



PROVINCIA DI SONDRIO

Piano integrato di attività e organizzazione

Sottosezione 3.4

Organizzazione e Capitale Umano

**Piano Triennale
della Formazione del Personale**

(articolo 4, lettera c, punto 4) del D.M. 30/6/2022 n. 132)

2023-2025

Premessa e riferimenti normativi

La formazione, l'aggiornamento continuo del personale, l'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane sono allo stesso tempo un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti e per stimolarne la motivazione e uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei processi interni e quindi dei servizi alla città.

In quest'ottica, la formazione è un processo complesso che risponde a diverse esigenze e funzioni: la **valorizzazione del personale** e, conseguentemente, il **miglioramento della qualità** dei processi organizzativi e di lavoro dell'ente.

Nell'ambito della gestione del personale, le pubbliche amministrazioni sono tenute a programmare annualmente l'attività formativa, al fine di garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale e disporre delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi.

Soprattutto negli ultimi anni, il valore della formazione professionale ha assunto una rilevanza sempre più strategica finalizzata anche a consentire flessibilità nella gestione dei servizi e a fornire gli strumenti per affrontare le nuove sfide a cui è chiamata la pubblica amministrazione.

Il piano della formazione del personale è il documento formale, di autorizzazione e programmatico, che individua gli obiettivi e definisce le iniziative formative utili a realizzarli.

La programmazione e la gestione delle attività formative devono altresì essere condotte tenuto conto delle numerose disposizioni normative che nel corso degli anni sono state emanate per favorire la predisposizione di piani mirati allo sviluppo delle risorse umane.

Tra questi, i principali sono:

- il **D.lgs. 165/2001, art.1, comma 1, lettera c)**, che prevede la “migliore utilizzazione delle risorse umane nelle Pubbliche Amministrazioni, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti”;
- gli **artt. 49-bis e 49-ter del CCNL del personale degli Enti locali del 21 maggio 2018**, che stabiliscono le linee guida generali in materia di formazione, intesa come metodo permanente volto ad assicurare il costante aggiornamento delle competenze professionali e tecniche e il suo ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni;
- -Il “**Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale**”, siglato in data 10 marzo 2021 tra Governo e le Confederazioni sindacali, il quale prevede, tra le altre cose, che la costruzione della nuova Pubblica Amministrazione si fondi ... sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (*reskilling*) con un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le

sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale; che, a tale scopo, bisogna utilizzare i migliori percorsi formativi disponibili, adattivi alle persone, certificati e ritenere ogni pubblico dipendente titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione, considerata a ogni effetto come attività lavorativa e definita quale attività esigibile dalla contrattazione decentrata;

- La **legge 6 novembre 2012, n. 190** “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”, e i successivi decreti attuativi (in particolare il **D.lgs. 33/13** e il **D.lgs. 39/13**), che prevedono tra i vari adempimenti, (articolo 1: comma 5, lettera b; comma 8; comma 10, lettera c e comma 11) l’obbligo per tutte le amministrazioni pubbliche di ... formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione garantendo, come ribadito dall’ANAC, due livelli differenziati di formazione:
 - a) livello generale, rivolto a tutti i dipendenti, riguardante l’aggiornamento delle competenze e le tematiche dell’etica e della legalità;
 - b) livello specifico, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree di rischio. In questo caso la formazione dovrà riguardare le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell’amministrazione.
- Il contenuto **dell’articolo 15, comma 5, del decreto Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62**, in base a cui: “Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in materia di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti”;
- Il **Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679**, la cui attuazione è decorsa dal 25 maggio 2018, il quale prevede, all’articolo 32, paragrafo 4, un obbligo di formazione per tutte le figure (dipendenti e collaboratori) presenti nell’organizzazione degli enti: i Responsabili del trattamento; i Sub-responsabili del trattamento; gli incaricati del trattamento del trattamento e il Responsabile Protezione Dati;
- Il **Codice dell’Amministrazione Digitale (CAD)**, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, successivamente modificato e integrato (D.lgs. n. 179/2016; D.lgs. n. 217/2017), il quale all’art 13 “Formazione informatica dei dipendenti pubblici” prevede che:
 - 1. Le pubbliche amministrazioni, nell’ambito delle risorse finanziarie disponibili, attuano politiche di reclutamento e formazione del personale finalizzate alla conoscenza e all’uso delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione, nonché dei temi relativi all’accessibilità e alle tecnologie assistive, ai sensi dell’articolo 8 della legge 9 gennaio 2004, n. 4.
 - 1-bis. Le politiche di formazione di cui al comma 1 sono altresì volte allo sviluppo delle competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali dei dirigenti, per la transizione alla modalità operativa digitale;
- **D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, coordinato con il D.lgs. 3 agosto 2009, n. 106 “TESTO UNICO SULLA**

SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO” il quale dispone all’art. 37 che:

“Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente ed adeguata in materia di salute e sicurezza, ... con particolare riferimento a:

- a) concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza;
 - b) rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell’azienda...
 - c) e che i “dirigenti e i preposti ricevono a cura del datore di lavoro, un’adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico in relazione ai propri compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro. ...”;
- Il “**Decreto Reclutamento**” convertito dalla legge 113 del 06/08/2021 in relazione alle indicazioni presenti per la stesura del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) per la parte formativa;
 - il “**Patto per l’innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale**”, siglato in data 10 marzo 2021 tra Governo e le Confederazioni sindacali, il quale prevede, tra le altre cose, che la costruzione della nuova Pubblica Amministrazione si fondi ... sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (reskilling) con un’azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale; che, a tale scopo, bisogna utilizzare i migliori percorsi formativi disponibili, adattivi alle persone, certificati e ritenere ogni pubblico dipendente titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione, considerata a ogni effetto come attività lavorativa e definita quale attività esigibile dalla contrattazione decentrata;
 - il **Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA** “Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese” (pubblicato il 10 gennaio 2022):

Il Piano Triennale della Formazione deve essere flessibile, costantemente monitorato ed aggiornato rispetto a nuove e prioritarie necessità sia professionali che organizzative, in coerenza con le evoluzioni del contesto e gli obiettivi dell’amministrazione.

Struttura del piano della formazione anni 2023-2025

Il seguente piano triennale si struttura nelle seguenti parti:

- 1. Principi della formazione**
- 2. Gli Attori della formazione**
- 3. Modalità e regole di erogazione della formazione - Direttiva Ministro PA del 24.03.2023**
- 4. Predisposizione del piano formativo 2023-2025**
- 5. Programma formativo per il triennio 2023-2025**
- 6. Risorse finanziarie**
- 7. Allegato Direttiva Ministro PA del 24.03.2023**

1 - Principi della formazione

Il presente Piano si ispira ai seguenti principi:

- **valorizzazione del personale:** il personale è considerato come un soggetto che richiede riconoscimento e sviluppo delle proprie competenze, al fine di erogare servizi più efficienti ai cittadini;
- **uguaglianza e imparzialità:** il servizio di formazione è offerto a tutti i dipendenti, in relazione alle esigenze formative riscontrate;
- **continuità:** la formazione è erogata in maniera continuativa;
- **partecipazione:** il processo di formazione prevede verifiche del grado di soddisfazione dei dipendenti e modi e forme per inoltrare suggerimenti e segnalazioni;
- **efficacia:** la formazione deve essere monitorata con riguardo agli esiti della stessa in termini di gradimento e impatto sul lavoro;
- **efficienza:** la formazione deve essere erogata sulla base di una ponderazione tra qualità della formazione offerta e costi della stessa.

