

Il valore della formazione e la formazione che produce valore. La nuova Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025

La formazione come “obiettivo di performance”: le novità per gli OIV

Prof. Riccardo Mussari
Esperto UISC-DFP

09/04/2025

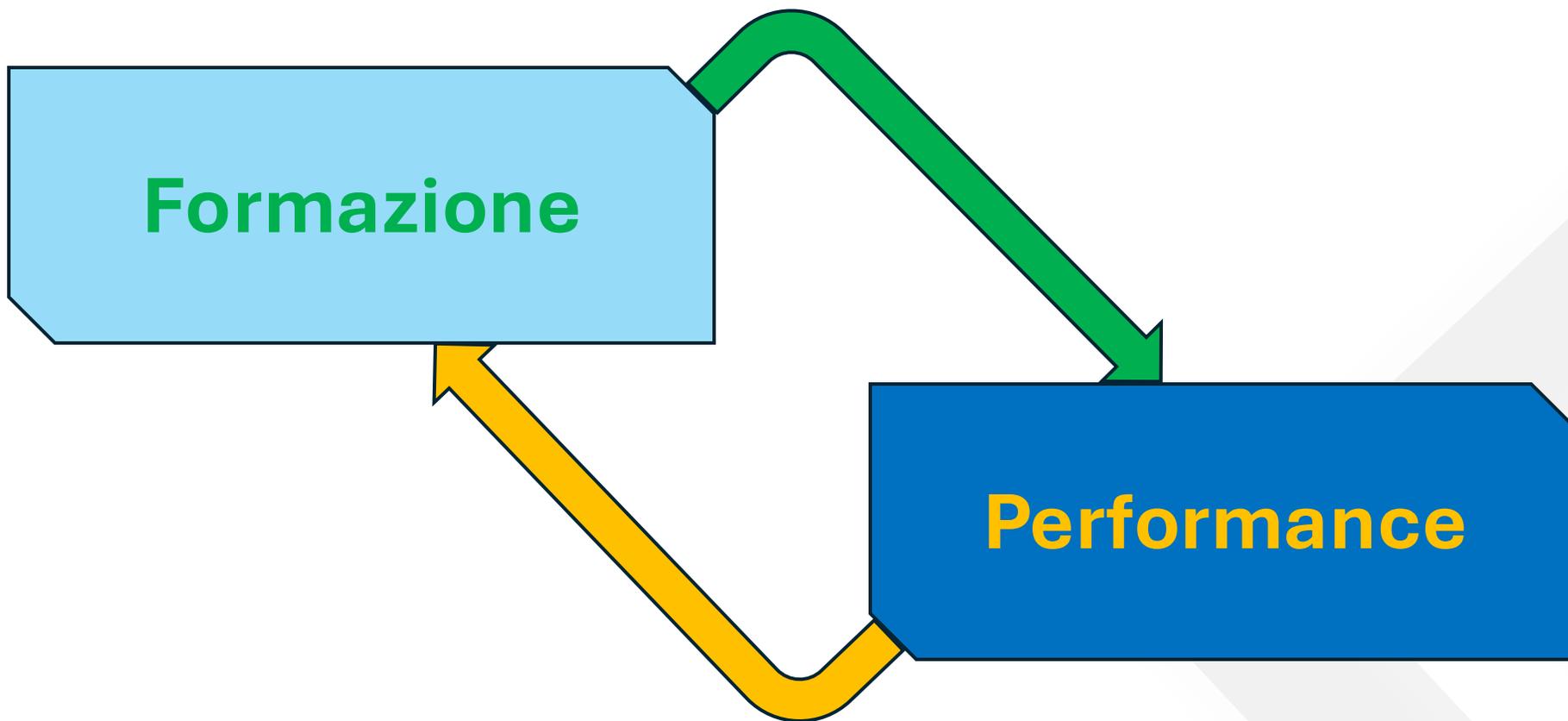
Agenda

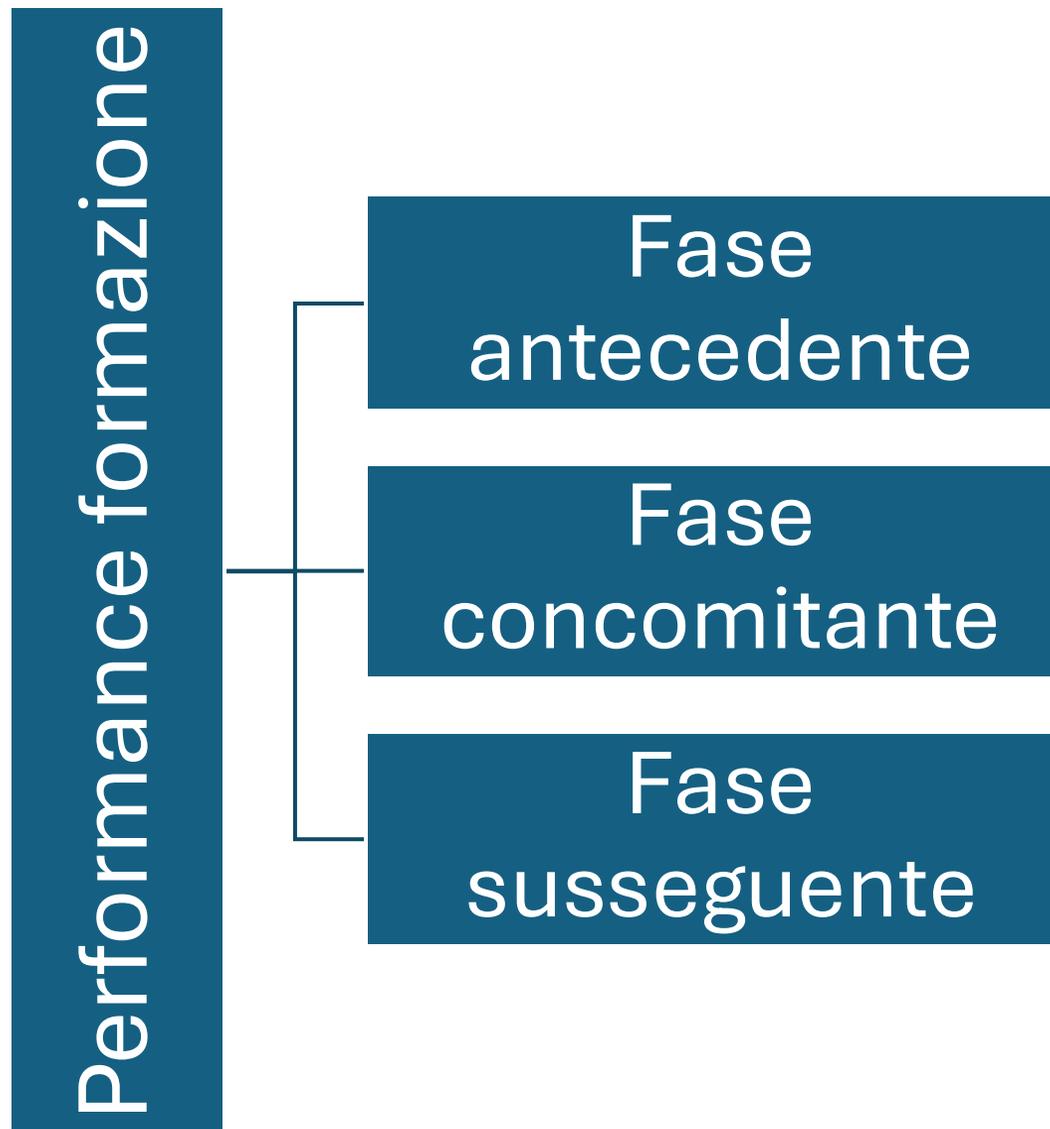
- 1 Performance della formazione in fase antecedente
- 2 Performance della formazione in fase concomitante
- 3 Performance della formazione in fase susseguente
- 4 Impatto della formazione: inquadramento

