogni di personale, assegna le priorità strategiche della formazione del personale in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale.

Il ruolo centrale della formazione, al duplice fine di valorizzare il capitale umano nella Pubblica amministrazione, ma anche di innovare e rendere sempre più efficiente la stessa P.A., è stato ribadito nell'ultima direttiva del Ministro Zangrillo, adottata il 16 gennaio 2025 con lo specifico scopo, tra l'altro, di aumentare il numero di ore di formazione pro-capite per dipendente, che ciascun dirigente deve assicurare come obiettivo di performance.

La formazione resta, dunque, strumento essenziale per la crescita dei dipendenti pubblici e il miglioramento dei servizi offerti ai cittadini.

In quest'ottica, occorre, inoltre prevedere misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato (ad esempio, politiche di permessi per il diritto allo studio e di conciliazione), al fine di raggiungere obiettivi di riqualificazione e potenziamento delle competenze con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo.

Il riferimento per la formazione delle competenze digitali del personale pubblico è rappresentato dal documento metodologico "Syllabus delle competenze digitali per la PA" del Dipartimento della funzione pubblica, al quale gran parte del personale della Provincia di Arezzo ha già aderito, acquisendo quelle competenze digitali minime richieste, con particolare riferimento a quelle connesse a norme e strumenti relativi ai processi di trasformazione digitale dell'amministrazione italiana e all'erogazione dei servizi on-line a cittadini e imprese.

A livello territoriale, anche il CCNL Funzioni locali 2019-2021, sottoscritto il 16/11/2022, con l'art. 54 "Principi generali e finalità della formazione" prevede che le attività formative programmate nei documenti di pianificazione debbano essere funzionali, tra l'altro a:

- a) "assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza con particolare riguardo allo sviluppo delle competenze digitali";
- b) "garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative".

Inoltre, l'art. 56 "Pianificazione strategica di conoscenze e saperi" stabilisce che "Gli enti, nell'ambito di quanto previsto dall'art. 54 (Principi generali e finalità della formazione) comma 3, favoriscono misure formative finalizzate alla transizione digitale nonché interventi di supporto per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali, in particolare quelle di base".

PROVINCIA DI AREZZO

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

TRIENNIO 2026 – 2028

Infine, l'art. 55 del citato CCNL "Destinatari e processi della formazione" stabilisce che "Nell'ambito dei piani di formazione sono individuate attività di formazione che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato attraverso certificazione finale delle competenze acquisite, da parte dei soggetti che l'hanno attuata, in collegamento con le progressioni economiche".

Le Linee guida in materia di smart working adottate nel dicembre 2021 richiamano inoltre le amministrazioni alla necessità di prevedere specifiche iniziative formative per il personale che usufruisce di tale modalità di svolgimento della prestazione.

Da ultimo, le nuove "Linee Guida per l'accesso alla dirigenza pubblica", adottate con DM del 28 settembre 2022, in coerenza con i tasselli di riforma della pubblica amministrazione previsti dal PNRR e con i provvedimenti attuati in materia, introducono l'obiettivo della valorizzazione delle competenze e delle soft skills, sia in fase di accesso alla pubblica amministrazione, sia nell'ambito dell'individuazione dei percorsi formativi e di carriera dei dipendenti.

L'obiettivo della formazione sulle competenze digitali è finalizzato al conseguimento, da parte di ciascun dipendente, di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di *assessment* iniziale per almeno 8 delle 11 competenze descritte nel citato *Syllabus* "Competenze digitali per la PA" (obiettivo formativo). Più precisamente, ciascun dipendente deve conseguire il miglioramento della padronanza delle competenze oggetto della formazione per almeno un livello (ad esempio, da base ad intermedio).

La partecipazione dei dipendenti ai percorsi formativi individuati ed il completamento dei medesimi è valutata positivamente dall'amministrazione nell'ambito della valutazione della performance individuale, anche attraverso la previsione di una sezione dedicata agli obiettivi formativi, all'interno delle schede di programmazione della performance.

Il tutto non solo per arricchire il personale della pubblica amministrazione di nuove professionalità e competenze, ma con il tentativo di rimuovere ogni ostacolo e limite che impedisce di poter lavorare al meglio.

Con l'introduzione di nuove norme che superano i meccanismi eccessivamente punitivi presenti in alcune disposizioni sanzionatorie, a partire dalle norme sulla prevenzione della corruzione, si sarebbe potuto tendere, secondo le intenzioni del Governo, a far meglio reagire i funzionari pubblici inducendoli ad agire, piuttosto che a non fare, perché presi dal fenomeno diffuso della «fuga della firma».

Con la legge 7 gennaio 2026, n. 1, sono state introdotte profonde innovazioni alla legge 14 gennaio 1994, n. 20 in materia di giurisdizione e controllo della Corte dei conti ed in particolare, in materia di responsabilità erariale, all'art. 1, dopo il comma 1 è stato aggiunto il comma 1.1), secondo cui viene a configurarsi la fattispecie di colpa grave ed ovvero consiste nella violazione manifesta delle norme di diritto applicabili, qualora avviene, il travisamento del fatto, l'affermazione di un fatto la cui esistenza è incontrastabilmente esclusa dagli atti del procedimento o la negazione di un fatto la cui esistenza risulta incontrastabilmente dagli atti del procedimento. Ai fini della determinazione dei casi in cui sussiste la violazione manifesta delle norme di diritto applicabili si tiene conto, in particolare, del grado di chiarezza e precisione delle norme violate nonché dell'inescusabilità e della gravità dell'inosservanza. Non costituisce colpa grave la violazione o l'omissione determinata dal riferimento a indirizzi giurisprudenziali prevalenti o a pareri delle autorità competenti.