2 - Gli attori della formazione

Gli attori della Formazione e quindi del presente piano sono:

- **Dirigenti di settore.** Sono coinvolti nei processi di formazione a più livelli: rilevazione dei fabbisogni formativi, individuazione dei singoli dipendenti da iscrivere ai corsi di formazione trasversale, definizione della formazione specialistica per i dipendenti del settore di competenza.
- **Dipendenti.** Sono i destinatari della formazione e oltre ad essere i destinatari del servizio, i dipendenti vengono coinvolti in un **processo partecipativo**.
- **Docenti.** L'Ente può avvalersi sia di **docenti esterni** sia di **docenti interni all'Amministrazione**. I soggetti interni deputati alla realizzazione dei corsi mettono a disposizione la propria professionalità, competenza e conoscenza nei diversi ambiti formativi. La formazione può comunque essere effettuata, da docenti esterni, esperti in materia, appositamente selezionati.

3 - Modalità e regole di erogazione della formazione – Direttiva Ministro PA del 24.03.2023

Le attività formative dovranno essere programmate e realizzate facendo ricorso a modalità di erogazione differenti:

- Formazione in aula
- Formazione attraverso webinar
- Formazione in streaming

Sarà privilegiata la formazione a distanza, attraverso il ricorso a modalità innovative ed interattive.

Per quanto attiene alle docenze dei corsi, si cercherà di incentivare il ricorso alle docenze interne, sia allo scopo del contenimento dei costi, sia allo scopo di valorizzare competenze qualificate sussistenti all'interno dell'ente, anche alla luce delle positive esperienze svolte negli anni precedenti;

L'erogazione dei singoli corsi verrà effettuata con l'obiettivo di offrire gradualmente a tutti i dipendenti eque opportunità di partecipazione alle iniziative formative, dando adeguata informazione e comunicazione relativamente ai vari corsi programmati.

La partecipazione a un'iniziativa formativa implica un impegno di frequenza nell'orario stabilito dal programma.

Per ogni corso di formazione realizzato, si procederà al monitoraggio in itinere ed ex post e laddove previsto alla valutazione dell'apprendimento.

Le modalità di formazione negli enti pubblici sono fissate in particolare dalla **Direttiva del 24 marzo 2023** del Ministro della PA. La Direttiva contiene gli indicatori e target degli obiettivi formativi annuali e pluriennali, distinguendo fra indicatori di output/di realizzazione e indicatori di outcome/impatto. Oltre all'adesione al progetto Syllabus (per il quale si rinvia all'apposita sezione), la Direttiva prevede quali materie su cui viene chiesto ai dipendenti di formarsi la transizione ecologica e amministrativa promosse dal PNRR.

Le Pubbliche Amministrazioni dovranno garantire a ciascun dipendente almeno 24 ore di formazione all'anno, arrivando quindi a circa tre giornate lavorative su base annua. La Direttiva definisce anche le priorità di investimento in ambito formativo: lo sviluppo delle competenze del personale pubblico funzionali alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica delle amministrazioni stesse, la strutturazione di percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del personale neoassunto; l'attenzione rispetto allo sviluppo delle competenze trasversali legate alla leadership, al lavoro in team, alla capacità di adattamento al cambiamento, alle capacità comunicative; la necessità di dedicare una sempre maggiore attenzione al tema della formazione internazionale stante l'interazione delle amministrazioni con le istituzioni europee e con gli organismi internazionali e a quella relativa alla gestione dei finanziamenti europei.

4 - Predisposizione del piano formativo 2023-2025

Le proposte di formazione per il triennio 2023-2025 sono state elaborate attraverso un'analisi che ha tenuto conto dei seguenti aspetti:

- a) rilevazione dei bisogni formativi - finalizzata ad un più ampio e diffuso coinvolgimento del personale - presso tutti i settori dell'ente; annualmente, il Servizio Risorse Umane procede alla verifica del fabbisogno formativo mediante consultazione dei Dirigenti, tenuto conto anche di eventuali proposte formative del personale dipendente;
- b) analisi delle principali disposizioni normative in materia di obblighi formativi;
- c) correlazione con l'analisi dei fabbisogni formativi in tema di formazione obbligatoria con riferimento alle tematiche dell'anticorruzione e della sicurezza;
- d) correlazione con il piano di sviluppo definito nel Piano Triennale per l'Informatica 2022-2024 (aggiornamento 2023), contenuto nel PIAO 2023-2025.

Il ciclo completo di gestione del Piano formativo 2023-2025 è quindi costituito dalle seguenti fasi:



5 - Programma formativo per il triennio 2023-2025

Sono state individuate le tematiche formative per il piano del triennio 2023-2025, con l'obiettivo di offrire a tutto il personale dell'ente eque opportunità di partecipazione alle iniziative formative, personale.

La partecipazione alle iniziative di formazione è prevista anche per i dipendenti assunti con contratti a tempo determinato di congrua durata, in relazione alle esigenze organizzative e al ruolo ricoperto dal personale in questione.

L'attività formativa del triennio si andrà a sviluppare prevalentemente sulle seguenti aree tematiche:

- **area obbligatoria:** specifiche sezioni del Piano sono inoltre dedicate alla formazione obbligatoria in materia di anticorruzione e trasparenza e in materia di sicurezza sul lavoro. Nello specifico sarà realizzata in collaborazione con gli uffici competenti tutta la formazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente, con particolare riferimento ai temi inerenti:
 - Anticorruzione e trasparenza
 - Codice di comportamento
 - CAD – Codice dell'Amministrazione Digitale
 - Sicurezza sul lavoro
- **area giuridico-amministrativa:** le competenze attinenti questa area sono funzionali al miglioramento delle attività in genere e delle procedure di lavoro per garantire servizi efficaci ed efficienti. La continua evoluzione legislativa e regolamentare evidenzia la complessità delle discipline pubblicistiche e la varietà dei criteri interpretativi. Quest'area si propone di definire orientamenti applicativi e interpretativi della legislazione in vigore, articolare l'attività in percorsi formativi dedicati all'apprendimento di specifiche procedure amministrative e all'apprendimento e approfondimento di problematiche giuridiche di carattere generale, creare momenti di confronto e di comunicazione tra i vari settori dell'Ente su tematiche giuridiche e amministrative di interesse comune, fornire un aggiornamento puntuale sull'evoluzione normativa, sviluppare un aggiornamento non occasionale delle conoscenze e momenti di confronto delle esperienze.
- **area economico-finanziaria, programmazione e controlli:** quest'area si propone di definire orientamenti applicativi e interpretativi della legislazione in vigore e della sua evoluzione, articolare l'attività in percorsi formativi dedicati all'apprendimento di specifiche procedure amministrative contabili, fornire una opportunità di aggiornamento tecnico sulla struttura del bilancio, fornire le basi concettuali, gli strumenti e le tecniche del controllo di gestione e della valutazione delle politiche pubbliche, con finalità regolative di programmazione, di trasferimento e riparto di risorse.
- **area informatica e digitale:** in particolare si fa riferimento all'obiettivo 5.2.1 ("Aumentare la consapevolezza del rischio cyber (Cyber Security Awareness) nelle PA") previsto dal Piano Triennale per l'Informatica 2022-2024 (agg. 2023) prevede la formazione dei dipendenti-utenti per metterli a conoscenza dei comportamenti da tenere per evitare intrusioni nel sistema informatico dell'Ente e quindi aumentare la sicurezza informatica e la consapevolezza del rischio connesso.

