

LA DIRETTIVA DEL MINISTRO ZANGRILLO PER LA PA DEL 15 GENNAIO 2025 IN MATERIA DI FORMAZIONE

PROGRAMMA:

- La formazione quale leva fondamentale della valorizzazione e del potenziamento delle competenze
- Le cinque aree di competenze interessate dalla formazione
- Il carattere obbligatorio della formazione e la responsabilità dirigenziale
- La formazione nel Piao integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)
- Il valore della formazione e la formazione con valore aggiunto
- Dalla formazione iniziale alla formazione nei momenti topici del rapporto di lavoro (progressioni, innovazioni organizzative, modifica del profilo professionale ecc.)
- Syllabus quale entry point della formazione
- Utilizzo di altri canali formativi: l'identificazione dei bisogni, delle tipologie formative appropriate, e delle modalità erogative più efficaci

Relatore:

dott. ANGELO MARIA SAVAZZI

Esperto in gestione e organizzazione del personale negli ee.II.

#a La formazione quale leva fondamentale della valorizzazione e del potenziamento delle competenze

Formazione leva fondamentale per la gestione delle Risorse Umane



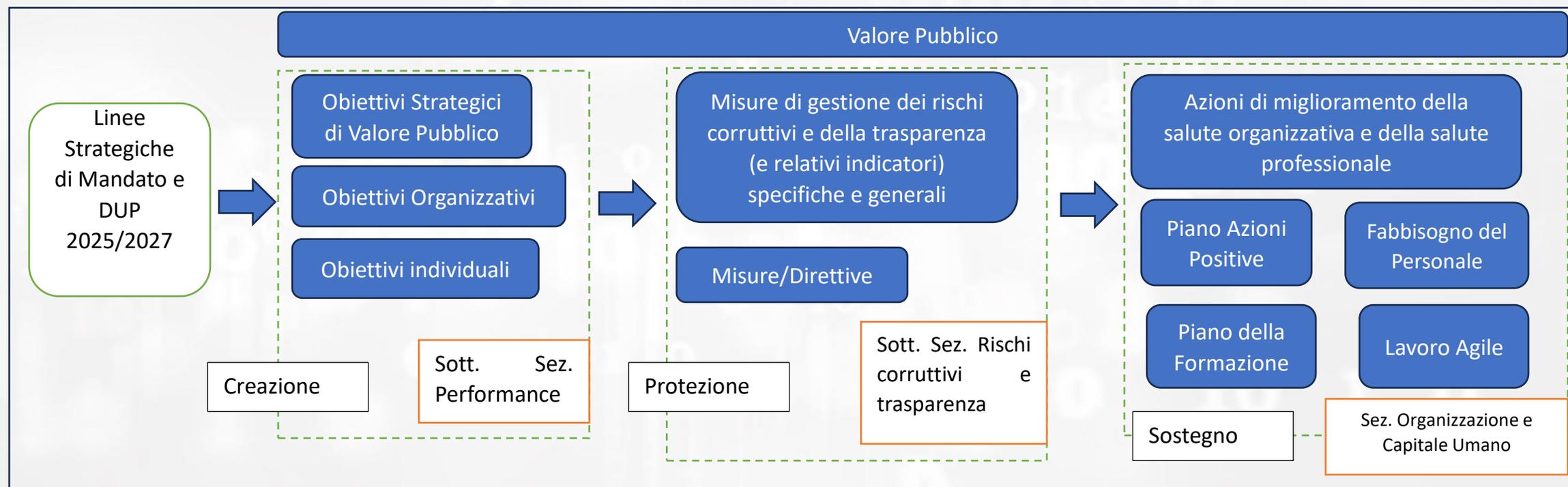
Lo sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche è al centro della strategia di riforma e di investimento promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): **la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento**



Formazione e Valore Pubblico

La formazione del personale è lo strumento attraverso cui le PA possono **migliorare la propria performance** e **conseguentemente la propria capacità soddisfare le domande e i bisogni espressi** dalle persone e dalla comunità del proprio contesto di riferimento.

La formazione del personale rappresenta uno dei principali fattori per la creazione di valore pubblico.



La formazione sostiene Il Valore pubblico



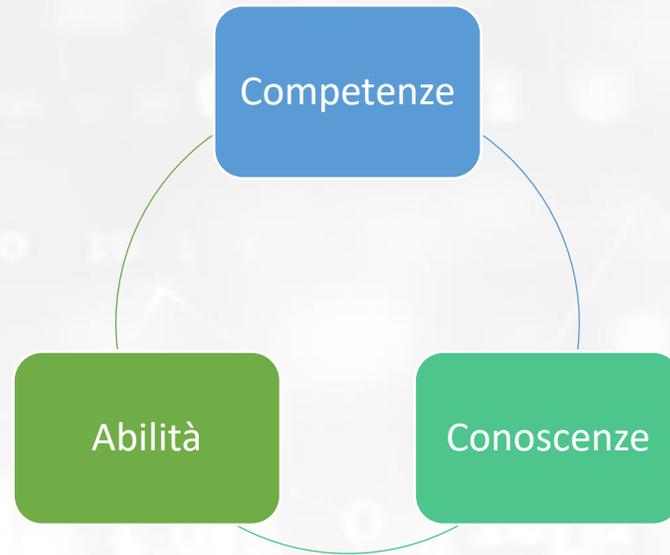
Il Valore Pubblico riguarda i benefici e i miglioramenti che i servizi, i programmi e le politiche pubbliche apportano alle comunità e alla società nel suo complesso, comprendendo l'equità sociale, la sostenibilità ambientale e lo sviluppo economico.

Le persone che ricevono formazione in aree come **l'etica, l'analisi delle politiche e il coinvolgimento degli stakeholder** sono **meglio preparate a prendere decisioni che contribuiscono alla creazione di valore pubblico**

La Formazione deve essere progettata e realizzata con **l'obiettivo di incentivare l'innovazione ed affrontare in modo consapevole e proattivo le sfide di un mondo in continua evoluzione.**

La cultura dell'innovazione promuove un ambiente di apprendimento che incoraggia le persone a pensare in modo critico ed esplorare nuove idee per affrontare i problemi creativamente.

Dimensioni dell'attività formativa



“affrontare una sola di queste tre dimensioni e trascurare le altre riduce l’efficacia della formazione”

gestione del personale nell’ottica della “ottimale distribuzione” che deve essere contestuale alla ricognizione dei fabbisogni.

eventuali eccedenze di profili professionali riscontrate in alcuni ambiti ben potrebbero essere utilizzate in altri, per far fronte a scoperture dei medesimi profili professionali, anche attraverso percorsi di potenziamento delle competenze

L’applicazione di procedure di ricollocazione interna del personale richiede una mappatura delle competenze, in funzione delle esigenze specifiche delle articolazioni organizzative dell’Ente e in correlazione con gli obiettivi ed i compiti istituzionali assegnati

Come progettare la Formazione e quali impatti?

La formazione deve essere progettata ed erogata in modo sistematico:

- Con un **orizzonte temporale** lungo che travalichi il breve termine
- con l'obiettivo di determinare un **impatto interno**, sulle persone e le amministrazioni, e un **impatto esterno** alle amministrazioni.



L'Analisi dei fabbisogni deve essere progettata per sostenere il valore pubblico



La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi deve necessariamente essere multidimensionale, ovvero deve essere realizzata dalle amministrazioni prendendo a riferimento quattro diverse dimensioni: organizzativa, professionale, individuale e di riequilibrio demografico.

La dimensione organizzativa attiene alle esigenze formative che derivano dalle scelte strategiche dell'amministrazione. **Solo attraverso le scelte strategiche** possono essere chiari gli obiettivi ai quali la formazione deve condurre i dipendenti pubblici e i tempi entro i quali tale formazione deve svolgersi.

