



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*

19 giugno  
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)

## Destinatari della Direttiva

Gli enti con meno di 50 dipendenti, gli enti locali o le ASL sono tenute ad aderire al Syllabus e rispettare le indicazioni della Direttiva?

SI, TUTTE le PA di cui all'art. 1, comma 2 del D. Lgs. n. 165/2002 sono tenuti a aderire a Syllabus per rispettare quanto previsto dalla Direttiva a prescindere dalla dimensione (numero di dipendenti) o dalla tipologia e incluso quelle che già offrono contenuti formativi ai propri dipendenti anche sui temi del digitale

Gli enti gestori di pubblici servizi o gli enti in house sono tenuti a rispettare le indicazioni della Direttiva?

TUTTI gli enti registrati nell'Indice delle Pubbliche Amministrazioni (IPA) possono accedere liberamente alla piattaforma Syllabus e fruire dei contenuti formativi ma SOLO le PA di cui all'art. 1, comma 2 del D. Lgs. N.165/2001 sono tenute a rispettare quanto previsto dalla Direttiva

Qual è il ruolo del dirigente per la promozione della formazione? A quali strumenti può ricorrere stimolare l'interesse nei dipendenti?

Il dirigente, anche per il tramite del referente della formazione, ha il compito di attuare principi e indicazione della Direttiva e promuovere e monitorare lo svolgimento delle attività formative su Syllabus. La promozione può essere fatta con ogni mezzo idoneo (solleciti, giornate dedicate alla formazione, previsione formazione nell'accordo lavoro agile...)

# Il “ciclo di gestione” della formazione nelle amministrazioni pubbliche



# 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 (es. adesione a Syllabus, fondi strutturali, risorse interne...);
- 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** 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. Obiettivi e risultati devono essere definiti a livello **qualitativo** (quale formazione?), **quantitativo** (quanti dipendenti?) e **temporale** (quale durata? entro quanto tempo?)

# 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*)

# 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.)

# Obiettivo Direttiva: garantire 24 h/anno di formazione

A quali categorie di dipendenti devono essere garantite le 24 ore di formazione?

A TUTTI i dipendenti a prescindere dalla qualifica e dal ruolo, incluso i dipendenti con compiti operativi (operati, ausiliari...)

Quale formazione può essere compresa nelle 24h?

Oltre alla formazione associata agli obiettivi della Direttiva, la formazione obbligatoria, altra formazione erogata su Syllabus, partecipazione a PA 110 e lode e Valore PA, formazione e tutte le altre iniziative di formazione promosse dall'ente con fondi interni e esterni

Le 24 ore di formazione/anno per dipendente possono essere soddisfatte con Syllabus?

Sì, sono progressivamente pubblicati su Syllabus nuovi programmi formativi che le amministrazioni possono selezionare per conseguire l'obiettivo

Come devono essere certificate le 24 ore di formazione/dipendente?

Esplicitando tipo di formazione, destinatari e DURATA nel PIAO. Il DFP si riserva la possibilità di fare apposite rilevazioni periodiche online sul numero di ore di formazione previste e dei corsi effettivamente erogati oltre alle informazioni acquisite tramite Syllabus



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica

**SYLLABUS**

# 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”  
(durata media 4 h)



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.

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

Il 30% dei dipendenti da avviare alla formazione sulla digitalizzazione sul portale Syllabus deve essere calcolata sulla totalità dei dipendenti?

Sì, incluso – tra gli altri – il personale medico, militare, scolastico, gli esperti IT, e il personale con ruolo tecnico-operativo. l'obiettivo formativo introdotto dalla Direttiva mira ad accrescere il livello di cultura digitale dell'intero sistema pubblico.

Cosa succede se l'utente raggiunge in fase di assessment iniziale il livello avanzato in 8 delle 11 competenze previste dal programma?

Per l'utente l'obiettivo formativo individuale è considerato raggiunto anche senza seguire corsi formativi e il suo risultato concorre ad alimentare gli obiettivi a livello di amministrazione

Per le PA che hanno aderito prima del 28.02.2023 La percentuale del 30% comprende anche i discenti abilitati prima della pubblicazione della Direttiva?

Sì, concorrono al raggiungimento dell'obiettivo anche i dipendenti abilitati prima della pubblicazione della Direttiva che non sono pertanto tenuti a ripetere test o corsi già sostenuti.



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica

SYLLABUS

# 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

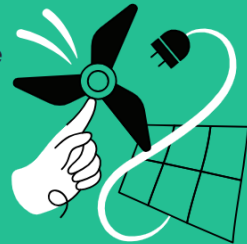


# Nuova offerta formativa su Syllabus – Transizione ecologica

Due percorsi formativi realizzati in collaborazione con **ASVIS ed ENEA** volti a promuovere la consapevolezza della necessità di continuare a contribuire al raggiungimento dei 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU a ogni livello della PA e in modo differenziato e mirato.

## Il ruolo della PA per la trasformazione sostenibile

PA centrali e altri enti: i principi alla base dello sviluppo sostenibile, gli Obiettivi dell'Agenda 2030 e le competenze per la transizione ecologica.

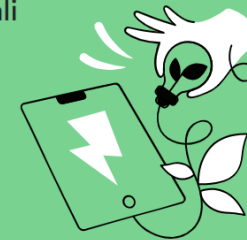


[Vai ai dettagli](#)

**TARGET: Amministrazioni centrali e altri Enti**

## Il ruolo degli enti territoriali per la trasformazione sostenibile

Enti territoriali: gli Obiettivi dell'Agenda 2030 e le competenze per lo sviluppo sostenibile e la transizione ecologica.



[Vai ai dettagli](#)

**TARGET: Enti territoriali**

# Nuova offerta formativa su Syllabus – Transizione ecologica

Ciascuno dei 2 PROGRAMMI

- si articola in un percorso composto **da un test di assessment iniziale di tipo adattivo** per rilevare il livello di padronanza di partenza (base, avanzato, specialistico), **un corso in apprendimento autonomo** e **un test post formazione** per ciascun livello.
- **Non è visibile «by default» dalle amministrazioni** che devono **selezionare autonomamente il programma** e individuare gli utenti da avviare alle attività formative
- Prevedono un rilascio graduale dei corsi
  - **Livello base e Livello avanzato già disponibili online**
  - **Livello specialistico da settembre**
- Prevede il **rilascio dell'Open Badge** al completamento del livello specialistico

## 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**