L'obiettivo è interconnesso con l'art. 54 del D.Lgs. 165/2001, così come modificato dall'art. 4 del D.L. 36/2022 ("PNRR2") che – relativamente ai codici di comportamento - prevede nello specifico:

- che venga aggiunta una sezione dedicata al corretto utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e social media, anche con la finalità di tutelare l'immagine della P.A.;
- lo svolgimento di un ciclo formativo obbligatorio, sia a seguito di assunzione, sia in ogni caso di passaggio a ruoli o a funzioni superiori, nonché di trasferimento del personale. Durata e intensità dei corsi sono proporzionate al grado di responsabilità e nei limiti delle risorse finanziarie disponibili a legislazione vigente, sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico.

Progetto Syllabus

La Provincia di Sondrio ha aderito all'iniziativa **"Syllabus per la formazione digitale"** promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Si tratta di un'iniziativa che ha l'obiettivo di promuovere, attraverso un test di autoverifica delle competenze digitali dei dipendenti (non specialisti IT), una formazione personalizzata, in modalità e-learning, sulle competenze digitali considerate di base e necessarie per poter operare in una pubblica amministrazione.

L'obiettivo è quello di accompagnare l'innovazione della pubblica amministrazione attraverso lo sviluppo del capitale umano, affinare le competenze digitali dei dipendenti per migliorare i servizi per cittadini e imprese e realizzare l'alfabetizzazione digitale di tutto il personale.

I dipendenti coinvolti nell'iniziativa provvederanno ad eseguire il test di autovalutazione sulle 5 aree di formazione:

- Dati, informazioni e documenti informatici:
- Comunicazione e condivisione
- Sicurezza
- Servizi on-line
- Trasformazione digitale

Sulla base delle risultanze del test di assessment, il sistema elaborerà il percorso formativo più idoneo ed indicherà quali corsi di formazione effettuare in modalità e-learning disponibili sulla piattaforma della Funzione Pubblica. Una volta conclusa la formazione, il dipendente potrà effettuare un test di post-formazione ed ottenere l'attestato base/intermedio/avanzato per ciascuna area di competenza. La certificazione alimenterà il "fascicolo del dipendente", in corso di realizzazione anche in collaborazione con Sogei.

Per tutti i Servizi è stato inserito l'obiettivo di performance "OBIETTIVO N. 1/F - PROGETTO SYLLABUS: il progetto prevede l'implementazione dell'alfabetizzazione digitale del personale mediante adesione all'iniziativa "Syllabus per la formazione digitale" promossa dal dipartimento della funzione pubblica."

La Direttiva del Ministro della PA Paolo Zangrillo prevede che entro il 30 giugno 2023 le

amministrazioni che non lo hanno ancora fatto aderiscano a Syllabus e che, entro sei mesi dall'iscrizione, forniscano attività di formazione digitale ad almeno il 30% del personale, e poi al 55% entro il 2024 e ad almeno il 75% entro il 2025.

La Provincia di Sondrio ha aderito ed è stato iscritto il 100% del personale.

Si cercherà infine di assicurare il coordinamento tra le iniziative di formazione a carattere trasversale e le iniziative di **formazione specialistica** realizzate presso i singoli settori.

Nella fase di progettazione di dettaglio dei corsi si procederà anche ad una valutazione della eventuale necessità di declinazioni settoriali degli interventi di formazione previsti

Il presente Piano potrà essere aggiornato ed eventualmente integrato nel corso del biennio, a fronte di specifiche esigenze formative non attualmente prevedibili.

Piano della formazione 2023-2025 – corsi specifici

Tali corsi hanno lo scopo di favorire l'approfondimento di argomenti specifici che interessano specifici settori o soggetti. Si riportano in particolare gli obiettivi formativi specifici da Schede Performance 2023:

| Settore/Servizio | Progetto formativo |
|--|--|
| 1.2 Risorse Finanziarie e Controllo di Gestione | <p>OBIETTIVO N. 2/F - FORMAZIONE SPECIFICA: Controlli su società ed enti partecipati; Controllo di gestione; Gestione finanziaria parte capitale; Riforma Servizi Pubblici Locali dopo L. 118/2022; Dichiarazione IVA; Testo Unico Società Partecipate; Procedure Controlli progetti PNRR; Fiscalità Enti Locali.</p> <p>OBIETTIVO N. 3/F - FORMAZIONE INTERSETTORIALE: Risorse decentrate 2023 e nuovo ccnl 2019-2021; Riforma Codice degli Appalti.</p> |
| 1.3 Servizio Informatico | <p>OBIETTIVO N. 2/F: Attivare tutte le possibilità formative legate allo sviluppo dei Servizi IT nella Pubblica Amministrazione e a tutto quello che potrebbe essere argomento di interesse, al fine di tenere aggiornato e sicuro il Sistema Informatico dell'Ente.</p> |
| 1.4 Risorse Umane | <p>OBIETTIVO N. 2/F:</p> <p>1) Approfondimento della normativa in materia di costituzione del Fondo per la Contrattazione Decentrata, con particolare riguardo alla compilazione delle schede del Conto Annuale dedicate.</p> <p>2) Approfondimento delle tematiche relative al benessere organizzativo e alle pari opportunità sul luogo di lavoro – Piano delle Azioni Positive – CUG.</p> |
| 1.5 Stazione Unica Appaltante e Contratti | <p>OBIETTIVO 2/F: Approfondimento normativo in materia di Contratti Pubblici per Lavori, Servizi e Forniture.</p> |
| 1.6 Protezione Civile | <p>OBIETTIVO N. 2/F - Partecipazione al Programma triennale 2022-2024 per la formazione e la diffusione della cultura di Protezione Civile (Deliberazione Regionale n° XI/5935 del 07/02/2022) attraverso corsi che verranno organizzati ed erogati da Regione Lombardia. Partecipazione a Corso di Formazione per “La gestione tecnica dell'emergenza sismica – Rilievo del danno e valutazione agibilità AeDES” organizzato da Regione Lombardia con istituto Eucentre di Pavia.</p> |
| 2.1 Pianificazione Territoriale | <p>OBIETTIVO N. 2/F:</p> <p>1) Formazione mediante tavoli regionali alle attività di supporto ai Comuni per gestione dei dati PGT</p> <p>2) Autoformazione mediante partecipazione a webinar promossi da Formez PA - Centro servizi, assistenza e formazione per l'ammodernamento delle PA relativi ad argomenti di interesse per l'attività lavorativa, finalizzati all'innovazione e la digitalizzazione delle procedure.</p> |