L'analisi dei fabbisogni professionali identifica le esigenze di formazione che derivano dalla valutazione dei ruoli organizzativi e si sostanzia **nell'evidenziare il *gap* esistente tra i compiti e le *performance*** attuali e quelle desiderate.

L'analisi dei fabbisogni individuali identifica **le esigenze di formazione del singolo dipendente** in funzione del ruolo ricoperto e del suo potenziale piano di sviluppo professionale.

L'analisi dei fabbisogni di riequilibrio demografico riguarda **le esigenze di formazione che caratterizzano determinate categorie della comunità lavorativa** (ad esempio neoassunti e i dipendenti con esperienza, dirigenti e il personale dipendente, etc.).



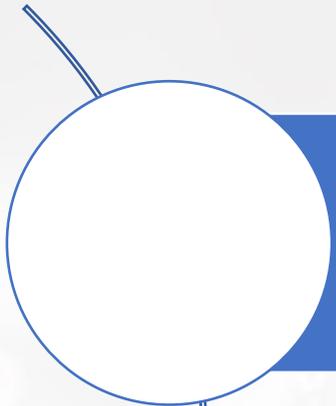
Valore Pubblico: Il piano della formazione confluisce nel PIAO

In relazione ai contenuti del PIAO la logica di integrazione progressiva del piano richiede che il piano della formazione consideri:

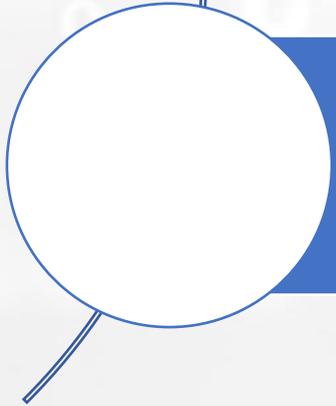
- le priorità strategiche dell'Amministrazione
- gli obiettivi di valore pubblico
- e rispetto a questi valori le esigenze di potenziamento delle competenze

Anche la pianificazione dell'attività formativa, così come i fabbisogni di personale e, in generale, tutte le sezioni/sottosezioni del PIAO, richiede un lavoro di squadra che consenta di identificare gli effettivi gap formativi.

In sintesi...



Definire percorsi effettivamente utili a colmare i gap di competenze o a rafforzarle rispetto alle strategie dell'amministrazione



Formazione del personale come fattore di creazione di valore pubblico, laddove quest'ultimo concerne i *“benefici e i miglioramenti che i servizi, i programmi e le politiche pubbliche apportano alle comunità e alla società nel suo complesso, comprendendo l'equità sociale, la sostenibilità ambientale e lo sviluppo economico”*.



#b Le cinque aree di competenze interessate
dalla formazione

Le aree di competenze trasversali del personale pubblico nella strategia del PNRR



Competenze di Leadership e Soft Skills

COMPETENZE per la TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA delle amministrazioni pubbliche

COMPETENZE per la TRANSIZIONE DIGITALE delle amministrazioni pubbliche

COMPETENZE per la TRANSIZIONE ECOLOGICA delle amministrazioni pubbliche

COMPETENZE relative a principi e valori in materia di ETICA, INCLUSIONE, PARITÀ DI GENERE, E CONTRASTO ALLA VIOLENZA, PRIVACY, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE, SALUTE E SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO, TRASPARENZA E INTEGRITÀ



Framework delle competenze

COMPETENZE DI LEADERSHIP (Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 28 novembre 2023) e **SOFT SKILLS** (Decreti del Ministro per la pubblica amministrazione 28 settembre 2022 e 28 giugno 2023)

COMPETENZE per la TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA

Competenze di base per comprendere contesto, politiche, finalità e obiettivi della transizione amministrativa

Competenze di base e specialistiche per progettare e attuare i processi di transizione amministrativa

Competenze specialistiche per valutare e rendicontare i risultati (valore pubblico) l'impatto della transizione

COMPETENZE per la TRANSIZIONE DIGITALE

Competenze di base per un utilizzo consapevole ed efficace delle tecnologie digitali e dell'IA nel lavoro pubblico

Competenze di base e specialistiche per l'attuazione di specifici processi di digitalizzazione trasversali e di dominio

Competenze specialistiche per la progettazione, l'implementazione e il governo di soluzioni digitali e tecnologiche innovative

COMPETENZE per la TRANSIZIONE ECOLOGICA

Competenze di base per orientare i comportamenti individuali e collettivi sui valori della sostenibilità

Competenze di base e specialistiche per promuovere e attuare progetti e pratiche sostenibili

Competenze di base e specialistiche per governare la sostenibilità e i suoi impatti

COMPETENZE relative a principi e valori in materia di **ETICA, INCLUSIONE, PARITÀ DI GENERE E CONTRASTO ALLA VIOLENZA, PRIVACY, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE, SALUTE E SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO, TRASPARENZA E INTEGRITA'**



#c Il carattere obbligatorio della formazione e la responsabilità dirigenziale

Nuova direttiva del Ministro per la PA

È *“compito del dirigente gestire le persone assegnate”*

La promozione della formazione per i propri collaboratori deve costituire *“uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative”*

Obiettivo minimale: **40 ore pro capite** corrispondente ad una settimana di attività formativa

Ha riflessi sulla specifica sottosezione del PIAO

Determina l'esigenza che le amministrazioni prevedano o rendano disponibili le risorse finanziarie funzionali a tale risultato

Ambiti in cui la formazione è obbligatoria

Obbligatorietà, per tutte le amministrazioni, della formazione in materia di: **(elenco non esaustivo)**

informazione e di comunicazione, prevista dall'art. 4 Legge n. 150/2000;

salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, prevista dall'art. 37 del d.lgs. n. 81/2008;

prevenzione della corruzione che deve riguardare le misure di prevenzione della corruzione, l'etica e la legalità, conoscenza e corretta applicazione dei codici di comportamento, come previsto dall'art. 1 della Legge n. 190/2022;

contratti pubblici, come previsto dall'art. 15, comma del d.lgs. n. 36/2023, il quale stabilisce che le "Le stazioni appaltanti e gli enti concedenti, ..., adottano un piano di formazione per il personale che svolge funzioni relative alle procedure in materia di acquisiti di lavori, servizi e forniture";

lavoro agile, laddove l'art. 14, comma 1, della Legge n. 124/2015, tra i contenuti necessari del POLA, oggi confluito nel PIAO, vi è la definizione di percorsi formativi del personale, anche dirigenziale;

"tutta la formazione del personale delle pubbliche amministrazioni prevista dal PIAO, benché non resa obbligatoria da specifiche norme, deve essere intesa come necessaria"



Il dirigente, può incorrere in responsabilità ai sensi dell'art. [21 del d.lgs. n. 165 del 2001](#) (responsabilità dirigenziale), nelle due forme della **inosservanza delle direttive e del **mancato raggiungimento dei risultati**:**

- **La responsabilità dirigenziale per inosservanza delle direttive** discende dalla violazione o il mancato rispetto degli obblighi di curare la formazione dei **dipendenti** **espone il dirigente al mancato rinnovo dell'incarico o, nei casi più gravi, alla revoca dello stesso o addirittura al recesso.**
- **La responsabilità dirigenziale per il mancato raggiungimento degli obiettivi**, accertato attraverso le risultanze del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (secondo il d.lgs. n. 150 del 2009, è finalizzato anche *“alla crescita delle competenze professionali”* (art. 3) e concerne, fra l'altro, *“la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali”* art. 8), **espone il dirigente**, cui tali risultati negativi siano imputabili, a:
 - conseguenze sanzionatorie previste in caso di inosservanza delle direttive
 - conseguenze **sul piano della corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati stessi**, ai sensi dell'art. 24 del d.lgs. n. 165 del 2001.