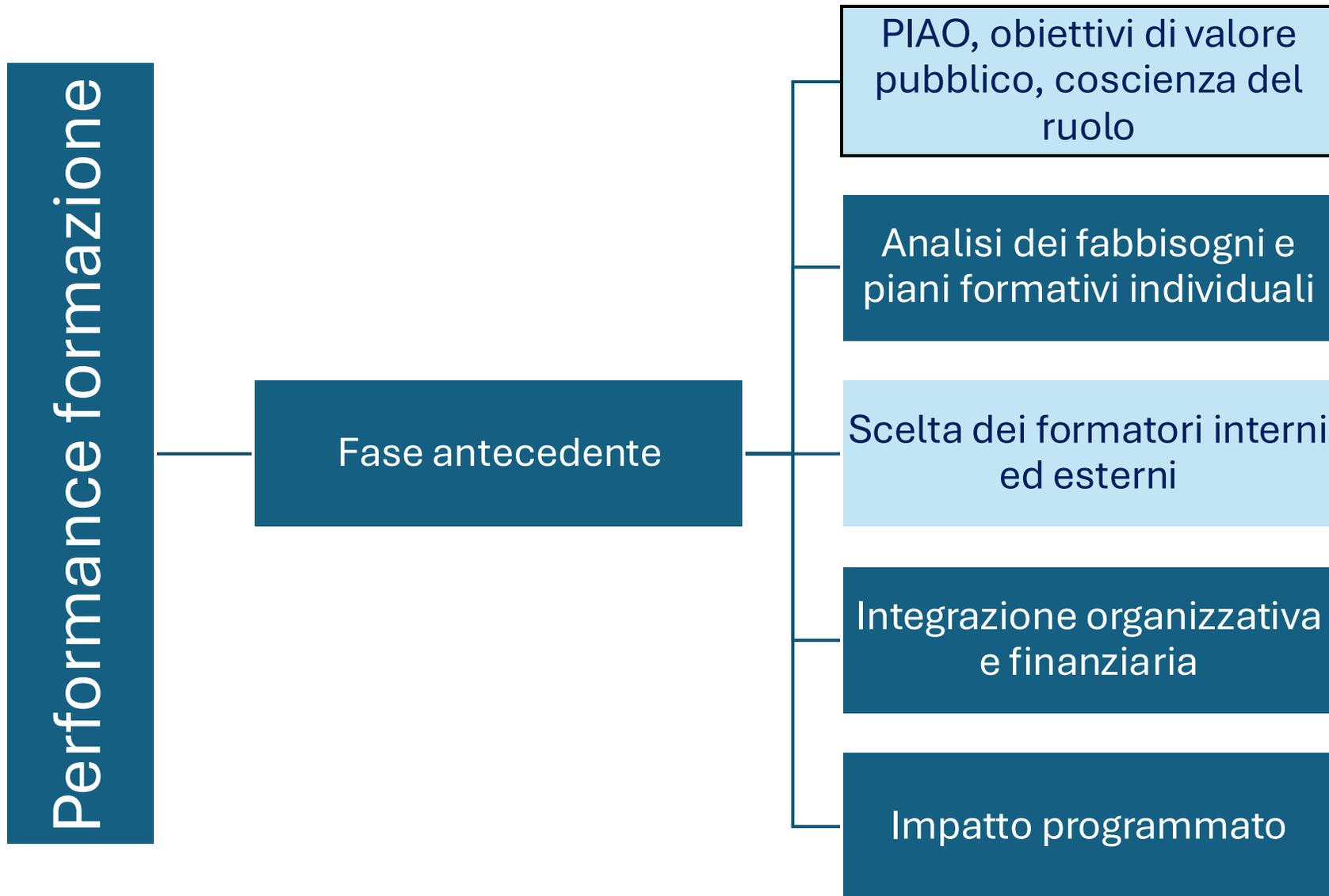
Perché dedichiamo questo webinar agli OIV

L'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV) «è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica» (D. Lgs. 150/2009 e s.m.i, art. 14, comma 4, lett. f).