| | |
|--|--|
| 2.2 Acqua ed Energia | <p>OBIETTIVO 2/F:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Formazione in merito alle nuove Linee Guida regionali per autorizzazione impianti FER (D.G.R. n. 4803/2021). 2) Formazione sull'utilizzo del Data Base Regionale per le Utenze Idriche (CUI/SIPIUI). 3) Formazione sull'utilizzo del Software Cartografia Digitale (Q-GIS) per Catasto Reti/Impianti e DBT. |
| 2.4 Cave e Acque Minerali | OBIETTIVO N. 2/F - Approfondimento normativo tecnico/amministrativo sulle materie inerenti il settore delle attività estrattive e delle acque minerali e termali. |
| 3.4 Mercato del Lavoro | <p>OBIETTIVO N. 2/F:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Formazione in materia di "Diversity manager" 2) Formazione in materia di accoglienza donne vittime di violenza; 2) Formazione progetto Eures. |
| 3.5 Turismo e Cultura | OBIETTIVO N. 2/F: Approfondimento normativo sulle materie inerenti al Processo, ove necessario. |
| 4.1 Caccia, Pesca e Strutture Agrarie | OBIETTIVO N. 2/F: Approfondimento normativo sulle materie inerenti al Processo, ove necessario. |
| 4.2 Produzioni Vegetali, Infrastrutture e Foreste | OBIETTIVO N. 2/F: Approfondimento normativo sulle materie inerenti al Processo, ove necessario. |
| 4.3 Ambiente e Rifiuti | OBIETTIVO N. 2/F: Approfondimento normativo in materia ambientale, con particolare attenzione al tema dei rifiuti in continua evoluzione, sia tramite corsi di formazione che tramite messa a disposizione di riviste specializzate . |
| 5.1 Polizia Provinciale | OBIETTIVO N. 2/F: Approfondimento normativo sulle materie inerenti al Processo, ove necessario. |
| 6.1 Edifici | <p>OBIETTIVO N. 2/F:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Formazione in materia di appalti pubblici (D.Lgs. n. 50/2016). 2) Formazione sull'utilizzo BDAP/Osservatorio Regionale Contratti Pubblici. |
| 6.2 Viabilità | <p>OBIETTIVO N. 2/F:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Formazione in materia di appalti pubblici (D. Lgs. n. 50/2016) e project management. 2) Formazione sull'utilizzo BDAP/Osservatorio Regionale Contratti Pubblici. 3) Formazione in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro. 4) Formazione in materia di verifiche e monitoraggio dei ponti (D.G.R. n. 3359/2020 e Circolare MIT 7 luglio 2020). 5) Formazione in materia di progettazione e manutenzione delle strade (pavimentazioni bituminose, barriere e reti paramassi). 6) Formazione sull'utilizzo di strumenti per rilievi topografici. 7) Formazione sull'utilizzo dell'applicativo regionale sui Trasporti Eccezionali: TE on line (D.G.R. n. 1341/2019). |

| | |
|---------------------------|--|
| | 8) Formazione sull'utilizzo del Software Cartografia Digitale (QGIS) per Catasto Strade/DBT. |
| 6.3 Infrastrutture | <p>OBIETTIVO N. 2/F: Aggiornamento quinquennale 40 ore per coordinatore della sicurezza (D.Lgs. n. 81/2008)</p> <p>OBIETTIVO N. 3/F: Formazione Province in ambito PON Governance – La progettazione dei lavori e le procedure di approvazione di progetti di lavoro</p> <p>OBIETTIVO N. 4/F: Formazione Province in ambito PON Governance – Il progetto di fattibilità tecnico economica in ottica PNRR e la valutazione economica del progetto</p> <p>OBIETTIVO N. 5/F: Formazione Province in ambito PON Governance – I principali modelli di partenariato pubblico privato</p> <p>OBIETTIVO N. 6/F: Formazione Province in ambito PON Governance – Le normative e gli standard necessarie all’attuazione della rivoluzione BIM nelle costruzioni</p> |

Sono inoltre previsti **corsi di formazione periodica continua in base alle necessità tecniche e alle novità legislative trasversali e specifiche dei vari settori.**

Piano della formazione 2023-2025 – corsi obbligatori e/o di carattere generale

Tali corsi hanno lo scopo di fornire ai partecipanti un complesso di conoscenze di base e di capacità operative e sono predisposti per lo sviluppo professionale di dipendenti che operano in diversi settori.

| Settore/Servizio | Progetto formativo | Dipendenti coinvolti | n. ore (se dato disponibile) |
|------------------|--|--------------------------|---------------------------------|
| Tutti | Corso in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza e privacy | Tutti | |
| Tutti | Corso in materia di codice di comportamento ex art. 54 D.Lgs. 165/2001 così come modificato dall’art. 4 del D.L. 36/2022 (“PNRR2”) | Tutti | |
| Tutti | Corsi applicativi informatici ADS | Personale amministrativo | |
| Tutti | Piano triennale per l’informatica: obiettivo 5.2.1 “Aumentare la consapevolezza del rischio cyber (Cyber Security Awareness) nelle PA” | Personale amministrativo | |
| Tutti | Corsi in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro | Tutti | |
| Tutti | Corsi CAD e finalizzati a migliorare la capacità di utilizzo di strumenti informatici e telematici | Personale amministrativo | |

6 - Risorse finanziarie

Le risorse economiche per la realizzazione delle attività formative interne e per le iscrizioni ai corsi esterni sono quelle stanziare su apposito capitolo di spesa del Bilancio della Provincia dell'esercizio finanziario di riferimento.

Le risorse destinate alla formazione per l'anno 2023 sono complessivamente pari ad **€ 12.000,00**.

Direttiva Ministro Pubblica Amministrazione Formazione del 24.03.2023

Allegata.



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Alle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1,
comma 2, del d.lgs. n. 165/2001

e, p.c. Alla Presidenza della Repubblica
Segretariato generale

Alla Presidenza del Consiglio dei ministri
Segretariato generale

All'A.N.C.I.

All'U.P.I.

All'U.N.C.E.M.

Alla Conferenza dei rettori delle università italiane

Alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Al Formez PA

OGGETTO: Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Indice

| | |
|---|----|
| 1. Premesse e obiettivi | 2 |
| 2. Il rinnovato contesto ordinamentale | 4 |
| 3. Il “ciclo di gestione” della formazione nelle amministrazioni pubbliche..... | 6 |
| 3.1 <i>La definizione degli obiettivi formativi</i> | 8 |
| 3.2 <i>La misurazione e la valutazione dei risultati</i> | 10 |
| 4. L'offerta formativa promossa dal Dipartimento della funzione pubblica | 11 |

1. Premesse e obiettivi

La formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione costituiscono strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e si collocano al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione.

