



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

Webinar

La programmazione della formazione nelle PA: riferimenti metodologici e operativi

Intervento

La direttiva del Ministro per la Pubblica
amministrazione sulla formazione

Valentina Albano

*Esperto - Ufficio per l'innovazione amministrativa, la
formazione e lo sviluppo delle competenze*

13 aprile
2023

SYLLABUS

La Direttiva sulla formazione: i Principi

Secondo la Direttiva dedicata alla «Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR» la **formazione è**



PER I DIPENDENTI PUBBLICI

- un **diritto «soggettivo»** e un **dovere**
- considerabile a tutti gli effetti «un'attività lavorativa»
- valutata positivamente nell'ambito della **performance individuale** (*sezione dedicata scheda di programmazione performance*) e ai fini delle **progressioni professionali** nella stessa area e fra aree o qualifiche diverse



PER LE AMMINISTRAZIONI

- un **investimento organizzativo** necessario
- una **variabile strategica** e non una voce di costo
- al **centro dei processi di pianificazione e programmazione**, pienamente integrata nel ciclo della performance e con le politiche di reclutamento, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane

Obiettivi e Destinatari



OBIETTIVI

- fornire **indicazioni metodologiche e operative** per la pianificazione, gestione e valutazione delle attività formative
- Definire le **priorità di investimento** in ambito formativo



DESTINATARI

- **Tutte le PA** (art, 1, co. 2, d.lgs. n. 165/2001)
- **Dirigenti** responsabili della **gestione delle risorse umane e della formazione**, in sinergia con altri ruoli con competenze specifiche sugli ambiti trattati (es. Responsabile per la trasformazione digitale per lo sviluppo delle competenze digitali)
- **Tutti i dirigenti** con il compito di gestire le risorse umane promuovendone lo sviluppo e la crescita (previsione della partecipazione attiva dei dipendenti alla formazione come **obiettivo di performance** dei dirigenti)

La pianificazione della formazione nel PIAO

Il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** – PIAO (D.L. n.80/2021) prevede una specifica sezione dedicata alla programmazione della formazione che tutte le PA, eccetto le scuole e le istituzioni formative, sono tenute a compilare.

Il DM n. 132/2022 stabilisce che nella sezione di programmazione **3.3 – Piano triennale dei fabbisogni di personale** del PIAO, devono essere esplicitati:

- 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;
- le **risorse interne ed esterne** disponibili e/o “attivabili” ai fini delle strategie formative;
- le **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);
- gli **obiettivi e i risultati attesi** (a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali) della formazione dal punto di vista della riqualificazione e del potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo.

Il “ciclo di gestione” della formazione nelle amministrazioni pubbliche



Priorità strategiche/di investimento in formazione

- Sviluppo, in maniera diffusa e strutturale, delle **competenze** del personale pubblico **funzionali alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica** delle amministrazioni promosse dal PNRR
- Strutturazione di **percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del personale neoassunto**, comprensivi di processi di *mentoring* a supporto dell'apprendimento
- **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. (*"Linee Guida per l'accesso alla dirigenza pubblica", DM del 28 settembre 2022*)
- Rafforzamento della **formazione internazionale e di quella relativa alla gestione dei finanziamenti europei**
- Raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali, **accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale**, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale" (*d.l. n. 80 del 2021, art. 6, co. 2, lett. b*)
- Perseguimento di obiettivi formativi generali e trasversali comuni a tutte le amministrazioni, previsti per sostenere specifici processi di innovazione, a partire da quelli funzionali all'introduzione di nuovi modelli di lavoro pubblico e, in particolare, del **lavoro agile** (*CCNL Funzioni locali 2019-2021*)