#d La formazione nel Piao integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

A livello organizzativo, il rafforzamento delle politiche di formazione passa, innanzi tutto, attraverso il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

Nel PIAO tutte le amministrazioni tenute ad adottarlo sono chiamate a declinare le priorità strategiche in termini:

- di riqualificazione o potenziamento delle competenze del personale per livello organizzativo e per filiera professionale
- le risorse interne ed esterne attivabili ai fini delle strategie formative
- le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso ai percorsi di istruzione e qualificazione
- gli obiettivi e i risultati attesi della formazione

Quali obiettivi formativi si pone il PIAO

In termini generali La disciplina del PIAO stabilisce che gli obiettivi formativi annuali e pluriennali devono essere:

- *“finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali”*

Le amministrazioni

- *“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”*

Informazioni minime da riportare nel PIAO

Le amministrazioni tenute alla predisposizione del PIAO, in fase di programmazione della formazione nella specifica sezione (Sezione 3 – Organizzazione e capitale umano. 3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale) riportano al minimo il seguente *set* di informazioni per ciascun intervento formativo:

area di competenze e relativo ambito di competenza (o tema di riferimento), secondo la classificazione della Direttiva **eventuale carattere di obbligatorietà della formazione**, riportandone il riferimento normativo;

destinatari (target), espressi sia in termini di tipologia, differenziando al minimo i dirigenti dal personale non dirigente, che in termini numerici;

modalità di erogazione della formazione (ad esempio apprendimento autonomo, formazione in presenza, webinar, etc.); **numero di ore di formazione pro-capite** previste;

risorse attivabili, specificando, in particolare, il ricorso alla piattaforma Syllabus o di altre fonti (ad esempio SNA e relativi poli territoriali, operatori di mercato, corsi autoprodotti, etc.);

tempi di erogazione, ovvero il periodo di riferimento in cui si prevede l'erogazione della formazione..

#e Esempio collegamento obiettivi di formazione e obiettivi di performance

Priorità Strategiche	Obiettivi di performance	Area di competenze e contenuti	Modalità di erogazione (interna/esterna)	Numero ore di formazione/% partecipanti che superano il test valutativo finale (se previsto)					
				2025		2026		2027	
				Ore	%	Ore	%	Ore	%
2	<p>Obiettivo organizzativo comune:</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantire per l'Area adeguati livelli di trasparenza e il rispetto delle misure anti-corruttive <p>Obiettivo individuale comune:</p> <ul style="list-style-type: none"> Formazione del personale dipendente ai sensi della circolare del Ministro della Pubblica Amministrazione 	<p>Area delle COMPETENZE relative a principi e valori in materia di ETICA, INCLUSIONE, PARITÀ DI GENERE, E CONTRASTO ALLA VIOLENZA, PRIVACY, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE, SALUTE E SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO, TRASPARENZA E INTEGRITÀ:</p> <p>Formazione Obbligatorio sui seguenti temi:</p> <ul style="list-style-type: none"> informazione e di comunicazione, prevista dall'art. 4 Legge n. 150/2000; salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, prevista dall'art. 37 del d.lgs. n. 81/2008; prevenzione della corruzione che deve riguardare le misure di prevenzione della corruzione, l'etica e la legalità, conoscenza e corretta applicazione dei codici di comportamento, come previsto dall'art. 1 della Legge n. 190/2022; contratti pubblici, come previsto dall'art. 15, comma del d.lgs. n. 36/2023, il quale stabilisce che le "Le stazioni appaltanti e gli enti concedenti, ..., adottano un piano di formazione per il personale che svolge funzioni relative alle procedure in materia di acquisiti di lavori, servizi e forniture"; lavoro agile, laddove l'art. 14, comma 1, della Legge n. 124/201; <p>Formazione da Piano Azioni Positive:</p> <ul style="list-style-type: none"> formazione dei componenti del CUG in relazione alla problematica dei pari diritti formazione per il personale riguardo alle tematiche del benessere sul posto di lavoro 	<p>Piattaforma Syllabus,</p> <p>Ricorso ad agenzie formative private</p>	>=40 h/ dipendenti	100	>=40 h/ dipendente	100	>=40 h/ dipendenti	100

In sede di monitoraggio è necessario che ciascuna amministrazione tracci il numero effettivo di destinatari che hanno completato con successo ciascun intervento formativo pianificato.

- Il ricorso ad un linguaggio comune e alla creazione di un *dataset* condiviso per la definizione dei programmi formativi e la successiva predisposizione di *open badge* che attestano il completamento con successo della formazione, rappresenta il presupposto per la condivisione con il **Dipartimento della funzione pubblica, tramite la piattaforma Syllabus, dei risultati di apprendimento conseguiti come ulteriore passo per la costruzione del fascicolo delle competenze del dipendente pubblico.**

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**

Possibili obiettivi di performance: Obiettivo individuale sulla Formazione

Una esemplificazione che considera la risposta individuale alla partecipazione dell'attività formative e non il calcolo pro capite effettuato sul monte ore di formazione complessivo.

L'indicatore di risultato potrebbe essere formulato come segue, **con un target pari al numero dei dipendenti**:

$$\sum_{n=1}^{num_dip} \min \left(\frac{ore_fruite_dip_n \times 365}{gg_effettivi_dip_n \times 40}, 1 \right)$$

dove:

- num_dip è il numero di dipendenti assegnati all'unità organizzativa al 31 dicembre dell'anno di riferimento;
- $ore_fruite_dip_n$ è il numero di ore di formazione fruite dal dipendente n -esimo;
- $gg_effettivi_dip_n$ è il numero di giorni di effettiva presenza del dipendente n -esimo
- $\min(a, b)$ è il valore minimo tra $a \left(\frac{ore_fruite_dip_n \times 365}{gg_effettivi_dip_n \times 40} \right)$ e b (valore pari a 1).

Esempio: Obiettivo individuale sulla Formazione di un Dirigente con tre dipendenti

Il Caso:

Un dirigente con 3 dipendenti:

- Il primo lavora a tempo parziale al 50%, ha lavorato tutto l'anno, salvo le assenze per ferie e permessi brevi;
- Il secondo lavora tempo pieno e ha lavorato tutto l'anno, salvo le assenze per ferie e permessi brevi;
- Il terzo lavora tempo pieno ed è stato assente 90 giorni per malattia.

Esempio: Obiettivo individuale sulla Formazione di un Dirigente con tre dipendenti

Obiettivo Raggiunto

- Tutti i dipendenti hanno partecipato ad attività formative in proporzione alla presenza in servizio;
- Dal calcolo si escludono solo quelle assenze tassativamente indicate in fase di definizione dell'obiettivo
- Si tiene conto del regime giuridico del rapporto di lavoro (tempo parziale o tempo pieno).

	Giorni effettivi	Ore di formazione fruite	Ore fruite * 365	GG effettivi * 40	$\frac{ore_fruite_dip_n \times 365}{gg_effettivi_dip_n \times 40}$	$\sum_{n=1}^{num_dip} \min\left(\frac{ore_fruite_dip_n \times 365}{gg_effettivi_dip_n \times 40}, 1\right)$	Risultato obiettivo
Primo dipendente	182,5	20	7.300	7.300	1,00	3,00	Obiettivo raggiunto in quanto il risultato (3) è uguale al numero dei dipendenti (3)
Secondo dipendente	365	40	14.600	14.600	1,00		
Terzo dipendente	275	31	11.315	11.000	1,03		



Esempio: Obiettivo individuale sulla Formazione di un Dirigente con tre dipendenti

Obiettivo non raggiunto

- il primo dipendente ha partecipato ad attività formative in misura inferiore al numero di ore minimo (20 ore) previsto in relazione al regime giuridico del rapporto di lavoro a tempo parziale (50%);
- il secondo dipendente ha partecipato a molte più ore di formazione di quelle minime previste ma ciò non ha consentito, comunque, il raggiungimento dell'obiettivo che, appunto, prevede, che tutti i dipendenti partecipino ad un minimo di attività formative