Qualsiasi organizzazione, infatti, per essere in linea con i tempi e rispondere ai mutamenti culturali e tecnologici della società, deve investire sulle competenze del proprio personale, attraverso una adeguata formazione.

Tale principio, pur avendo informato le politiche di formazione del personale pubblico degli ultimi venti anni, è stato tradotto in pratica con difficoltà e realizzato solo parzialmente, per effetto, tra l'altro, della riduzione delle risorse finanziarie determinata dalle politiche di *spending review*.

Il tema della formazione del capitale umano presenta oggi una rinnovata attualità nel quadro del processo di riforma della pubblica amministrazione per effetto di una pluralità di fattori:

- a) una nuova stagione di reclutamenti, che ha comportato, negli ultimi anni, una significativa immissione di nuovo personale all'interno delle amministrazioni italiane;
- b) un mondo veloce e dinamico, che richiede un necessario aggiornamento delle competenze dei circa 3,2 milioni di dipendenti pubblici;
- c) gli obiettivi di innovazione individuati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (di seguito anche "PNRR"), approvato in Consiglio dei ministri il 24 aprile 2021 e adottato con decisione della Commissione europea n. 10160/21 il 13 luglio 2021.

In particolare, la valorizzazione del capitale umano delle pubbliche amministrazioni è centrale nella strategia del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza "*Sulle persone si gioca il successo non solo del PNRR, ma di qualsiasi politica pubblica indirizzata a cittadini e imprese*"¹.

Più nello specifico, il PNRR mira alla costruzione di una nuova pubblica amministrazione fondata "*sull'ingresso di nuove generazioni di lavoratrici e lavoratori e sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (re-skilling) con un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale*"².

La valorizzazione del capitale umano passa dunque attraverso il riconoscimento della centralità della leva della formazione, che deve avere valore per le persone e per l'amministrazione³:

- a) per i dipendenti, la formazione e la riqualificazione costituiscono un "diritto soggettivo" e, al tempo stesso, un dovere. Le attività di apprendimento e formazione, in particolare, devono essere considerate ad ogni effetto come attività lavorative;
- b) per le amministrazioni, la formazione e la riqualificazione del proprio personale devono costituire un investimento organizzativo necessario e una variabile strategica non assimilabile a mera voce di costo nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico.

¹ PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, Roma, 30 aprile 2021, p. 109.

² A tal fine, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza prevede, nell'ambito del sub-investimento 2.3.1, iniziative finalizzate allo sviluppo delle competenze chiave dei dipendenti pubblici, a partire da quelle relative alla transizione digitale, ecologica e amministrativa, attraverso corsi online aperti e di massa (Massive Open On line Courses - MOOCs), la creazione di Learning Communities per la condivisione di best practices e il supporto alla progettazione e implementazione di programmi formativi su competenze di tipo specialistiche o settoriali.

³ Tali obiettivi sono stati condivisi da Governo e parti sociali con la sottoscrizione del "*Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale*", sottoscritto il 10 marzo 2021 dal Presidente del Consiglio dei ministri e dal Ministro per la pubblica amministrazione con i Segretari generali della CGIL, CISL e UIL. Per approfondimenti si rinvia a PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale*, Roma, 2021.

Dal punto di vista funzionale, il rafforzamento delle competenze del personale pubblico costituisce uno dei principali strumenti per promuovere e implementare i processi di innovazione (amministrativa, organizzativa, digitale) delle amministrazioni pubbliche e, quindi, per innalzare l'efficienza e migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese.

Per cogliere gli obiettivi sopra richiamati, è necessario che la formazione del personale sia inserita al centro dei processi di pianificazione e programmazione delle amministrazioni pubbliche; essa deve essere coordinata e integrata con gli obiettivi programmatici e strategici di performance dell'amministrazione, trovando una piena integrazione nel ciclo della performance e con le politiche di reclutamento, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane⁴.

In questa prospettiva, le amministrazioni pubbliche hanno oggi la possibilità di riqualificare e rafforzare i processi di programmazione dell'attività formativa nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di seguito anche PIAO⁵), introdotto dall'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 convertito, con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. La pianificazione delle attività formative, infatti, costituisce il contenuto di una specifica sezione del PIAO (Sezione 3 Organizzazione e capitale umano, 3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale)⁶, che deve sviluppare, tra l'altro, la strategia di gestione del capitale umano e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali.

Nella cornice ora delineata, la presente Direttiva mira a fornire indicazioni metodologiche e operative alle amministrazioni per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative al fine di promuovere lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale. Il consolidamento di questi processi, in particolare, costituisce il presupposto per innalzare l'efficacia e l'impatto degli interventi finalizzati alla formazione e allo sviluppo del personale, ottimizzando, nel contempo, l'utilizzo delle risorse disponibili.

Inoltre, la Direttiva definisce le priorità di investimento in ambito formativo, tra le quali rientrano:

- lo sviluppo, in maniera diffusa e strutturale, delle competenze del personale pubblico funzionali alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica delle amministrazioni stesse promosse dal PNRR;
- la strutturazione di percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del personale neoassunto, allo scopo di fornire competenze e conoscenze finalizzate al ruolo che lo stesso andrà a ricoprire nell'ambito di ciascuna amministrazione, comprensivi di processi di *mentoring* a supporto dell'apprendimento;
- la necessità di riservare un'attenzione particolare rispetto allo 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.;
- la necessità di dedicare una sempre maggiore attenzione al tema della formazione internazionale – considerata la costante interazione delle amministrazioni con le istituzioni europee e con gli organismi internazionali – e a quella relativa alla gestione dei finanziamenti europei,

⁴ PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, *Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese. Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione*, Roma, 2022, p. 4.

⁵ Per approfondimenti sul Piano Integrato di Attività e Organizzazione ed elementi informativi e sui documenti di programmazione adottati dalle singole amministrazioni si rinvia al sito del Dipartimento della funzione pubblica <https://piao.dfp.gov.it/>.

⁶ Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81, Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione.

date anche le note carenze strutturali, delle amministrazioni pubbliche, in fase di progettazione ed attuazione dei programmi e degli obiettivi promossi dall'UE.

Le indicazioni contenute nella presente Direttiva e gli obiettivi specificati sono rivolti alle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001.

L'attuazione dei principi e delle indicazioni previste dalla Direttiva è affidata, innanzi tutto, ai dirigenti responsabili della gestione delle risorse umane e, ove presenti, ai responsabili della formazione, che devono operare in sinergia con gli altri ruoli organizzativi, a partire ad esempio dal Responsabile per la trasformazione digitale, ove presente, per quanto riguarda la formazione finalizzata allo sviluppo delle competenze digitali.

Più in generale, l'attuazione della Direttiva riguarda tutti i dirigenti, cui è affidato, tra gli altri, il compito di gestire le risorse umane promuovendone lo sviluppo e la crescita.

In questa prospettiva, la promozione della formazione e, in particolare, della partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative di sviluppo delle competenze promosse costituisce un obiettivo di performance dei dirigenti.