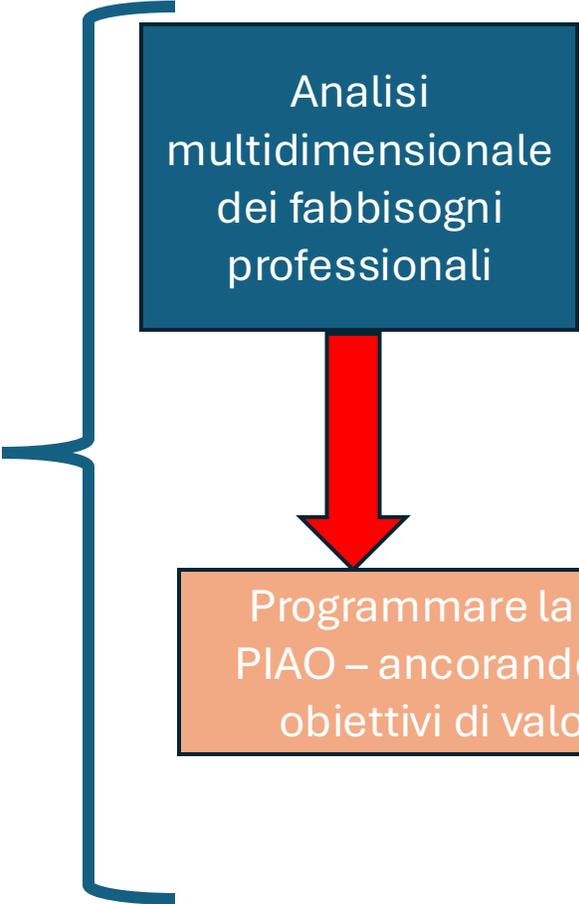
Affinchè la formazione migliori la performance delle persone, delle unità organizzative e delle amministrazioni a vantaggio degli *stakeholder* interni ed esterni, come richiede la Direttiva del Ministro Zangrillo del 14/01/2025, bisogna soddisfare le condizioni necessarie affinché la performance della formazione sia «adeguata».



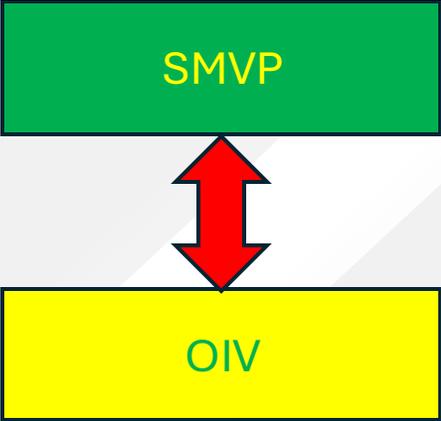




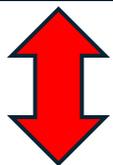
Performance della Formazione – Fase antecedente