	Giorni effettivi	Ore di formazione fruite	Ore fruite * 365	GG effettivi *40	$\frac{ore_fruite_dip_n \times 365}{gg_effettivi_dip_n \times 40}$	$\sum_{n=1}^{num_dip} \min\left(\frac{ore_fruite_dip_n \times 365}{gg_effettivi_dip_n \times 40}, 1\right)$	Risultato obiettivo
Primo dipendente	182,5	10	3.650	7.300	0,50	2,50	Obiettivo non raggiunto in quanto il risultato (2,50) è minore del numero dei dipendenti (3)
Secondo dipendente	365	60	21.900	14.600	1,50		
Terzo dipendente	275	31	11.315	11.000	1,03		

Un dipendente non ha svolto il n. minimo di ore di formazione. Il risultato è legato alle ore di ogni dipendente non alla loro somma



Esempio: Obiettivo individuale sulla Formazione di un Dirigente con tre dipendenti

Obiettivo non raggiunto

- il primo dipendente ha partecipato ad attività formative in misura inferiore al numero di ore minimo (20 ore) previsto in relazione al regime giuridico del rapporto di lavoro a tempo parziale (50)
- Il terzo dipendente ha partecipato a 15 ore di formazione, anziché le 30 ore richieste in considerazione delle assenze non utilizzate ai fini del calcolo (malattia).
- Il secondo dipendente ha partecipato a molte più ore di formazione di quelle minime previste ma ciò non ha consentito, comunque, il raggiungimento dell'obiettivo che, appunto, prevede, che tutti i dipendenti partecipino ad un minimo di attività formative.

	Giorni effettivi	Ore di formazione fruite	Ore fruite * 365	GG effettivi * 40	$\frac{ore_fruite_dip_n \times 365}{gg_effettivi_dip_n \times 40}$	$\sum_{n=1}^{num_atp} \min\left(\frac{ore_fruite_dip_n \times 365}{gg_effettivi_dip_n \times 40}, 1\right)$	Risultato obiettivo
Primo dipendente	182,5	10	3.650	7.300	0,50	2,00	Obiettivo non raggiunto in quanto il risultato (2,00) è minore del numero dei dipendenti (3)
Secondo dipendente	365	60	21.900	14.600	1,50		
Terzo dipendente	275	15	5.475	11.000	0,50		

I Soggetti coinvolti nella Pianificazione

SOGGETTI	RUOLO, ATTIVITÀ E PROFILI DI RESPONSABILITÀ
<p>Amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, c. 2, del d.lgs. n. 165/2001</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiscono, nel PIAO (ove previsto, ovvero in altro documento di programmazione), politiche e programmi formativi per l'attuazione dei principi e degli obiettivi del PNRR in materia di formazione, delle norme e degli atti di indirizzo emanati dal Ministro per la pubblica amministrazione, in coerenza con la propria missione istituzionale e con i propri fabbisogni, riportando per ciascuno degli interventi formativi previsti le informazioni minime ▪ Sono collettivamente responsabili del conseguimento dei target PNRR in materia di formazione ▪ Assegnano a ciascun dirigente, quale obiettivo annuale di performance, la formazione per 40 ore/anno, a partire dal 2025, prioritariamente sui temi della leadership e delle soft skills ▪ Promuovono la formazione dei propri dipendenti (obiettivo di 40 ore/anno, a partire dal 2025) ▪ Si registrano sulla Piattaforma Syllabus e abilitano tutti i dipendenti alla fruizione corsi ▪ Attivano ulteriori interventi formativi a valere sulle proprie risorse e/o sui finanziamenti de PNRR, ricorrendo a soggetti istituzionali o ad <u>operatori di mercato</u> ▪ Monitorano e rendicontano l'attuazione dei programmi formativi e ne valutano risultati e impatti in termini di crescita delle persone, performance individuale e organizzativa e valore pubblico
<p>Dipartimento della funzione pubblica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mette a disposizione di tutti i dipendenti percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze sulle cinque aree strategiche di sviluppo del capitale umano (leadership, competenze manageriali e soft skills di dirigenti e dipendenti; transizione amministrativa; transizione digitale; transizione ecologica; valori e principi delle amministrazioni pubbliche) ▪ Finanzia programmi formativi delle amministrazioni, non sovrapponibili all'offerta Syllabus ▪ Supporta l'accesso dei dipendenti pubblici a percorsi formativi universitari (PA 110 e lode)



I Soggetti coinvolti nella Pianificazione

SOGGETTI	RUOLO, ATTIVITÀ E PROFILI DI RESPONSABILITÀ
Responsabili della gestione delle risorse umane (e della formazione)	<ul style="list-style-type: none">▪ Concorrono alla definizione dei programmi formativi della propria amministrazione▪ Promuovono e attuano interventi formativi in modo da conseguire gli obiettivi programmati nel PIAO o in altro documento di programmazione (responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 21 del d.lgs. n.165 del 2001)▪ Abilitano il personale, direttamente o tramite un proprio delegato, ai percorsi formativi disponibili sulla piattaforma Syllabus e ne promuovono e monitorano la fruizione nei tempi programmati e, in ogni caso, in coerenza con le esigenze funzionali all'attuazione del PNRR▪ Sono responsabili del conseguimento degli obiettivi formativi generali e specifici dell'amministrazione e ne rendicontano i risultati
Dirigenti pubblici	<ul style="list-style-type: none">▪ Conseguono l'obiettivo di performance individuale in materia di formazione. Il mancato conseguimento incide sulla corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati▪ Assegnano ai propri dipendenti, a partire dalla definizione di piani formativi individuali, obiettivi di performance in materia di formazione (40 ore/anno, a partire dal 2025) sui temi della formazione obbligatoria, soft skills e competenze necessarie per l'attuazione del PNRR▪ Operano per rendere pienamente compatibile la formazione del personale con l'attività lavorativa▪ Promuovono e monitorano la fruizione dei percorsi formativi nei tempi programmati



I Soggetti coinvolti nella Pianificazione

SOGGETTI	RUOLO, ATTIVITÀ E PROFILI DI RESPONSABILITÀ
Dipendenti pubblici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esercitano il proprio diritto/dovere alla formazione, dimostrando un atteggiamento positivo e proattivo rispetto allo sviluppo delle competenze e all'auto-apprendimento ▪ Esprimono al dirigente di riferimento il proprio fabbisogno formativo e concordano piani formativi individuali ▪ Conseguono l'obiettivo di performance individuale in materia di formazione, partecipano alle attività formative assegnate con impegno e diligenza, completandole entro i termini previsti e conseguendo risultati positivi in termini di competenza e livello di padronanza (superamento del test postformazione, ove previsto). Il mancato conseguimento incide sulla corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati
Organismi indipendenti di valutazione e/o nuclei di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accertano il raggiungimento degli obiettivi delle politiche e dei programmi formativi delle amministrazioni e, in particolare, il conseguimento degli obiettivi formativi di dirigenti e dipendenti inseriti nei rispettivi piani della performance