2. Il rinnovato contesto ordinamentale

Le modalità di programmazione della formazione da parte delle amministrazioni pubbliche sono state significativamente innovate dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

In particolare, l'art. 6 del decreto-legge prevede che le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, programmano le attività di formazione del proprio personale attraverso la specifica sezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze n. 132 del 30 giugno 2022 ha definito il contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione⁷; esso ha previsto, per quanto riguarda i contenuti, che la sezione di programmazione 3.3 – Piano triennale dei fabbisogni di personale, espliciti:

- a) 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;
- b) le risorse interne ed esterne disponibili e/o "attivabili" ai fini delle strategie formative;
- c) 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);
- d) 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.

In questa rinnovata cornice, il riferimento strategico per la programmazione degli interventi formativi nelle amministrazioni, per i prossimi anni, è rappresentato dal Piano Nazionale di Ripresa

⁷ La sezione dei PIAO relativa alla programmazione delle attività di formazione deve essere compilata da tutte le amministrazioni, a prescindere dalle dimensioni in termini di numero di dipendenti.

e Resilienza, che individua la formazione quale strumento operativo per il potenziamento e lo sviluppo del capitale umano necessario per cogliere gli obiettivi della transizione digitale, amministrativa ed ecologica.

Le priorità della formazione individuate dal PNRR hanno trovato una specificazione nel Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione *“Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese”* adottato dal Ministro per la pubblica amministrazione il 10 gennaio 2022. Il Piano strategico riguarda tutti gli ambiti di conoscenza per l’attuazione del PNRR, non solo quelli giuridici ed economici tradizionalmente oggetto di investimento formativo; mira allo sviluppo di competenze tecniche, organizzative e manageriali, che le transizioni amministrativa, digitale ed ecologica richiedono di acquisire, per tutte le figure professionali delle amministrazioni.

In particolare, il Piano strategico pone l’attenzione sullo sviluppo di un set di competenze comuni a tutti i dipendenti delle amministrazioni pubbliche, a partire da quelle digitali: queste ultime sono definite come le competenze necessarie affinché ciascun dipendente comprenda, accetti e adotti i nuovi strumenti a disposizione e i cambiamenti nei processi di lavoro che questi comportano, in modo da essere promotore dell’innovazione nella prospettiva del miglioramento del servizio, del rapporto con i cittadini e della qualità del proprio lavoro.

Il riferimento per la formazione delle competenze digitali del personale pubblico è rappresentato dal documento metodologico *“Syllabus delle competenze digitali per la PA”* del Dipartimento della funzione pubblica⁸. Il documento descrive le competenze digitali minime richieste ad ogni dipendente pubblico, con particolare riferimento a quelle connesse a norme e strumenti relativi ai processi di trasformazione digitale dell’amministrazione italiana e all’erogazione dei servizi *online* a cittadini e imprese; le competenze digitali sono organizzate in 5 aree, 11 specifiche competenze e tre livelli di padronanza (base, intermedio e avanzato).

Ulteriori indicazioni strategiche per la programmazione e la progettazione della formazione del personale delle amministrazioni pubbliche sono individuate dalla stessa norma introduttiva del PIAO (art. 6 del d.l. n. 80 del 2021), che indica, quali priorità della formazione, quelle finalizzate *“al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali, l’accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all’ambito d’impiego e alla progressione di carriera del personale”* (art. 6, comma 2, lett. b).

A livello territoriale, occorre inoltre rammentare che il CCNL Funzioni locali 2019-2021, sottoscritto il 16.11.2022, all’art. 54 *“Principi generali e finalità della formazione”* prevede che le attività formative programmate nei documenti di pianificazione debbano essere funzionali, tra l’altro a:

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

Al riguardo l’art. 56 *“Pianificazione strategica di conoscenze e saperi”* stabilisce che *“Gli enti, nell’ambito di quanto previsto dall’art. 54 (Principi generali e finalità della formazione) comma*

⁸ Per approfondimenti su questo tema si rinvia a PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, *Syllabus “Competenze digitali per la PA”*, Roma, 2022, consultabile all’indirizzo: https://www.competenzedigitali.gov.it/fileadmin//user_upload/documenti/28feb22_Syllabus-competenze-digitali-pa_v2.pdf.

3, favoriscono misure formative finalizzate alla transizione digitale nonché interventi di supporto per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali, in particolare quelle di base”.

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

A quanto detto, si aggiungono inoltre altri 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.

Le Linee guida in materia di *smart working* adottate nel dicembre 2021⁹ richiamano inoltre le amministrazioni alla necessità di prevedere specifiche iniziative formative per il personale che usufruisce di tale modalità di svolgimento della prestazione.

La formazione, infatti, costituisce una leva fondamentale per sostenere il processo di transizione verso un lavoro agile che non rappresenti la trasposizione fuori ufficio delle stesse logiche del lavoro tradizionalmente praticate in presenza; essa deve perseguire l'obiettivo di addestrare i dipendenti all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile nonché di diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, nonché l'*empowerment*, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni.

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

3. Il “ciclo di gestione” della formazione nelle amministrazioni pubbliche

La progettazione e l'erogazione della formazione in favore del personale delle amministrazioni muove dalla rilevazione dei fabbisogni, che deve essere condotta partendo dai bisogni organizzativi e dalle competenze individuali dei dipendenti, tenendo conto dell'attività di programmazione delle assunzioni e di quanto previsto dai contratti e dagli accordi sindacali.

Uno dei principali elementi di debolezza della formazione nella pubblica amministrazione è consistito, in passato, in una rilevazione e analisi dei fabbisogni individuali e organizzativi spesso assente e incompleta, o priva di una visione strategica.

A questo proposito, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza fornisce una diagnosi precisa, individuando le principali cause della ridotta efficacia della formazione, tra le quali¹⁰:

- la mancanza di una gestione “per competenze”, che ha ridotto spesso la programmazione a una mera pianificazione di sostituzione del personale che cessa dal servizio;

⁹ PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, *Schema di Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni*, Roma, Dicembre 2021.

¹⁰ PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, cit., p. 49.

- la carente capacità delle amministrazioni di proiettare nell'orizzonte di medio e lungo periodo la propria fisionomia, definendone i contorni in termini di competenze necessarie per rispondere efficacemente alle istanze dei cittadini e del mondo produttivo;
- l'inadeguatezza dei sistemi di gestione delle risorse umane che spesso difettano di strumenti in grado di tenere alta la motivazione dei dipendenti e di valorizzarne efficacemente l'apporto.

Quanto ai contenuti della formazione, il PNRR richiama l'attenzione delle amministrazioni sulla necessità di attivare dei percorsi formativi differenziati per target di riferimento individuati a partire dall'effettiva rilevazione dei *gap* di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti o specifici e professionalizzanti¹¹.