- Organizzativa
- Professionale
- Individuale
- Di riequilibrio demografico



SMVP



OIV

Adottare la prospettiva del miglioramento progressivo

Programmare correttamente la formazione è un obiettivo di performance

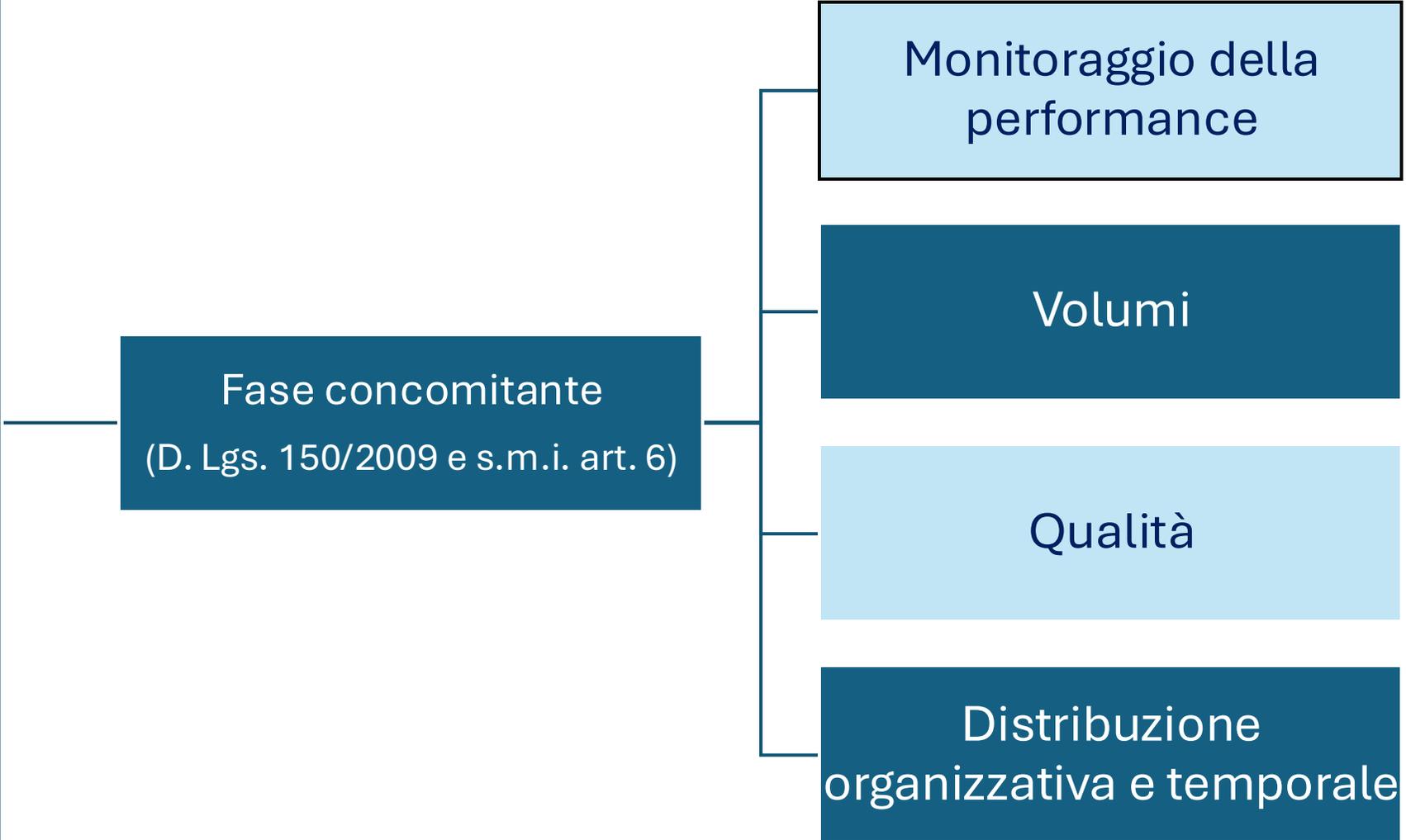
I responsabili della gestione delle risorse umane (e della formazione) rispondono del conseguimento degli obiettivi formativi generali.

I dirigenti pubblici definiscono piani di formazione individuali e obiettivi di performance in materia di formazione sui temi della formazione obbligatoria, soft skills e competenze necessarie per l'attuazione del PNRR.

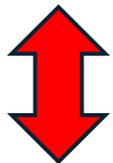
I dipendenti esprimono al dirigente di riferimento il proprio fabbisogno formativo e concordano piani formativi individuali.

OIV possono aiutare le amministrazioni e i dirigenti a porre attenzione sul «come» si programma la formazione ancora prima che sul volume (n. ore) della formazione.

Performance formazione



SMVP



OIV

Adottare la prospettiva del miglioramento progressivo

L'amministrazione raccoglie ed elabora correttamente le informazioni relative allo svolgimento delle attività formative?

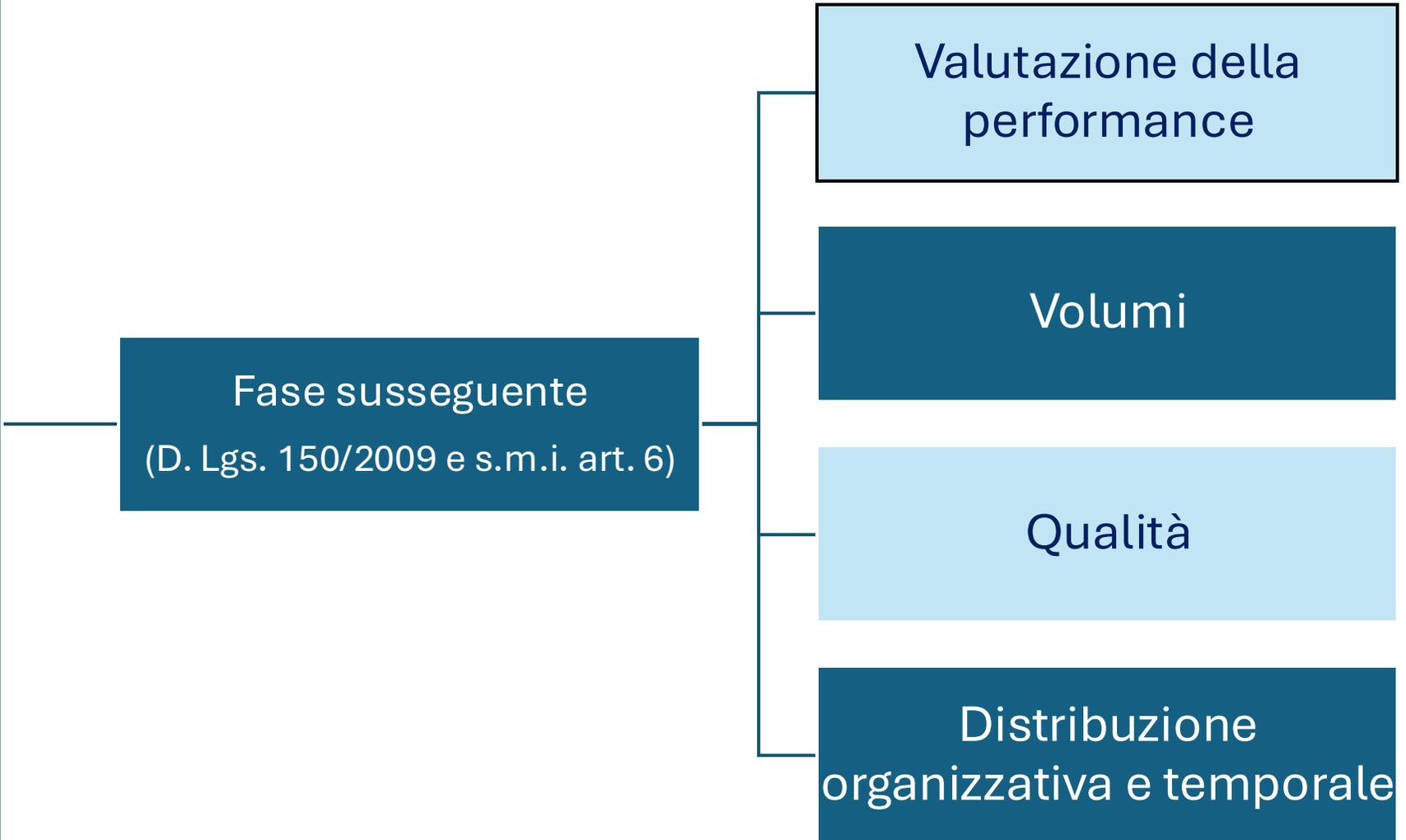
L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità **dei controlli interni** ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi (D. Lgs. 150/2009 e s.m.i. art. 14, comma 4, lettera a).

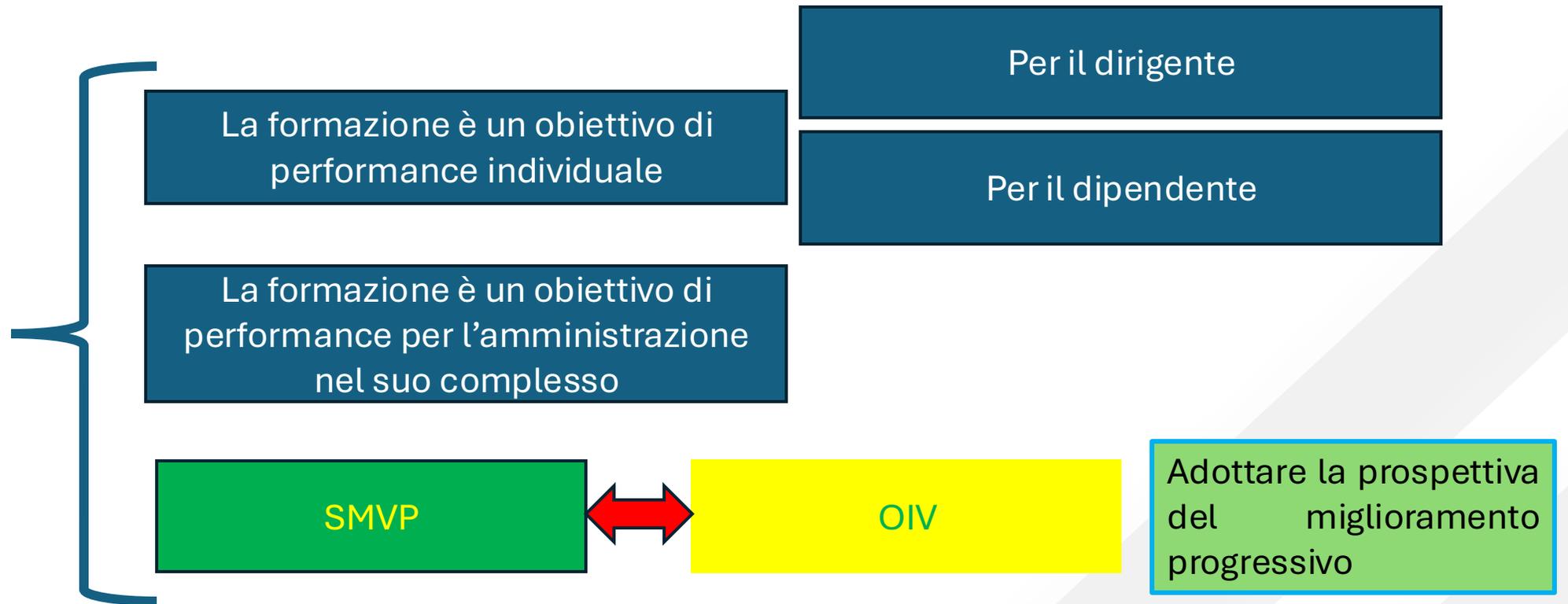
I dirigenti pubblici promuovono e monitorano la fruizione dei percorsi formativi nei tempi programmati.

I dipendenti partecipano alle attività formative assegnate con impegno e diligenza, completandole entro i termini previsti.

OIV possono aiutare le amministrazioni e i dirigenti a dialogare sui risultati mentre i risultati si producono al fine di adottare eventuali «correzioni di rotta».

Performance formazione





Spetta all'OIV la formulazione della proposta di valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti di vertice. Spetta all'OIV la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione nel suo complesso.

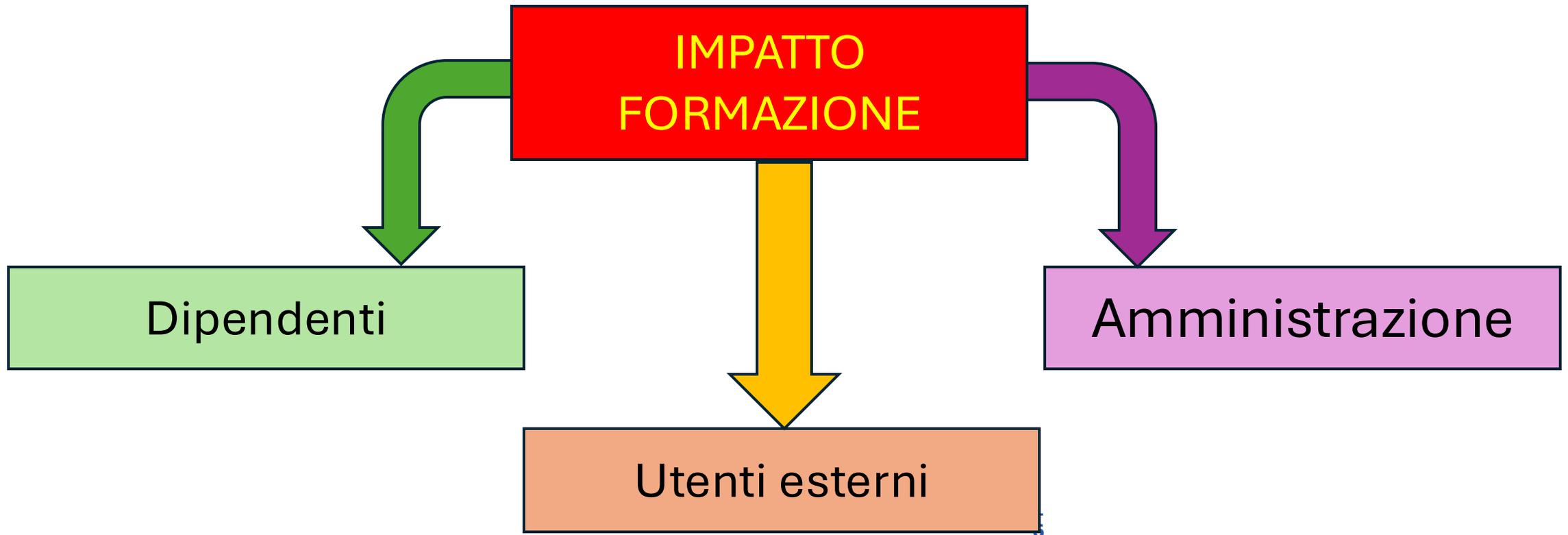
«In sede di valutazione, le amministrazioni pubbliche verificano il contributo e l'impatto determinato dagli investimenti in formazione e sviluppo del capitale umano per la crescita delle persone, il miglioramento della performance e la produzione di valore pubblico, in coerenza con le Linee guida in materia di predisposizione del PIAO in corso di emanazione».

L'impatto è il significato più complesso che si può assegnare al termine performance.

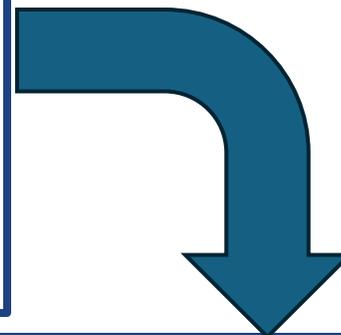
L'impatto è il cambiamento dello stato di un «determinato fenomeno» conseguente alla realizzazione di una «attività complessa» da parte di un'amministrazione pubblica.

L'impatto è conseguente sia nel senso che si manifesta dopo che l'attività è stata svolta, sia nel senso che ne è diretta conseguenza.

Come sinonimo di impatto e cambiamento si può usare anche il termine «effetto».



Di norma, è necessario programmare e attuare “programmi formativi” mirati e di adeguata complessità, durata, intensità, qualità e, conseguentemente, costo per determinare cambiamenti significativi, durevoli, interni ed esterni all’amministrazione.



La valutazione d’impatto è ragionevolmente riconducibile sia alla valutazione della performance dell’amministrazione nel suo complesso, sia alle attività di controllo strategico, entrambe di competenza esclusiva dell’OIV.

SMVP



OIV

Adottare la prospettiva del miglioramento progressivo

La valutazione d'impatto non consiste nella scelta di uno o più indicatori idonei a misurare l'effetto atteso dei programmi formativi.

La valutazione d'impatto della formazione deve considerare le cosiddette spiegazioni alternative.

Dopo lo svolgimento dei programmi formativi, il cambiamento osservato e/o misurato sullo «stato delle cose» che l'amministrazione desiderava modificare potrebbe essere stato determinato, anche solo in parte, da cause diverse dai programmi formativi medesimi.

Ignorare le spiegazioni alternative può influire pesantemente sugli esiti della valutazione d'impatto dei programmi formativi. Si potrebbero sovrastimare o sottostimare gli effetti della formazione con conseguenze sui processi decisionali che usano quelle informazioni.

Anche per gli OIV, probabilmente, serve programmare attività di formazione professionale sulla valutazione della performance della formazione e, in particolare, sulla valutazione d'impatto che può essere svolta adottando metodologie qualitative e/o quantitative.



Grazie per l'attenzione



Dipartimento della
Funzione Pubblica