#f Il valore della formazione e la formazione con valore aggiunto

La dimensione valoriale della formazione

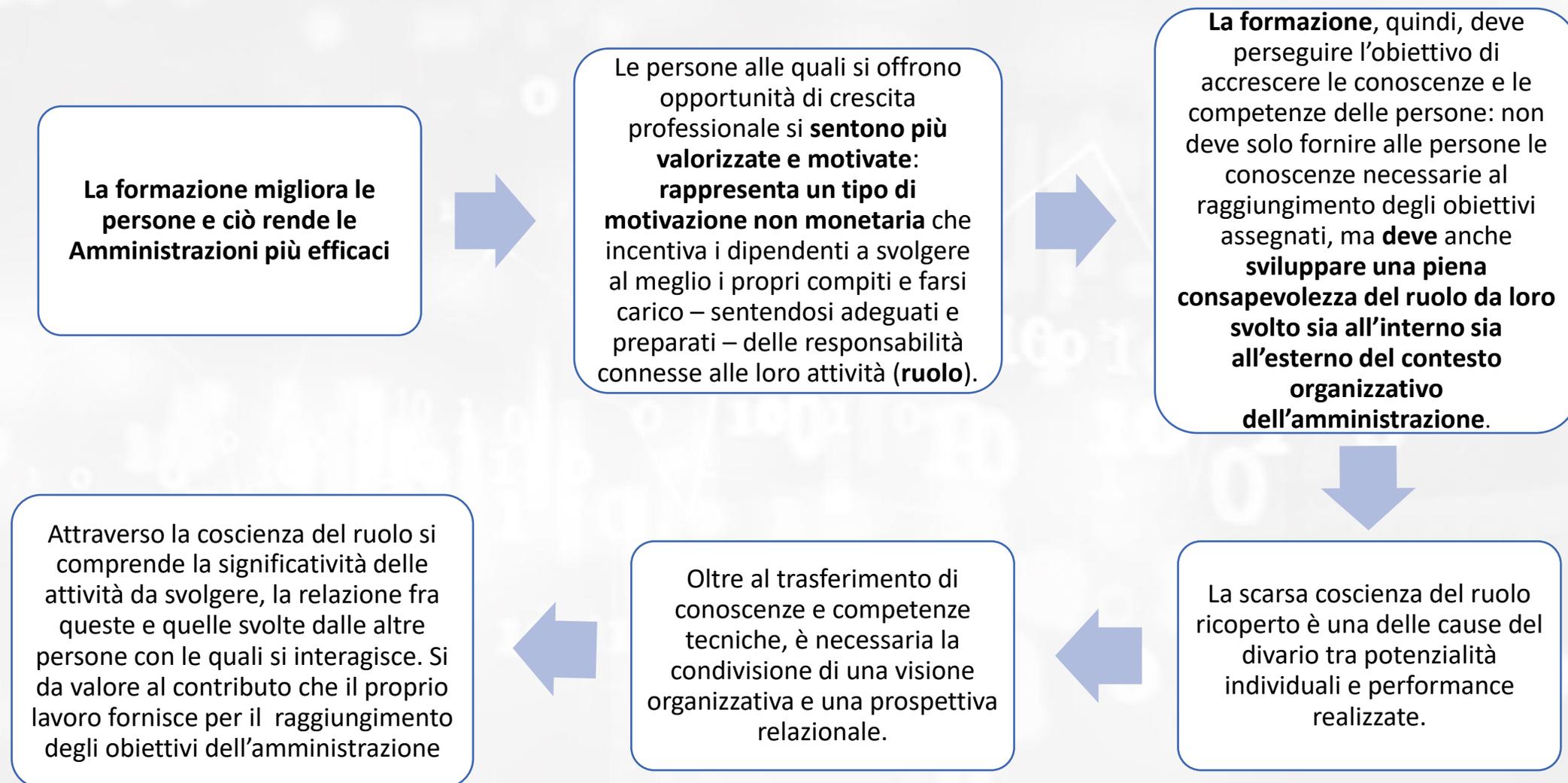
La formazione non si risolve in una questione esclusivamente tecnica in quanto il potenziamento delle competenze deve produrre valore per **tre insiemi di soggetti**:



La dimensione valoriale:

- crea il “valore aggiunto” della formazione
- concorre all’affermazione di una cultura manageriale e organizzativa che riconosce il valore e la centralità della formazione continua

La formazione che crea Valore per le persone (individuale e collettivo)



La formazione in sintesi deve permettere:

- 1. La crescita delle conoscenze delle persone:** Questa dimensione mira a colmare le lacune di conoscenza iniziali o determinate dai progressi tecnologici e normativi, e a garantire che ogni dipendente pubblico acquisisca e preservi nel tempo una base solida di sapere coerente all'attività che deve svolgere;
- 2. Lo sviluppo delle competenze delle persone.** La formazione è rivolta al miglioramento delle abilità tecniche, delle capacità relazionali e delle competenze di problem solving, tutte essenziali per affrontare le sfide lavorative. Il potenziamento delle competenze facilita l'efficacia operativa e aumenta la capacità di adattarsi ai cambiamenti nel proprio ambito lavorativo;
- 3. La crescita della coscienza del ruolo ricoperto da ciascuna persona.** La formazione deve contribuire alla consapevolezza del proprio ruolo e delle responsabilità all'interno dell'organizzazione o del gruppo di lavoro in cui il dipendente pubblico opera; questo livello include una **maggiore coscienza etica e l'importanza del contributo individuale per il raggiungimento degli obiettivi comuni**. Sviluppare una coscienza del ruolo significa anche comprendere che il proprio operato determina un significativo impatto sui colleghi, sull'organizzazione e sugli utenti finali; tutto ciò favorisce l'affermazione progressiva del **senso di responsabilità e di appartenenza**

#g Dalla formazione iniziale alla formazione nei momenti topici del rapporto di lavoro (progressioni, innovazioni organizzative, modifica del profilo professionale ecc.) Syllabus quale entry point della formazione

Formazione specialistica ma anche umanistica

La formazione che crea valore per le persone non deve concentrarsi solo sulle competenze tecniche, ma deve abbracciare anche l'educazione umanistica.

Un ruolo chiave in questa ottica la ha la sperimentazione e l'adozione di modalità innovative di apprendimento che si basano su:

- progetti formativi incentrati sulla comprensione dell'innovazione e cambiamento;
- l'autosviluppo e l'attribuzione di senso alla propria esperienza di vita e professionale.

La dimensione del valore della formazione per le persone deve tradursi nel riconoscimento di uno stretto collegamento tra la **formazione stessa e le politiche di gestione delle risorse umane.**

Le amministrazioni devono sostenere la crescita delle persone e lo sviluppo delle loro competenze in tutte le fasi della loro vita lavorativa:

In fase di reclutamento (la c.d. “formazione iniziale”):

- precede l’assunzione o interviene immediatamente prima che il dipendente assuma le funzioni della propria qualifica.
- Le amministrazioni devono curare particolarmente il processo di inserimento del personale neoassunto (onboarding), predisponendo percorsi formativi che combinino il trasferimento di conoscenze e competenze tecniche con azioni di affiancamento e mentoring volte ad accelerare e consolidare il processo di socializzazione organizzativa;

Nei casi in cui il dipendente venga adibito a nuove funzioni o mansioni

- Processi di mobilità, volontaria o obbligatoria;

Nelle progressioni professionali e ai fini dell’attivazione delle c.d. “elevate professionalità”:

- incentiva i dipendenti a rispettare il proprio dovere di formarsi al fine di cogliere le opportunità di carriera;
- incentiva l’amministrazione e i suoi dirigenti a rispettare scrupolosamente tutti i propri obblighi di cura della formazione professionale del personale dipendente, che, diversamente, subirebbero un pregiudizio illegittimo e un danno professionale suscettibile di esporre il dirigente inerte alle responsabilità già richiamate

Le amministrazioni devono sostenere la crescita delle persone e lo sviluppo delle loro competenze in tutte le fasi della loro vita lavorativa:

In concomitanza con l'adozione di processi di innovazione

- Processi **impattano su strumenti, metodologie e procedure di lavoro e influenzano le aspettative di ruolo**
- Rientrano in quest'ambito, in particolare, i processi di innovazione innescati dal PNRR, relativi alle transizioni **digitale, ecologica e amministrativa**

Continuamente, durante l'intero percorso lavorativo delle persone per tutta la sua durata (life-long learning).