Fattori critici di successo della formazione

- **Focus** sull'individuazione delle competenze necessarie per l'innovazione e il cambiamento (non sui "mestieri" delle amministrazioni)
- **Velocità** nella progettazione ed erogazione, in modo che ciascuna amministrazione possa disporre delle competenze di cui ha bisogno in tempi utili per l'attuazione del PNRR e per implementare i processi di innovazione
- **Qualità dei contenuti** attraverso la realizzazione di investimenti su una formazione guidata dagli obiettivi di missione e di servizio dell'organizzazione e dai suoi specifici fabbisogni
- **Commitment** attraverso l'integrazione della certificazione delle competenze acquisite nei percorsi di carriera
- **Motivazione**: utilizzo della formazione quale leva strategica per rafforzare e sviluppare il senso e il valore pubblico del lavoro nella pubblica amministrazione da parte dei propri dipendenti
- **Raccolta e gestione dei dati** attraverso lo sviluppo di un adeguato sistema informativo al fine di: cogliere i risultati di qualità in termini di miglioramento delle competenze del personale pubblico e di impatto della formazione sui processi di cambiamento e di innovazione; conseguire una migliore allocazione delle risorse finanziarie destinate alla formazione rispetto alle priorità definite e ai fabbisogni reali; monitorare il raggiungimento dei target PNRR

La definizione degli obiettivi formativi

Al fine di assicurare una formazione permanente e diffusa del proprio personale, le amministrazioni pubbliche individuano nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione



- **obiettivi formativi di carattere generale**, come indicati nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, potenzialmente rivolti a tutti i dipendenti



- **obiettivi formativi specifici**, connessi a finalità strategiche dell'amministrazione, a obiettivi di performance e/o relativi a particolari figure/famiglie professionali

Gli obiettivi formativi (generali e specifici) sono espressi in termini di:



- **dipendenti coinvolti** (in valore assoluto e %)



- **ore/anno**

A ciascun dipendente devono essere garantite almeno 24 ore di formazione/anno

La definizione degli obiettivi formativi -2

La definizione degli obiettivi formativi richiede:

- l'**identificazione delle competenze richieste** ai dipendenti per essere efficaci nella propria prestazione lavorativa
- la costruzione di un **modello di competenze**
- la **mappatura dei principali gap di competenza** da colmare

Inoltre, gli obiettivi devono essere dettagliati:

- per **macro-aree tematiche**: formazione manageriale, formazione tecnica, formazione per il lavoro agile, etc.
- per **target di soggetti beneficiari**: neo-assunti; donne, over 50, in lavoro agile, etc.
- in relazione alle **metodologie utilizzate**, specificando se si tratta di modalità in presenza o a distanza (formazione in aula, convegni, seminari, webinar, web training, coaching, e-learning, smart learning, etc.)

Obiettivi formativi generali: concorrere al perseguimento dei target PNRR

PNRR – Misura 2.3.1 Investimenti in istruzione e formazione

750.000 dipendenti pubblici partecipanti ad iniziative di up-skilling e re-skilling

525.000 dipendenti che hanno completato con successo le attività di formazione



Il perseguimento dei target fissati dal PNRR in materia di formazione nell'ambito della Misura 2.3.1 è da considerarsi responsabilità collettiva di tutte le amministrazioni

- La Direttiva MiPA **individua obiettivi specifici** in merito alla **partecipazione delle amministrazioni al programma formativo «Competenze digitali per la PA»** erogato dal DFP attraverso la piattaforma **Syllabus**
- Con successivi atti di indirizzo verranno fissate analoghe modalità e termini di adesione a programmi di formazione su altre tematiche (incluso la transizione ecologica e amministrativa) promossi nell'ambito del PNRR dal DFP e dai soggetti attuatori Formez PA e SNA

Obiettivi formativi generali: il programma «Competenze digitali per la PA»



Le PA che hanno aderito al Syllabus entro il 28.02.2023, devono conseguire la milestone entro il 30.09.2023