In linea con l'impostazione riaffermata nel PNRR, pertanto, il "ciclo di gestione" della formazione nelle amministrazioni pubbliche:

- a) si attiva a partire dall'individuazione delle priorità strategiche comuni e della singola amministrazione e dall'analisi del fabbisogno di competenze a livello organizzativo e per famiglie professionali;
- b) presuppone la verifica, a livello individuale, delle competenze "in ingresso", al fine di accertare il livello di conoscenza e padronanza detenuto da ciascun dipendente con riferimento ad uno specifico ambito di conoscenza/competenza;
- c) deve prevedere l'erogazione di una formazione mirata, individuata con l'obiettivo di ridurre/colmare i *gap* di conoscenza e di competenza di ciascun dipendente;
- d) si conclude con la verifica delle competenze "in uscita", a valle delle attività formative, in modo da rilevare e attestare i progressi compiuti in termini di incremento di conoscenze e competenze a livello individuale e organizzativo, attraverso l'aggregazione e analisi degli esiti.

In tale processo, requisiti e fattori di successo della formazione sono¹²:

- a) la progettazione a partire dalla individuazione delle competenze necessarie per l'innovazione e il cambiamento, e non dai "mestieri" delle amministrazioni;
- b) la velocità di progettazione e di erogazione, in modo che ciascuna amministrazione possa disporre delle competenze di cui ha bisogno in tempi utili per l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e, più in generale, per implementare i processi di innovazione e migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese;
- c) la qualità dei contenuti, che può essere assicurata attraverso la realizzazione di investimenti su una formazione guidata dagli obiettivi di missione e di servizio dell'organizzazione e dai suoi specifici fabbisogni;
- d) la "certificazione" delle competenze acquisite attraverso la formazione da parte dei dipendenti pubblici, integrandole nei percorsi di carriera secondo quanto previsto dalla legge e dai contratti collettivi nazionali ed integrativi;
- e) l'utilizzo della formazione quale leva strategica rafforzare e sviluppare il senso e il valore pubblico del lavoro nella pubblica amministrazione da parte dei propri dipendenti.

¹¹ PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, cit., p. 50.

¹² I principi sono tratti da PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, *Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione "Ri-formare la P.A. Persone qualificate per qualificare il Paese"*, Roma, 10 gennaio 2022, p. 3.

Un sistema formativo realizzato in coerenza con i principi sopra elencati e sostenuto dallo sviluppo di un adeguato sistema informativo consente di:

1. cogliere risultati di qualità in termini di miglioramento delle competenze del personale pubblico e di impatto della formazione sui processi di cambiamento e di innovazione;
2. conseguire una migliore allocazione delle risorse finanziarie destinate alla formazione rispetto alle priorità definite e ai fabbisogni reali;
3. rendicontare, in maniera specifica per gli interventi finanziati nell'ambito del PNRR, ma più in generale per tutti gli investimenti in formazione, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi e dei target in termini di miglioramento delle competenze del personale pubblico.

3.1 La definizione degli obiettivi formativi

Al fine di assicurare una formazione permanente e diffusa del proprio personale, le amministrazioni pubbliche individuano obiettivi formativi di carattere generale, come indicati nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, potenzialmente rivolti a tutti i dipendenti e obiettivi formativi specifici, connessi a finalità strategiche dell'amministrazione, a obiettivi di performance e/o relativi a particolari figure/famiglie professionali.

Nel quadro delle priorità strategiche e degli obiettivi formativi di carattere generale di cui sopra, le amministrazioni programmano obiettivi di sviluppo delle competenze del personale funzionali alla realizzazione delle transizioni digitale, ecologica e amministrativa individuate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. I potenziali destinatari della formazione debbono essere tutti i dipendenti dell'amministrazione.

A questo proposito, giova ricordare che il perseguimento dei target fissati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – espressi in termini di “dipendenti pubblici partecipanti ad iniziative di *up-skilling* e *re-skilling*” e di “dipendenti che hanno completato con successo le attività di formazione” – è da considerarsi responsabilità collettiva di tutte le amministrazioni: è, infatti, la loro adesione alle finalità e agli obiettivi formativi individuati dal PNRR che consente il raggiungimento del risultato di un rafforzamento diffuso e uniforme delle competenze del personale di tutte le amministrazioni, centrali e locali.

Con specifico riguardo allo sviluppo delle competenze digitali, ai fini del perseguimento dei target fissati dal PNRR, entro il 30.06.2023, le amministrazioni che non hanno ancora avviato i propri dipendenti alla formazione messa a disposizione dal Dipartimento della funzione pubblica, si registrano sulla piattaforma “*Syllabus*” del Dipartimento (<https://syllabus.gov.it>), indicando il proprio responsabile della formazione – ovvero, ove non presente, un altro referente – e individuando e abilitando i dipendenti da avviare all'attività formativa.

In considerazione dei contenuti delle competenze digitali – relativi, tra l'altro, ai temi della sicurezza informatica, dell'utilizzo degli strumenti di tecnologici e di *collaboration*, etc. – tale tipologia di formazione riveste particolare rilievo per i dipendenti che svolgono la loro prestazione lavorativa anche in modalità agile o da remoto.

Entro sei mesi dalla registrazione in piattaforma, le amministrazioni pubbliche, anche nelle more della revisione del PIAO, assicurano il completamento delle attività di *assessment* e l'avvio della formazione da parte di almeno il 30% dei propri dipendenti; le amministrazioni che hanno aderito all'offerta formativa del Dipartimento della funzione pubblica sulle competenze digitali entro il 28 febbraio 2023, assicurano il conseguimento del medesimo risultato entro il 30 settembre 2023.

L'obiettivo della formazione sulle competenze digitali è finalizzato al conseguimento, da parte di ciascun dipendente, di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di *assessment* iniziale per almeno 8 delle 11 competenze descritte nel citato Syllabus "Competenze digitali per la PA" (obiettivo formativo). Più precisamente, ciascun dipendente deve conseguire il miglioramento della padronanza delle competenze oggetto della formazione per almeno un livello (ad esempio, da base ad intermedio); tuttavia, può scegliere di proseguire il percorso di miglioramento delle proprie competenze – tenuto anche conto del fatto che il catalogo della formazione sarà progressivamente aggiornato – fino a giungere al livello di padronanza avanzato.

L'obiettivo formativo previsto per i dipendenti dovrà essere conseguito entro sei mesi dall'avvio delle attività formative.

Negli anni successivi, le amministrazioni pianificano nel PIAO lo sviluppo delle competenze digitali dei propri dipendenti in modo tale da assicurare il conseguimento dei seguenti obiettivi:

1. completamento delle attività di *assessment* e conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di una ulteriore quota del personale non inferiore al 25% entro il 31 dicembre 2024;
2. completamento delle attività di *assessment* e conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di una ulteriore quota del personale non inferiore al 20% entro il 31 dicembre 2025.

La verifica dell'andamento della formazione e il monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi sopra indicati potrà essere operato, dal referente di ciascuna amministrazione, attraverso l'utilizzo di specifiche funzionalità della piattaforma "Syllabus".

Il personale individuato dalle amministrazioni accede alla piattaforma Syllabus esclusivamente attraverso la propria identità digitale (SPID, CIE, CNS, eIDAS). Ciò, tenuto conto delle finalità della piattaforma stessa quale strumento di erogazione dell'attività formativa e di attestazione dei risultati di apprendimento (vedi successivo paragrafo 3.2).

Per quanto riguarda la formazione inerente alla transizione ecologica, amministrativa e relativa ad altri ambiti tematici strategici promossa nell'ambito del PNRR dal Dipartimento della funzione pubblica (vedi successivo paragrafo 4), verranno fissate analoghe modalità e termini di adesione del personale delle amministrazioni pubbliche con successivi atti di indirizzo.

Come anticipato, oltre a obiettivi formativi di carattere generale, le amministrazioni pubbliche individuano obiettivi formativi specifici correlati a finalità strategiche connesse alla propria missione, a particolari obiettivi di *performance* e/o relativi a specifiche figure/famiglie professionali. In questo caso, la formazione è finalizzata a far conseguire ai dipendenti il più alto grado di operatività ed autonomia in relazione alle funzioni assegnate, tenendo conto dell'evoluzione della normativa e delle conoscenze riferite ai contesti di lavoro, delle caratteristiche tecnologiche ed organizzative degli stessi contesti, nonché delle innovazioni introdotte, con specifico riferimento a quelle funzionali alle modalità di erogazione dei servizi a cittadini e imprese.

La definizione degli obiettivi formativi deve essere condotta a partire dalla identificazione delle competenze richieste ai dipendenti per essere efficaci nella propria prestazione lavorativa e dalla costruzione di un modello di competenze e deve prevedere la mappatura dei principali *gap* di competenza da colmare.

Al fine di una efficace programmazione delle attività formative, gli obiettivi di sviluppo delle competenze del personale indicati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione devono essere dettagliati:

- a) per macro-aree tematiche: formazione manageriale, formazione tecnica, formazione per il lavoro agile, etc.;

- b) per target di soggetti beneficiari: formazione per neo-assunti; formazione rivolta alle dipendenti, per supportare le politiche di genere; formazione rivolta a dipendenti over 50, finalizzata a superare il “*digital gap*”; formazione finalizzata a realizzare processi di *up-skilling* e *re-skilling* del personale, a seguito dei processi di innovazione; formazione per i dipendenti che svolgono in parte la loro prestazione lavorativa fuori dall’ufficio, in modalità agile o da remoto; etc.;
- c) in relazione alle metodologie utilizzate – in funzione dei contenuti e dei target sopra indicati – 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.).

Le pubbliche amministrazioni dovranno garantire a ciascun dipendente, sia per la formazione relativa alle competenze trasversali, sia per quella riferita a obiettivi “specifici”, in base ad una programmazione che segua l’iter descritto, almeno 24 ore di formazione/anno.

Per quel che attiene agli obiettivi formativi, espressi come sopra, sia in termini di dipendenti coinvolti (in valore assoluto e %) che di ore/anno, ciascuna amministrazione ne dà conto all’interno del proprio PIAO e in sede di verifica dello stato di attuazione dello stesso. Il Dipartimento della funzione pubblica promuoverà un apposito monitoraggio, anche avvalendosi della piattaforma “*Syllabus*” (v. *infra*).

3.2 La misurazione e la valutazione dei risultati

Un elemento qualificante dell’attività formativa è rappresentato dalla misurazione dei risultati conseguiti, anche in termini di scostamenti rispetto agli obiettivi programmati. A tal fine, le amministrazioni pubbliche definiscono e specificano, nell’apposita sezione del PIAO, i sistemi di monitoraggio e valutazione utilizzati e i relativi indicatori, distinti in:

- a) indicatori di output/di realizzazione, quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo: 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.;
- b) indicatori di *outcome*/impatto, quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo: *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.

I sistemi di monitoraggio utilizzabili includono gli strumenti messi a disposizione, ai fini dell’attuazione degli investimenti di *up-skilling* e *re-skilling* previsti dal PNRR, dal Dipartimento della funzione pubblica e dalla Scuola Nazionale dell’Amministrazione e da Formez, in qualità di soggetti attuatori.

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.

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

Il raggiungimento degli obiettivi formativi da parte dei dipendenti rileva altresì in termini di “risultati conseguiti e valutazione positiva” ai fini delle progressioni professionali all’interno della stessa area e fra le aree o qualifiche diverse.

4. L'offerta formativa promossa dal Dipartimento della funzione pubblica

Il Dipartimento della funzione pubblica, al fine del perseguimento degli obiettivi di formazione descritti, promuove – anche per il tramite della Scuola Nazionale dell'Amministrazione e di Formez PA – interventi formativi rivolti alle amministrazioni e ai loro dipendenti per il rafforzamento delle competenze di base e professionalizzanti, a supporto della transizione digitale, ecologica e amministrativa mediante:

- a) la messa a disposizione di corsi di formazione in modalità da remoto (*e-learning*), attraverso la nuova piattaforma *online* del Dipartimento della funzione pubblica “*Syllabus*” (<https://syllabus.gov.it>) che consente a ciascun dipendente abilitato dall'amministrazione di appartenenza di:
 - rilevare, anche attraverso un test in ingresso, il proprio livello di padronanza rispetto alle diverse aree di competenza;
 - accedere ad un percorso formativo personalizzato, finalizzato a migliorare i livelli di conoscenza e competenza, a partire da quelli per i quali l'*assessment* ha individuato specifiche carenze;
 - rilevare, all'esito della formazione fruita, i progressi conseguiti in termini di livelli di padronanza sulle singole competenze. I progressi di ciascun dipendente saranno attestati dalla piattaforma attraverso certificati o riconoscimenti digitali contenenti informazioni strutturate (metadati) in uno standard open che li renderà personali, portatili e verificabili (*digital e open badge*), anche nella prospettiva della creazione del fascicolo della formazione del dipendente;
- b) il rafforzamento delle conoscenze e delle competenze realizzato dai dipendenti della pubblica amministrazione, attraverso corsi di formazione erogati dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, cui i cataloghi dei corsi sono consultabili sul sito internet della Scuola;
- c) l'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 “PA 110 e lode”, in continuo aggiornamento e consultabili all'indirizzo internet <https://www.funzionepubblica.gov.it/formazione/pa-110-e-lode>.
- d) la promozione di comunità di pratiche, al fine di mettere in condivisione, tra i responsabili preposti alla formazione del personale di tutte le amministrazioni di livello nazionale e locale, processi, buone pratiche, risultati conseguiti.

Le amministrazioni pubbliche individuano, in accordo con i dipendenti, obiettivi formativi e piani di formazione individuali, in modo da coniugare la crescita e lo sviluppo dei singoli dipendenti con gli obiettivi di performance di innovazione delle amministrazioni.

Il Dipartimento della funzione pubblica promuove, annualmente, un monitoraggio dei risultati conseguiti dalle amministrazioni pubbliche – centrali e locali – in tema di formazione del personale, anche in un'ottica di comparazione e di verifica del raggiungimento degli obiettivi fissati dalla presente Direttiva.

A tal fine, verrà sviluppata una apposita sezione della piattaforma “*Syllabus*”, ove le amministrazioni indicheranno i risultati complessivamente raggiunti dal proprio personale.