- L'investimento delle amministrazioni nella promozione di processi di apprendimento continuo permette alle persone di acquisire competenze aggiornate che possono portare a miglioramenti nei processi, innovazioni nei servizi e modelli di erogazione più efficaci;
- attraverso programmi di formazione mirati, le persone possono essere messe nelle condizioni migliori per sviluppare autonomamente nuove ipotesi di soluzioni alle domande e ai bisogni di persone e comunità qualificandosi come agenti di cambiamento all'interno delle proprie amministrazioni.

Formazione: Il ruolo di Syllabus come strumento per il rafforzamento delle **competenze di base**



Il Dipartimento della funzione pubblica attraverso la piattaforma “Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni” (Syllabus) intende sostenere le PA in questo percorso di crescita dei propri dipendenti.

Syllabus renderà progressivamente disponibili percorsi formativi nelle diverse area di competenza customizzati sulle esigenze dei dipendenti delle amministrazioni centrali e locali, volti primariamente a rafforzare le competenze di base, e approfondimenti e aggiornamenti rispetto a tematiche più specifiche o di natura specialistica, fruibili in apprendimento autonomo.

La fruizione, da parte dei dipendenti pubblici, di percorsi formativi attraverso la piattaforma Syllabus consente alle amministrazioni, tra l'altro, di:

- 1. verificare, lo “stato di salute” delle competenze del proprio capitale umano** e, quindi, attivare percorsi formativi specifici per ciascun dipendente finalizzati a colmare i propri *gap* di competenza, rilevati attraverso l'*assessment* individuale in entrata;
- 2. rafforzare diffusamente le competenze trasversali del proprio personale**, nella prospettiva della formazione continua;
- 3. concorrere all'assolvimento di obblighi in materia di formazione e sviluppo delle competenze.**



Il ruolo di Syllabus: entry point

La piattaforma Syllabus, per la natura dei contenuti formativi e per le metodologie di apprendimento, **costituisce l'entry point del sistema formativo pubblico.**

Resta in capo ad ogni singola amministrazione la responsabilità di programmare percorsi formativi di approfondimento e di carattere specialistico su ciascuna delle aree di competenza, come pure di programmare i necessari percorsi di creazione e sviluppo delle competenze tecniche relative alle proprie funzioni caratteristiche.

La SNA e il Formez PA, nell'attuazione delle rispettive funzioni istituzionali, mettono a disposizione delle amministrazioni pubbliche, sugli ambiti di competenza per i quali sono disponibili corsi Syllabus, percorsi formativi per lo sviluppo di competenze di livello avanzato e/o specialistiche.

La formazione erogata su Syllabus, inoltre, può essere integrata in programmi di formazione proposti dalla SNA e da Formez PA, costituendo i primi moduli di tali programmi.

Gli enti pubblici possono ricorrere ad altra formazione?

Nel caso in cui le singole amministrazioni rilevino fabbisogni formativi su tematiche specifiche riconducibili alle aree di competenza specificate e per le quali, in fase di pianificazione, non risulti presente un'offerta formativa sulla piattaforma Syllabus corrispondente per contenuti, livelli di padronanza o specializzazione e modalità didattica individuata, esse **ricorrono ad altre risorse formative** specificandole nella sezione del PIAO riservata.

A tal fine, le amministrazioni pubbliche:

- **possono accedere ai finanziamenti del PNRR messi a disposizione dal Dipartimento della funzione pubblica** (ad esempio, progetto **PerForma PA**) per l'attuazione di percorsi formativi specifici connessi a finalità strategiche precipue delle singole amministrazioni;
- **possono avvalersi dei corsi di formazione erogati dalla SNA;**
- **promuovono l'iscrizione a condizioni agevolate dei dipendenti alle Università aderenti all'iniziativa "PA 110 e lode"** (corsi di laurea e master);
- **utilizzano altre risorse dedicate e/o proprie risorse finanziarie per la progettazione e la realizzazione della formazione "in house", il ricorso all'offerta formativa di mercato ovvero erogata dal sistema formativo pubblico**

Quando è possibile il ricorso al mercato?



Nel caso di fabbisogni formativi specifici

- una formazione su misura per il proprio personale;
- Gap di competenze peculiari e specialistiche non rinvenibili nelle competenze di base di Syllabus

Formazione volta a risolvere casi pratici (case studies):

- formazione laboratoriale per risolvere problematiche peculiari dell'Ente;
- Gli enti si trovano spesso ad affrontare criticità con poche risorse umane con competenze differenti per cui la formazione di carattere generale non risponde alle esigenze dell'Ente. Es. Fondo risorse decentrate per Enti di nuova istituzione

Formazione che prevede anche esperienze pratiche

- Formazione specialistica su tematiche innovative o specialistiche che necessitano di ore di pratica per assimilare;
- Esempio: tecniche di facilitazione, gestione di banche dati ecc.

Formazione che richiede una forte interattività con il Docente

- Domande e Risposte; Lezioni frontali e interazione durante il corso (sia digitale es. Mentimeter che fisica: laboratori)

Formazione che richiede una forte interazione post evento formativo con il Docente

- Possibilità di inviare quesiti al Docente dopo la formazione
- Consulenza post corso su tema specifico

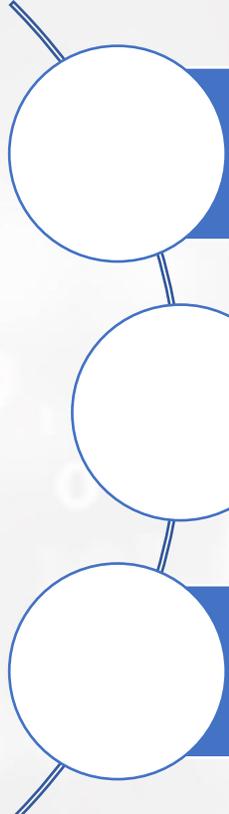


#h Utilizzo di altri canali formativi: l'identificazione dei bisogni, delle tipologie formative appropriate, e delle modalità erogative più efficaci

Il rafforzamento delle competenze interne

- Spesso in sistemi articolati e complessi, quali sono le Regioni o i Comuni di grandi dimensioni, è difficile avere un quadro certo di quali competenze interne siano disponibili per essere utilizzate in modo da rispondere alle esigenze di attuazione delle politiche e dei programmi adottati dall'Amministrazione. E allora può avvenire che l'Amministrazione sia costretta ad accedere a risorse esterne, o perché gli interPELLI di mobilità interna vanno deserti o perché, pur in presenza di relative manifestazioni di interesse, i titolari della gestione delle risorse umane (i dirigenti) preferiscano tenere le risorse a disposizione, anziché acconsentire alla mobilità interna.
- **Rischio** che risorse umane dotate di competenze specifiche rimangano inutilizzate in particolari periodi temporali, nonostante potrebbero essere utilizzate meglio, anche solo temporaneamente, nell'interesse dell'Amministrazione e nell'ambito di task force specifiche o per rispondere ad esigenze ineludibili.