Entro il 30.06.2023

AMMINISTRAZIONI

- **si registrano** sulla piattaforma “Syllabus” (<https://syllabus.gov.it>),
- **indicano il responsabile della formazione**/referente
- **abilitano i dipendenti** individuati (a partire dal personale in lavoro agile) ad avviare l’attività formative (assessment + formazione)

Entro 6 mesi dalla registrazione

AMMINISTRAZIONI

- assicurano il **completamento delle attività di assessment e l’avvio della formazione** da parte di **almeno il 30% dei propri dipendenti**

Entro 6 mesi dall’avvio della formazione

DIPENDENTI

- conseguono gli **obiettivi formativi**

Entro il 31.12.2024

AMMINISTRAZIONI

- assicurano il **completamento delle attività di assessment e il conseguimento dell’obiettivo formativo** da parte di **un’ulteriore quota non inferiore al 25%** dei propri dipendenti (*i.e. valore cumulato minimo 55%*)

Entro il 31.12.2025

AMMINISTRAZIONI

- assicurano il **completamento delle attività di assessment e il conseguimento dell’obiettivo formativo** da parte di **un’ulteriore quota non inferiore al 20%** dei propri dipendenti (*i.e. valore cumulato minimo 75%*)

L'obiettivo formativo per il singolo dipendente



- Il programma **Competenze digitali per la PA** si articola in **11 percorsi**
- Ciascun percorso:
 - corrisponde a una delle Competenze descritte nel **Syllabus Competenze digitali per la PA**
 - si **compone di un test di assessment iniziale di tipo adattivo** per rilevare il livello di padronanza di partenza (base, intermedio, avanzato), **corsi in apprendimento autonomo e test post formazione** per ciascun livello.
- Per ciascun percorso il **discente è abilitato a seguire i corsi corrispondenti al livello superiore a quello rilevato in sede di test di assessment iniziale**. Una volta **completato il corso dovrà sostenere il test post formazione per rilevare i progressi** e per poter accedere ai corsi del livello superiore.

Obiettivo formativo (minimo): conseguire un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di assessment iniziale per almeno 8 delle 11 competenze descritte nel Syllabus “Competenze digitali per la PA”.



Conseguito l'obiettivo formativo minimo il **discente può scegliere di continuare a migliorare le proprie competenze** fino a giungere al livello di padronanza avanzato per tutti i percorsi.

L'obiettivo formativo per il singolo dipendente: esemplificazione

Competenza	Esito test di assessment	Corso da cui avviare la formazione	Esito test post formazione
Gestire dati, informazioni e contenuti digitali	BASE	INTERMEDIO	TEST NON SUPERATO
Produrre, valutare e gestire documenti informatici	INTERMEDIO	AVANZATO	TEST SUPERATO
Conoscere gli Open Data	NESSUNA COMPETENZA	BASE	TEST SUPERATO
Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione	BASE	INTERMEDIO	TEST SUPERATO
Comunicare con cittadini, imprese ed altre PA	BASE	INTERMEDIO	TEST SUPERATO
Proteggere i dispositivi	INTERMEDIO	AVANZATO	TEST SUPERATO
Proteggere i dati personali e la privacy	AVANZATO	NESSUN CORSO	-
Conoscere l'Identità digitale	BASE	INTERMEDIO	TEST SUPERATO
Erogare servizi on-line	INTERMEDIO	AVANZATO	TEST SUPERATO
Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale	NESSUNA COMPETENZA	BASE	TEST SUPERATO
Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	INTERMEDIO	AVANZATO	DA AVVIARE



**OBIETTIVO
CONSEGUITO**

L'obiettivo formativo per il singolo dipendente: esemplificazione

Competenza	Esito test di assessment	Corso da cui avviare la formazione	Esito test post formazione
Gestire dati, informazioni e contenuti digitali	BASE	INTERMEDIO	TEST NON SUPERATO
Produrre, valutare e gestire documenti informatici	INTERMEDIO	AVANZATO	TEST SUPERATO
Conoscere gli Open Data	NESSUNA COMPETENZA	BASE	TEST NON SUPERATO
Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione	BASE	INTERMEDIO	TEST NON SUPERATO
Comunicare con cittadini, imprese ed altre PA	BASE	INTERMEDIO	TEST NON SUPERATO
Proteggere i dispositivi	INTERMEDIO	AVANZATO	TEST SUPERATO
Proteggere i dati personali e la privacy	AVANZATO	NESSUN CORSO	TEST NON SUPERATO
Conoscere l'Identità digitale	BASE	INTERMEDIO	TEST SUPERATO
Erogare servizi on-line	INTERMEDIO	AVANZATO	TEST SUPERATO
Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale	NESSUNA COMPETENZA	BASE	TEST SUPERATO
Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	INTERMEDIO	AVANZATO	DA AVVIARE

La rilevazione in fase di test di assessment iniziale del livello «avanzato» per una o più competenze concorre direttamente al conseguimento dell'obiettivo formativo

OBBIETTIVO CONSEGUITO

Monitoraggio, misurazione e valutazione dei risultati

Le amministrazioni pubbliche definiscono e specificano, nell'apposita sezione del PIAO:

- i **sistemi di monitoraggio e valutazione** utilizzati (incluso quelli messi a disposizione per l'attuazione del PNRR da DFP, Formez PA e SNA) e

- gli **indicatori**



- indicatori di **output/realizzazione** (es. numero di dipendenti iscritti a corsi di formazione; numero di dipendenti che hanno completato la formazione; ore di formazione annue fruite per unità di personale; ore di formazione fruite in presenza e ore di formazione fruite a distanza; etc.)
- indicatori di **outcome/impatto** (es. *gap* tra il livello di conoscenze/competenze "in entrata" e quello "in uscita"; sviluppo delle conoscenze a livello individuale e/o di gruppo; percentuale di dipendenti che hanno realizzato un piano di sviluppo individuale; etc.)

Il sistema di indicatori della formazione costituisce la base di partenza per una attività sistematica di raccolta delle informazioni necessarie per migliorare e rafforzare il processo di programmazione dell'attività formativa.

- Il **DFP promuove apposito monitoraggio** del conseguimento degli obiettivi formativi anche attraverso la piattaforma Syllabus
- I **referenti delle amministrazioni abilitati sulla piattaforma Syllabus possono monitorare in «tempo reale»** le attività svolte e **il raggiungimento di milestone e target previsti per il programma Competenze digitali per la PA**



L'offerta formativa

MOOC disponibili sulla Piattaforma Syllabus



Erogazione, con il supporto di Formez PA, di percorsi formativi personalizzati in apprendimento autonomo su competenze chiave a partire da un test di rilevazione dei fabbisogni formativi individuali; rilevazione e certificazione dei progressi conseguiti in attraverso un test post formazione

PA 100 e lode



Attivazione di condizioni agevolate per l'iscrizione dei dipendenti pubblici ad una ricca offerta formativa, che comprende corsi di laurea triennali e specialistici, master di I e di II livello e corsi di alta specializzazione, presso un ampio numero di Università aderenti all'iniziativa

Corsi a catalogo SNA



Corsi di formazione erogati in presenza e da remoto dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione.
I cataloghi sono consultabili sul sito internet della Scuola

Comunità di pratica



Promozione di comunità di pratiche tematiche finalizzate a mettere in condivisione processi, buone pratiche, risultati conseguiti, tra i responsabili preposti alla formazione del personale di tutte le amministrazioni di livello nazionale e locale

Il ciclo di webinar è realizzato nell'ambito del progetto Linea Amica Digitale



UNIONE EUROPEA

Fondo sociale europeo
Fondo europeo di sviluppo regionale



Presidenza del Consiglio dei Ministri

**Dipartimento della
Funzione Pubblica**



FormezPA



Linea Amica