Mappatura delle competenze



La mappatura delle competenze deve concentrare l'attenzione sulle competenze più critiche e più significative, nonché su quelle ad alto valore aggiunto nelle dinamiche dei processi che interessano i vari ambiti di intervento delle Amministrazioni

Evitare un'eccessiva polverizzazione della mappatura

Facilitare la disponibilità di un'ampia base informativa

Finalità della mappatura

Rendere possibile la valorizzazione delle risorse umane e una migliore performance dei dipendenti;

migliorare la performance generale di Ente il conseguimento degli obiettivi di valore pubblico;

limitare il ricorso a professionalità esterne, favorendo l'internalizzazione delle competenze;

favorire l'implementazione e la "manutenzione" delle strutture organizzative e il sistema di assegnazione delle risorse umane alle strutture interne;

rafforzare il senso di appartenenza di chi opera all'interno delle Amministrazioni verso un'idea di Amministrazione da tutelare, da curare, da difendere, al fine di riscoprire l'orgoglio di lavorare nelle Amministrazioni pubbliche che forniscono servizi alla collettività (public pride)

Ulteriori obiettivi:

individuazione delle professionalità interne adatte per aggredire una determinata problematica in condizioni di contesto che richiedono, alla direzione delle risorse umane, di "allocare" le competenze in base alle esigenze, anche di natura temporanea, e in funzione delle strategie e delle esigenze di attuazione degli indirizzi politico-amministrativi;

rafforzamento di una gestione razionale ed equilibrata della rotazione degli incarichi;

allineamento delle competenze tecniche e delle competenze comportamentali alle innovazioni dell'agire amministrativo, ai nuovi processi ed ai nuovi strumenti caratterizzati dall'integrazione e dalla collaborazione continua con gli interlocutori interni ed esterni;

attivazione di un sistema di gestione delle risorse umane funzionale alla valorizzazione e alla crescita delle competenze interne, alla riprogrammazione della distribuzione delle risorse e del recupero di risorse non opportunamente utilizzate, nonché alla rotazione equilibrata e ragionata degli incarichi

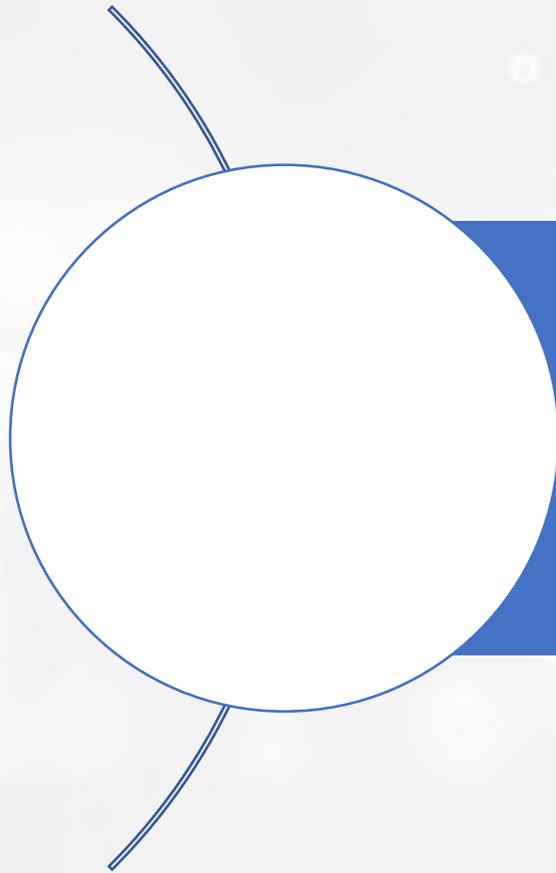
utilizzo dei saperi amministrativi e tecnici laddove si presentino effettive esigenze, in linea con le priorità declinate negli atti di programmazione e negli atti di indirizzo dell'organo politico di vertice;

attivazione di un appropriato percorso di programmazione delle attività formative dirette a colmare i gap che dovessero emergere dalla mappatura delle competenze interne;

definizione di un sistema formale di procedure e strumenti in grado di riconoscere e valorizzare le competenze tramite procedure per allocare le stesse in funzione di priorità, emergenze e processi di valorizzazione



Mappatura dei processi



Al fine di valutare il gap formativo e definire piani formativi adeguati occorre che la mappatura delle competenze sia preceduta dalla mappatura dei processi e dalla descrizione dei profili di ruolo e dei profili professionali necessari ai processi gestiti dalle amministrazioni

La costruzione del modello

Mappatura dei processi

Declinazione dei processi caratterizzanti

Individuazione dei processi di supporto

Popolamento dei diversi profili

La presenza di una mappatura dei processi è elemento funzionale per la definizione del modello di riferimento di ciascuna amministrazione.

È funzionale anche all'analisi della propria organizzazione per altre finalità, quali il **controllo di gestione** o **l'analisi delle aree di rischio** in relazione ai fenomeni corruttivi.

La **declinazione dei processi caratterizzanti** deve essere effettuata rispetto agli ambiti di policy di propria competenza.

Alcuni esempi:

- tutela dell'ambiente
- istruzione e formazione
- valorizzazione e marketing del territorio
- sostegno all'imprenditorialità
- inclusione sociale
- ecc.

Per i **processi di supporto**, se la partizione proposta non risulta pienamente rispondente, si propone di aggregare o disaggregare le voci, avendo comunque cura di preservare l'omogeneità delle categorie descrittive.

Per procedere al **popolamento dei diversi profili**, occorre:

1. identificare le famiglie professionali presenti nell'amministrazione, specificando, per ciascuna di esse, i profili di ruolo che le dettagliano;
2. descrivere i profili di ruolo in termini di: finalità, principali responsabilità presiedute, principali attività svolte;
3. individuare le conoscenze, le capacità tecniche e le capacità comportamentali necessarie per presidiare con successo il ruolo.



Un esempio di programmazione dagli indirizzi strategici al fabbisogno

Un'amministrazione intende migliorare il **benessere sociale** della propria comunità promuovendo iniziative culturali sul proprio territorio che favoriscano l'**incremento dei consumi culturali da parte di persone nella fascia d'età compresa tra i 6 e i 15 anni**

S.Sez. Valore Pubblico



Indicatore di Impatto

+ consumi culturali da parte di persone nella fascia d'età compresa tra i 6 e i 15 anni anno x

Target

valore maggiore anno x-1

Fonte

ISTAT (BES)

1.1.1 Programmazione partecipata del Piano Culturale di XXXX

Indicatore	Target	Fonte
Grado di Soddisfazione degli utenti	90%	Esiti indagine

1.1.2 Sostegno agli Eventi Culturali

Indicatore	Target	Fonte
N. Iniziative finanziate/n. iniziative ammesse a finanziamento	100%	Atti del Settore

1.1.3 Riqualificazione dei contenitori culturali della città (Cinema, Teatri, Ecc)

Indicatore	Target	Fonte
N. Interventi realizzati/n. Interventi programmati	80%	Atti del Settore

Azioni Gestionali

Misure Anticorruzione

Dato l'ingente entità delle risorse necessarie come si proteggono gli appalti dal rischio corruttivo?

S.Sez. Performance

S.Sez. Anticorruzione

Come proteggerò il Valore pubblico generato da questa azione gestionale?

S.Sez. Piano Triennale del Fabbisogno

La dotazione organica è sufficiente ad espletare il servizio?





Mappatura dei Processi



Co-progettazione attività culturali



Valutazione offerte

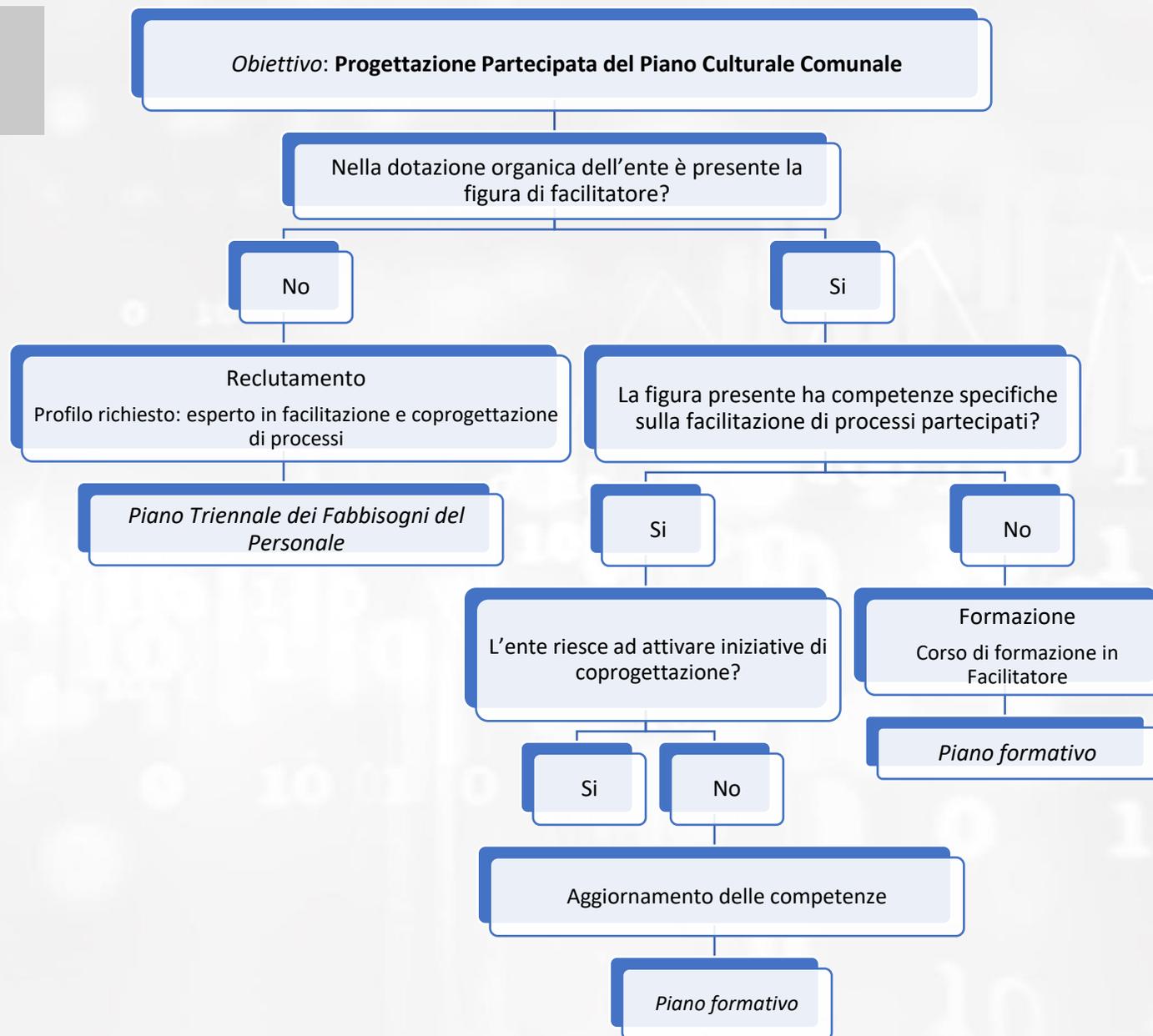


La dotazione organica è sufficiente ad espletare il servizio?



Focus

**S.Sez. Piano
Triennale del
Fabbisogno**



Formazione in house Facilitatori/ Esperti analisi dati?

Competenze in facilitazione culturale e analisi dati

Come avvio un processo nel mio specifico contesto?

È possibile effettuare una esperienza pratica laboratoriale nel contesto?

Posso porre domande al docente o è solo una registrazione?

Posso chiedere una consulenza anche post formazione nel momento in cui mi applico quanto appreso ?

Nel caso di fabbisogni formativi specifici

- una formazione su misura per il proprio personale;
- Gap di competenze peculiari e specialistiche non rinvenibili nelle competenze di base di Syllabus

Formazione volta a risolvere casi pratici (case studies):

- formazione laboratoriale per risolvere problematiche peculiari dell'Ente;
- Gli enti si trovano spesso ad affrontare criticità con poche risorse umane con competenze differenti per cui la formazione di carattere generale non risponde alle esigenze dell'Ente. Es. Fondo risorse decentrate per Enti di nuova istituzione

Formazione che prevede anche esperienze pratiche

- Formazione specialistica su tematiche innovative o specialistiche che necessitano di ore di pratica per assimilare;
- Esempio: tecniche di facilitazione, gestione di banche dati ecc.

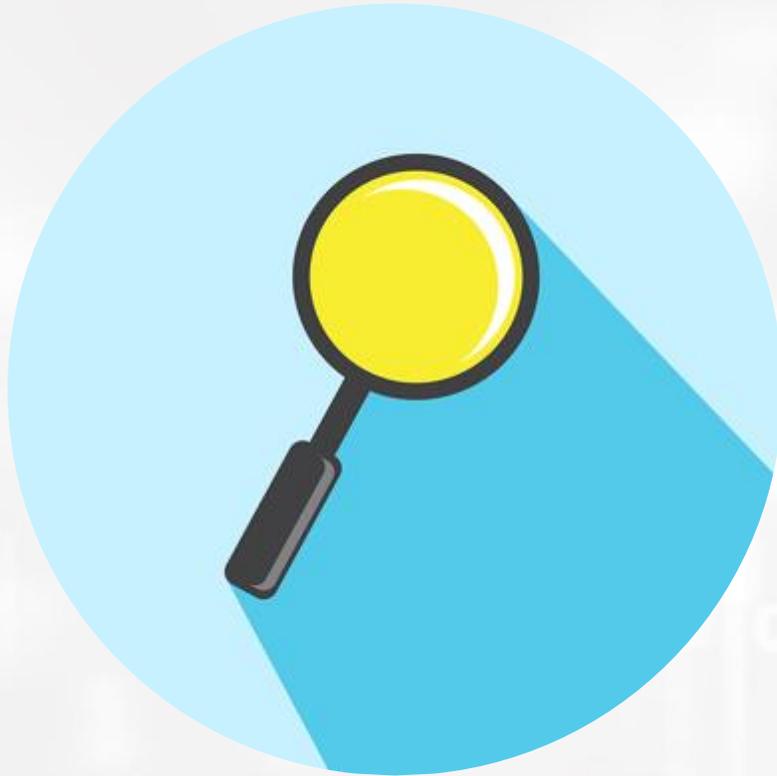
Formazione che richiede una forte interattività con il Docente

- Domande e Risposte; Lezioni frontali e interazione durante il corso (sia digitale es. Mentimeter che fisica: laboratori)

Formazione che richiede una forte interazione post evento formativo con il Docente

- Possibilità di inviare quesiti al Docente dopo la formazione
- Consulenza post corso su tema specifico





FOCUS

IL DDL PA:

Formazione e riflessi sul
Sistema di Misurazione e
Valutazione della Performance

I riflessi sullo schema valutativo individuale dei dirigenti



i livelli di formazione raggiunti dal personale dipendente, in relazione alle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili;

gli obiettivi individuali devono essere tali da valorizzare il personale destinatario di incarichi di particolare rilevanza e complessità attraverso l'assegnazione di specifici obiettivi individuali strettamente connessi all'adeguato svolgimento di tali incarichi nonché il potenziale di ciascuno;

In merito ai comportamenti e competenze il disegno di legge fornisce delle indicazioni di dettaglio laddove precisa che la performance individuale deve valutare il potenziale e le seguenti caratteristiche trasversali:

- a) la capacità di superare schemi consolidati e di realizzare flessibilità organizzativa orientata al risultato;
- b) la capacità realizzativa;
- c) la capacità di cooperazione interna ed esterna;
- d) la capacità di agire velocemente con tempestività e decisione;
- e) la capacità di costruire team ad alte performance e di valorizzare i propri collaboratori.



I riflessi sullo schema valutativo individuale del personale non dirigenziale

In merito ai comportamenti e competenze il disegno di legge fornisce delle indicazioni di dettaglio:

- capacità di assolvere ad incarichi che prevedono obiettivi di particolare complessità
- capacità di raggiungere gli obiettivi formativi assegnati

Competenze e comportamenti:

Gli elementi segnalati sono spesso già presenti nelle declaratorie di dettaglio definite dalle Amministrazioni

Il vero nodo sono le capacità dei valutatori di intercettarli adeguatamente in sede valutativa

Il disegno di legge sorvola sulla misurazione degli elementi di dettagli introducendo incredibili carenze nel presidio dei processi valutativi.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE