

3.4 SOTTO-SEZIONE: FORMAZIONE

Programma di formazione e aggiornamento - premesse

La formazione del personale è stata inserita, in attuazione della direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 16.01.2026 recante: “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”, tra gli obiettivi di performance organizzativa dell’ente.

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. Il disegno e la concreta ed efficace attuazione delle politiche di formazione del personale sono una delle principali responsabilità del datore di lavoro pubblico e della dirigenza pubblica che ne esercita per legge le funzioni, specialmente quando preposta ad uffici dirigenziali con competenze generali in materia di gestione del personale. È compito del dirigente gestire le persone assegnate, sostenendone lo sviluppo e la crescita professionale.

La promozione della formazione costituisce, quindi, uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell’obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

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

Nel presente documento vengono quindi declinate 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.

La formazione del personale, tuttavia, non può risolversi in una questione eminentemente tecnica: l’accurata definizione di obiettivi strategici di sviluppo delle competenze del personale, con-otta a partire da una corretta rilevazione dei fabbisogni formativi, costituisce un presupposto necessario, ma non sufficiente, per una piena efficacia degli interventi formativi.

Occorre che le persone si appropriino della dimensione “valoriale” della formazione, aumentando ovvero migliorando la consapevolezza del fatto che le iniziative di sviluppo delle conoscenze e delle competenze devono produrre valore per tre insiemi di soggetti: le persone che lavorano nelle amministrazioni quali beneficiari diretti delle iniziative formative, innanzi tutto; le amministrazioni stesse; i cittadini e le imprese quali destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni.

Senza la promozione di questa dimensione valoriale, la formazione non produce il “valore aggiunto” atteso e stenta a concorrere all’affermazione, nelle amministrazioni pubbliche, di una cultura manageriale e organizzativa che riconosce il valore e la centralità della formazione continua.

Vengono di seguito individuate soluzioni formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e al perseguimento delle finalità sottese alla formazione dei dipendenti pubblici richieste dal PNRR e necessarie per il conseguimento dei suoi target, anche promuovendo l’accesso alle opportunità formative promosse dal Dipartimento della funzione pubblica e dal sistema di enti pubblici preposti all’erogazione della formazione, oltre che dal CELVA.

Numerose discipline di settore hanno previsto, nel tempo, specifici piani o obblighi formativi, declinati in termini generali o quali requisiti di qualificazione per lo svolgimento di determinate funzioni, per l’efficace realizzazione di alcune attività amministrative e, più in generale, il rafforzamento della capacità amministrativa. Ciò, in ossequio al principio generale secondo il quale la programmazione autonoma, da parte delle amministrazioni, delle attività formative correlate ai propri specifici fabbisogni, è bilanciata dal dovere di pianificare ed attuare

interventi formativi previsti e imposti dalla legge o da altre fonti normative, generali e di settore.

Senza pretesa di esaustività, in questa sede si richiama l'obbligatorietà della formazione in materia di:

- a) attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (l. n. 150 del 2000, art. 4);
- b) salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37);
- c) prevenzione della corruzione (l. n. 190 del 2012, art. 5);
- d) etica, trasparenza e integrità (d.P.R. n. 62 del 2013);
- e) contratti pubblici (art. 63 dlgs 36/2023 e s.m.i.);
- f) lavoro agile (art. 14, comma 1, della l. n. 124 del 2015);
- g) pianificazione strategica (art. 12 del d.P.C.M. n. 132 del 2022).

In termini più generali, secondo la Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023, 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”.

Sulla necessità del rafforzamento delle conoscenze digitali insiste, in particolare, anche la disciplina pattizia, secondo la quale 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.

Nell'attuale contesto economico e sociale, caratterizzato da impetuosi avanzamenti tecnologici, continui cambiamenti delle aspettative dei cittadini e degli utenti dei servizi, e sfide globali, la formazione del personale è indispensabile per consentire alle amministrazioni pubbliche di raggiungere adeguate performance che, per quantità e qualità, possano soddisfare le domande e i bisogni espressi da persone e comunità del proprio contesto di riferimento.

La formazione del personale costituisce, quindi, nella prospettiva del PIAO (e non solo), una delle determinanti della creazione di valore pubblico; quest'ultimo 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: ad esempio, i programmi formativi che rafforzano i principi dell'equità sociale e dell'inclusività consentono ai dipendenti pubblici di migliorare la progettazione e l'implementazione di programmi e servizi volti a ridurre le disuguaglianze e promuovere l'equità nella fornitura dei servizi.

La formazione del personale deve essere considerata quindi, innanzi tutto, come un catalizzatore della produttività e dell'efficienza organizzativa. 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. Le organizzazioni che danno priorità alla formazione e allo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale, infatti, sono sempre meglio posizionate nell'alimentare costantemente la cultura dell'innovazione, promuovendo un ambiente di apprendimento che incoraggia le persone a pensare in modo critico, esplorare nuove idee e affrontare i problemi creativamente.

Allo stesso tempo, la formazione deve contribuire a rafforzare, diversificare e ampliare le competenze, le conoscenze e le abilità dei dipendenti, permettendo loro di affrontare nuove richieste, risolvere problemi complessi e contribuire efficacemente al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e di valore pubblico. Affrontare una sola di queste tre dimensioni e trascurare le altre riduce l'efficacia della formazione e dei relativi investimenti.

Muovendo da queste premesse, la formazione deve essere progettata ed erogata in modo sistematico, con un orizzonte temporale che travalichi il breve termine e con l'obiettivo di determinare un impatto interno, sulle persone e l'amministrazione, e un impatto esterno all'amministrazione.

Sul versante interno, la formazione ha un impatto fondamentale, in quanto strettamente legata alla soddisfazione, alla fidelizzazione, al benessere organizzativo e all'impegno dei dipendenti. La crescita delle persone attraverso la formazione e, più in generale, il miglioramento del benessere delle risorse umane si trasforma in un significativo ritorno in termini di motivazione, senso di appartenenza e soddisfazione lavorativa. Questi fattori, insieme ad altri di natura organizzativa, oltre a concorrere alla realizzazione di incrementi di produttività, promuovono un clima lavorativo positivo e coeso, alimentando un ambiente in cui le persone sono incentivate a dare il meglio di sé e a contribuire proattivamente ai compiti dell'amministrazione.

Sul versante esterno, le maggiori performance e il maggior valore pubblico realizzato dall'amministrazione anche attraverso il rafforzamento delle competenze del proprio personale producono externalità positive in termini di fiducia dei cittadini e delle imprese nei confronti delle istituzioni; una più forte legittimazione dell'amministrazione costituisce un incentivo non economico dei dipendenti pubblici, una leva di *engagement* e una spinta all'ulteriore miglioramento delle loro competenze.

Proiettata nella prospettiva della "creazione del valore", la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi deve necessariamente essere multidimensionale, ovvero deve essere realizzata dall'amministrazione 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 per questa via possono essere chiaramente esplicitati 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.

Infine, ma non per ultimo, 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.).

La formazione, quindi, deve perseguire l'obiettivo di accrescere le conoscenze e le competenze delle persone: non deve solo fornire alle persone le conoscenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati, ma deve anche sviluppare una piena consapevolezza del ruolo da loro svolto sia all'interno sia all'esterno del contesto organizzativo dell'amministrazione.

In particolare, la formazione deve permettere:

1. la crescita delle conoscenze delle persone. La formazione è necessaria per consentire ai dipendenti l'acquisizione e l'aggiornamento nel tempo delle conoscenze tecniche e teoriche specifiche e coerenti con il proprio ambito di lavoro, aumentando la consapevolezza rispetto agli strumenti, alle metodologie e alle normative che occorre conoscere per svolgere i compiti affidati e la capacità di seguirne le evoluzioni. 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.

Tra le tre dimensioni appena richiamate, la crescita della coscienza del ruolo è quella che richiede maggiore attenzione nella definizione dei futuri programmi di formazione.

La mancata acquisizione della coscienza del ruolo ricoperto potrebbe condurre alla generazione, tramite la formazione tradizionale, di potenzialità (conoscenze e competenze) che non si traducono, a livello operativo, in un agire efficace.

La scarsa coscienza del ruolo ricoperto dalle persone è una delle cause alla base del divario, anche ampio, tra potenzialità individuali, in termini di conoscenze e competenze, e performance realizzate. Per questo motivo, è necessario che la formazione fornisca, oltre al trasferimento di conoscenze e competenze tecniche, la condivisione di una visione organizzativa e una prospettiva relazionale. È proprio rafforzando la coscienza del ruolo ricoperto che ogni singolo dipendente potrà meglio comprendere la significatività delle attività da svolgere, la relazione fra queste e quelle svolte dalle altre persone con le quali deve interagire e, quindi, dare valore al contributo che il suo lavoro fornisce al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione nel suo complesso.

La formazione non deve quindi concentrarsi solo sulle competenze tecniche, ma deve abbracciare anche l'educazione umanistica. In questa prospettiva, assumono un ruolo chiave la sperimentazione e l'adozione di modalità innovative di apprendimento e progetti formativi incentrati sulla comprensione dell'innovazione e cambiamento, l'autosviluppo e l'attribuzione di senso alla propria esperienza di vita e professionale, anche attraverso il recupero e valorizzazione delle leve "umanistiche" (*humanities*).

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.

La strategia di crescita e sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche nella prospettiva del rafforzamento della capacità amministrativa – e, quindi, nella generazione di valore pubblico – promossa dal PNRR può essere declinata attorno a cinque principali aree di competenza, comuni a tutte le amministrazioni:

- a) le competenze di leadership e le soft skill, necessarie per guidare e accompagnare le persone nei processi di cambiamento associati alle diverse transizioni in atto;
- b) le competenze per l'attuazione delle transizioni amministrativa, digitale e ecologica e di quelle che caratterizzano i processi di innovazione e, più in generale, di modernizzazione attivati dal PNRR;
- c) le competenze relative ai valori e ai principi che contraddistinguono il sistema culturale di pubbliche amministrazioni moderne improntate all'inclusione, all'etica, all'integrità, alla sicurezza e alla trasparenza.

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 delle amministrazioni	COMPETENZE per la TRANSIZIONE DIGITALE delle amministrazioni pubbliche	COMPETENZE per la TRANSIZIONE ECOLOGICA delle amministrazioni
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		

Pertanto, le amministrazioni sono chiamate ad attivare e adottare processi di cambiamento che riguardano o che combinano la dimensione digitale, ecologica ed amministrativa e che richiedono l'attivazione di competenze di *leadership* e delle cosiddette *soft skills*, nonché l'adozione di principi e valori comuni al lavoro pubblico. Si pensi, ad esempio, all'azione di riforma introdotta dal d.lgs. n. 36/2023 in materia di appalti, che, tra l'altro, ha: rafforzato con elementi di obbligatorietà innovazioni nei processi amministrativi abilitati dalla digitalizzazione del ciclo di vita degli acquisti (*e-procurement* e adozione del *building information modeling* – BIM); promosso una attenzione crescente alla sostenibilità degli acquisti (*green public procurement* – GPP); enfatizzato il ruolo delle competenze manageriali e delle *soft skills*, riconoscendo al responsabile unico del procedimento (RUP) il ruolo di Responsabile di progetto o *project manager*, all'interno di un quadro di valori e principi connessi all'integrità e all'anticorruzione.

Del tutto evidente appare, quindi, il carattere di interdipendenza delle tre transizioni.

Le transizioni digitale ed ecologica, ad esempio, hanno anche una dimensione amministrativa, sia perché il funzionamento interno dell'amministrazione deve essere coerente con tale trasformazione complessiva, cogliendo ad esempio le opportunità della digitalizzazione per il miglioramento dei servizi resi agli utenti e introducendo la prospettiva della sostenibilità nella gestione delle proprie risorse; sia perché l'amministrazione ha un ruolo di indirizzo, promozione e regolazione della trasformazione digitale ed ecologica della società.

Allo stesso tempo, e solo per fare un altro esempio, l'interconnessione della semplificazione amministrativa con gli obiettivi di transizione digitale o ecologica impone di impostare le politiche di semplificazione in modo sostanzialmente diverso dal passato. I processi organizzativi e decisionali devono essere ripensati alla luce dell'obiettivo della loro digitalizzazione, che a sua volta deve essere strumentale o comunque coerente rispetto alle esigenze di semplificazione; l'obiettivo della sostenibilità, inoltre, deve orientare la politica di semplificazione, sia nell'individuazione delle procedure la cui complessità maggiormente ostacola la trasformazione ecologica, sia nella valutazione dell'impatto delle specifiche soluzioni di semplificazione sugli interessi pubblici e privati coinvolti in tale trasformazione.

I principali obiettivi di sviluppo delle competenze individuati al fine di orientare al meglio i processi formativi e di sviluppo sono i seguenti:



In linea generale, all'interno di ciascuna area è possibile individuare almeno due diverse categorie di competenze che, generalmente, attengono a personale con ruoli diversi nei processi di trasformazione:

1. competenze (o cultura) di base: set di conoscenze e abilità che mirano a creare consapevolezza rispetto ad un determinato tema, a promuovere comportamenti coerenti nel proprio contesto di lavoro e a condividere valori comuni. Si tratta, pertanto, di competenze trasversali a tutti i dipendenti pubblici e non direttamente connesse a specifiche famiglie o profili professionali;
2. competenze specialistiche: set di conoscenze e capacità specialistiche necessarie per presidiare i contenuti afferenti ad un dato ruolo o una data posizione organizzativa e in grado di incidere sulle performance individuali.

Di seguito si specificano gli obiettivi formativi per ciascun ambito.

Framework delle competenze per la transizione amministrativa

Le riforme amministrative avviate negli ultimi decenni, finalizzate a trasformare le pubbliche amministrazioni in organizzazioni moderne, manageriali, flessibili, orientate al risultato, partecipate e trasparenti sono, per alcuni versi, ancora in corso, considerato che le riforme non sono azioni puntuali, bensì processi continui e progressivi, che via via si arricchiscono di nuovi contenuti. Per questo motivo, la “transizione amministrativa”, promossa e richiesta oggi dal PNRR, include anche azioni di riforma amministrativa che si collocano nel solco delle politiche di innovazione sviluppate negli ultimi anni: si pensi, ad esempio, alla semplificazione normativa e amministrativa, che occupa un posto assolutamente centrale nel PNRR.

“Transizione amministrativa” non è, quindi, un nuovo termine utilizzato per riferirsi agli stessi contenuti del passato. Se le riforme amministrative indicano un cambiamento specificamente riferito al funzionamento delle amministrazioni pubbliche, la transizione amministrativa indica un aspetto o una componente di una più complessiva trasformazione della società, che è compito dei poteri pubblici, incluse le amministrazioni pubbliche, guidare e accompagnare. Tale è il senso dei grandi programmi trasformativi che negli ultimi anni si sono affermati sul piano internazionale ed europeo e che, in Italia, hanno trovato nel PNRR l'espressione più compiuta.

In questa prospettiva, la transizione amministrativa – e la sua stretta correlazione con la trasformazione ecologica e digitale – è alla base di una nuova relazione dell'amministrazione con il futuro. Se la cultura amministrativa è stata, tradizionalmente, orientata al passato e al presente, ora che alle amministrazioni viene richiesto di guidare e di adattarsi a grandi cambiamenti, occorrono competenze diverse: fare progetti più che eseguire regole; adattare flessibilmente l'organizzazione e le procedure ai cambiamenti imprevisi, piuttosto che seguire prassi e routine che da quei cambiamenti vengono sempre spiazzate; anticipare i problemi prima che essi si presentino. Ciò richiede un mutamento culturale, lo sviluppo di un atteggiamento proattivo, anticipante, resiliente, che deve rappresentare un obiettivo essenziale della formazione necessaria per la transizione amministrativa (e non solo).

Nel quadro dei processi di cambiamento e di innovazione sopra delineati, il rafforzamento delle conoscenze e delle competenze per la transizione amministrativa è ritenuto necessario per consentire al personale pubblico di contestualizzare, gestire e accompagnare le trasformazioni in atto, riconducibili a norme, strategie e indirizzi sovranazionali (PNRR, fondi di coesione) e nazionali (riforme istituzionali e amministrative), shock esogeni, spesso determinati da crisi sistemiche (ad esempio, economica, sanitaria, etc.).

Le competenze per la transizione amministrativa sono, quindi, quelle destinate a promuovere e realizzare un nuovo modo di intendere i processi di riforma amministrativa. Esse possono essere ricondotte a tre principali ambiti:

1. comprendere contesto, finalità, politiche e obiettivi dei processi di transizione amministrativa, attraverso l'analisi del quadro strategico e normativo, internazionale e nazionale, in cui operano l'amministrazione. L'ambito comprende il rafforzamento e lo sviluppo di conoscenze e competenze relative a:
 - a) il contesto internazionale ed europeo dei processi di transizione;
 - b) le riforme e gli investimenti promossi dal PNRR e dalle politiche di coesione;
 - c) la progettazione delle politiche pubbliche in una prospettiva sistemica e di interdipendenza;
2. progettare e attuare la transizione amministrativa nella prospettiva di una buona amministrazione, a partire dalla pianificazione delle attività nella prospettiva della creazione di valore pubblico e la valutazione ex ante degli effetti attesi dai processi di transizione, anche attraverso attività di consultazione degli stakeholder. Rientrano in quest'ambito le competenze per:
 - d) la progettazione e l'attuazione delle politiche pubbliche nella prospettiva del PNRR e delle politiche di coesione;
 - e) la programmazione operativa, la misurazione e la valutazione delle performance individuali di dirigenti e dipendenti, della performance organizzativa e del valore pubblico;
 - f) l'innovazione organizzativa, la promozione e l'implementazione di nuovi modelli di lavoro pubblico;
 - g) il reclutamento, la gestione, la formazione continua e lo sviluppo delle risorse umane nella prospettiva della valorizzazione delle persone e della promozione del benessere organizzativo;
 - h) la semplificazione dei procedimenti amministrativi e delle procedure;
 - i) la gestione delle risorse finanziarie e la contabilità pubblica, l'acquisizione e la gestione dei fondi europei;
 - j) la gestione degli acquisti;
 - k) la comunicazione interna ed esterna;
3. valutare l'impatto della transizione amministrativa, dei suoi effetti sulle transizioni digitale ed ecologica e sul miglioramento delle amministrazioni e della produzione di valore pubblico. Questo ambito di competenza richiede il rafforzamento delle conoscenze del personale pubblico a partire da quelle relative a:
 - l) la misurazione ex post, la valutazione e l'analisi di impatto delle politiche pubbliche;
 - m) l'analisi e l'elaborazione di dati per il supporto e la valutazione dei processi decisionali, a partire dalle fonti statistiche e amministrative;
 - n) l'*accountability*, finalizzata a rendere trasparenti gli esiti della valutazione e favorire una loro discussione aperta.

Framework delle competenze per la transizione digitale

Il processo di trasformazione digitale delle amministrazioni pubbliche richiede l'attivazione di un sistema di competenze ampio e variegato, che attraversa tutti i livelli operativi e decisionali e che si arricchisce continuamente per effetto dei processi di digitalizzazione e di innovazione tecnologica. A tal fine, la Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 ha richiesto alle amministrazioni pubbliche di promuovere una formazione diffusa per lo sviluppo delle competenze digitali di base del proprio personale. Si tratta di competenze relative a:

- a) gestire dati, informazioni e contenuti digitali;
- b) produrre, valutare e gestire documenti informatici;
- c) conoscere gli open data;
- d) comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione e con cittadini, imprese ed altre PA;

- e) proteggere i dispositivi, i dati personali e la privacy;
- f) conoscere l'identità digitale ed erogare servizi on-line;
- g) conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale e le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale.

Tuttavia, vista la natura sempre più pervasiva delle applicazioni di intelligenza artificiale (IA) in molti aspetti della vita sociale e del lavoro, la capacità di interagire con tali applicazioni comporta la necessità di ampliare il ventaglio delle competenze digitali di base dei dipendenti pubblici. Queste ultime devono includere la cosiddetta “AI literacy” che attiene, oltre alla comprensione dell'esistenza di applicazioni di intelligenza artificiale, al come e al perché si esplica la capacità dell'IA di influenzare il lavoro pubblico, includendo la padronanza delle conoscenze connesse agli aspetti normativi, operativi e di dominio ad essa connessi.

Più nello specifico, la formazione sull'IA deve essere in grado di promuovere lo sviluppo delle competenze, tecniche, trasversali e umanistiche, di tutti i dipendenti pubblici, necessarie per uno sviluppo corretto, efficace ed etico degli strumenti di intelligenza artificiale, compreso il loro addestramento.

L'evoluzione del contesto tecnologico in cui operano le amministrazioni rende inoltre necessario rafforzare le competenze specialistiche dei professionisti in ambito digitale, necessarie a fronteggiare e governare, in una dimensione multidisciplinare, la progressiva diffusione di tecnologie emergenti e dalle grandi potenzialità anche in ambito pubblico. L'investimento nella crescita e nell'aggiornamento degli specialisti per la transizione digitale è inoltre indispensabile per attrarre (e trattenere) nelle amministrazioni pubbliche i talenti, in presenza di un mercato del lavoro nazionale e internazionale altamente competitivo.

È necessario, inoltre, promuovere e curare lo sviluppo delle competenze tecniche di dominio che riguardano metodi, regole e strumenti connessi a specifici processi di digitalizzazione (si pensi, ad esempio, all'*e-procurement*) e a specifici ambiti applicativi.

Framework delle competenze per la transizione ecologica

La formazione e lo sviluppo delle competenze del personale pubblico deve promuovere l'adozione dei principi di sostenibilità e, quindi, lo sviluppo di conoscenze e capacità necessarie per consolidare e promuovere una transizione ecologica giusta.

Muovendo dal quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità (*GreenComp*) – che definisce le competenze necessarie per promuovere la sostenibilità e supportare la transizione ecologica a livello educativo e professionale – è possibile individuare tre ambiti di competenze chiave dei dipendenti per l'attuazione della transizione ecologica nelle amministrazioni pubbliche, volte a:

1. creare una base culturale e valoriale in grado di orientare il comportamento individuale e collettivo (incarnare i valori della sostenibilità): le competenze che afferiscono a quest'area sono definibili di base perché comuni e trasversali a tutti i dipendenti pubblici ma anche perché concorrono a rendere la stessa pubblica amministrazione sostenibile e “compliant” con gli obblighi normativi. Rientrano in questo specifico ambito:
 - a) la conoscenza delle strategie per lo sviluppo sostenibile e degli strumenti per affrontare la complessità e le sfide della transizione ecologica;
 - b) la capacità di orientare la domanda di beni, servizi e attività della pubblica amministrazione verso i principi della sostenibilità;
 - c) la capacità di applicare responsabilmente il principio “do no significant harm” (DNSH), integrato all'interno della famiglia delle valutazioni ambientali, per conseguire gli obiettivi di sostenibilità;
 - d) la conoscenza delle buone pratiche per promuovere il risparmio e l'efficienza energetica negli edifici;

- e) la capacità di riconoscere e applicare soluzioni di mobilità sostenibile;
 - f) la comprensione della complessità dei cambiamenti climatici e l'importanza di mitigare e gestire i loro effetti;
2. tradurre i valori della sostenibilità e della transizione ecologica ed energetica in azioni concrete per promuovere politiche e pratiche sostenibili (attuare politiche sostenibili).

Le competenze che afferiscono a quest'ambito sono di base e di carattere specialistico e possono essere definite come l'insieme di conoscenze, capacità e abilità che consentono ai dipendenti pubblici di progettare, implementare e monitorare le politiche di sviluppo sostenibile. Vi rientrano le conoscenze, le competenze abilitanti, i comportamenti e le azioni dei dipendenti pubblici per:

- a) supportare e organizzare iniziative di risparmio energetico nelle amministrazioni pubbliche, gestendo appalti elettronici verdi per prodotti a basso impatto ambientale, promuovendo l'efficientamento energetico degli edifici pubblici e esercitando una leadership nella diffusione di pratiche sostenibili e della cultura dell'efficienza energetica;
 - b) sviluppare e implementare modelli efficaci per la promozione della mobilità sostenibile, favorendo l'uso di trasporti a basso impatto ambientale e riducendo i consumi energetici attraverso politiche e infrastrutture innovative;
 - c) applicare le procedure di autorizzazione per gli impianti che sfruttano fonti rinnovabili e promuovere le comunità dell'energia rinnovabile (CER);
3. adottare efficacemente tutti gli strumenti di programmazione, monitoraggio e valutazione, anche in termini di coerenza, delle politiche pubbliche in ottica di sostenibilità (governare la sostenibilità).

Se, da un lato, le amministrazioni pubbliche devono sviluppare competenze specialistiche in materia di sostenibilità ambientale, analisi dei dati, gestione del territorio e progettazione strategica, la conoscenza degli strumenti per la gestione e la rendicontazione della sostenibilità possono considerarsi una competenza di base di carattere trasversale, in quanto necessaria ad acquisire consapevolezza degli impatti delle proprie politiche e attività e a monitorarle in modo integrato, orientandole verso obiettivi di sostenibilità ambientale, economica e sociale. Rientra in quest'area la conoscenza degli strumenti per la gestione e la rendicontazione della sostenibilità.

Le competenze trasversali all'attuazione delle transizioni (amministrativa, digitale ed ecologica)

Le competenze manageriali e di leadership dei dirigenti pubblici e le *soft skills* di dirigenti e dipendenti sono trasversali alle competenze abilitanti i processi di transizione delle amministrazioni (digitale, ecologica e amministrativa), in quanto ne costituiscono il principale fattore di attivazione e guida. Queste competenze sono state recentemente definite nel dettaglio distinguendo tra le competenze qualificanti i dirigenti pubblici e le *soft skills* del personale con qualifica non dirigenziale. La Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 ha introdotto, inoltre, una specifica articolazione delle competenze di leadership che i dirigenti sono chiamati ad adottare e su cui devono essere valutati.

Lo sviluppo di conoscenze, abilità e competenze tecniche (dette anche "*hard skill*") deve, inoltre, affiancarsi ed essere sostenuto da un rafforzamento continuo e progressivo di una serie di principi e valori in grado di favorire quel cambiamento culturale e quella crescita personale che portino a una sostanziale modifica dei comportamenti nei contesti di lavoro e, di rimando, nella società.

A quest'ambito è riconducibile gran parte della formazione obbligatoria attinente alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza, integrità ed etica pubblica, all'inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, ma anche alla gestione della privacy e, per estensione, alla sicurezza nei luoghi di lavoro.

Il sistema dell'offerta formativa per il conseguimento degli obiettivi di formazione

La realizzazione degli ambiziosi obiettivi di sviluppo delle competenze del capitale umano pubblico nella prospettiva della crescita delle persone, del rafforzamento della capacità amministrativa, del miglioramento della performance e della produzione del valore pubblico richiede un significativo ampliamento e un miglioramento coordinato dell'offerta formativa dell'ente.

Per conseguire gli obiettivi formativi necessari per l'attuazione dei processi di innovazione promossi dal (e necessari per l'attuazione del) PNRR, ci si avvale dell'offerta formativa del CELVA e delle risorse messe a disposizione a titolo gratuito dal Dipartimento della funzione pubblica attraverso la piattaforma "Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni" (Syllabus).

L'amministrazione è registrata sulla piattaforma Syllabus, ha abilitato tutti i dipendenti alla fruizione dei corsi sulla piattaforma Syllabus e la segreteria comunale, in qualità di responsabile del servizio gestione risorse umane, ha assegnato a ciascuno di loro i percorsi formativi pubblicati sulla piattaforma Syllabus – relativi alle aree di competenze esemplificate più sopra – sui temi più sopra richiamati e gli altri finalizzati al conseguimento delle priorità di sviluppo del capitale umano, promuovendo:

1. la formazione dei dirigenti pubblici sui temi della leadership, sulle competenze manageriali e sulle *soft skills*, secondo quanto previsto dalla richiamata Direttiva del Ministro della pubblica amministrazione del 28 novembre 2023.;
2. la formazione per lo sviluppo delle competenze digitali, abilitando i dipendenti alla fruizione della formazione sulla piattaforma Syllabus secondo le modalità, i termini e i tempi previsti dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023;
3. la formazione sui temi dell'etica e del contrasto alla violenza contro le donne, abilitando i dipendenti alla fruizione della formazione sulla piattaforma Syllabus, in attuazione di quanto previsto dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 29 novembre 2023;
4. la formazione per la promozione del lavoro agile, in modo da assicurarne l'attuazione in maniera efficace e performante, nel quadro delle disposizioni del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021. Tenuto, pertanto, conto del fatto che le competenze individuali costituiscono uno dei fattori abilitanti del lavoro agile, la sottoscrizione di nuovi accordi individuali di lavoro agile è subordinata alla fruizione, da parte di dirigenti e dipendenti.

La piattaforma Syllabus, per la natura dei contenuti formativi e per le metodologie di apprendimento, costituisce l'entry point del sistema formativo pubblico. Essa può essere integrata in programmi di formazione proposti dalla SNA e da Formez PA, costituendo i primi moduli di tali programmi. 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.

Il percorso formativo viene poi integrato con il programma di formazione messo a disposizione dal CELVA per l'anno 2026, al momento non ancora disponibile.

Programmazione, monitoraggio e rendicontazione della formazione

area di competenze	ambito di competenza	obbl.	destinatari	modalità erogazione	n. ore	risorse attivabili	tempi erogazione
Competenze manageriali: leadership e soft skill	competenze abilitanti i processi di transizione dell'amministrazione (digitale, ecologica e amministrativa), in quanto ne costituiscono il principale fattore di attivazione e guida	no	Segretaria comunale (dirigente); Responsabile U.T. (funzionario)	webinar	Almeno 4	Syllabus, SNA, Formez P.A., CELVA	Entro 31.12.2026
competenze tecniche (hard skill)	a) attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (l. n. 150 del 2000, art. 4); b) salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37); c) prevenzione della corruzione (l. n. 190 del 2012, art. 5); d) etica, trasparenza e integrità (d.P.R. n. 62 del 2013); e) contratti pubblici (art. 63 dlgs 36/2023 e s.m.i.); f) lavoro agile (art. 14, comma 1, della l. n. 124 del 2015); g) pianificazione strategica (art. 12 del d.P.C.M. n. 132 del 2022); h) gestione della privacy (GDPR)	sì	Dirigenti e categorie (tutti i dipendenti)	webinar	Almeno 8	Syllabus, SNA, Formez P.A., CELVA	Entro 31.12.2026
transizione amministrativa	comprendere contesto, finalità, politiche e obiettivi dei processi di transizione amministrativa, attraverso l'analisi del quadro strategico e normativo, internazionale e nazionale, in cui operano l'amministrazione. rafforzamento e lo sviluppo di conoscenze e competenze relative a: a) contesto internazionale ed europeo dei processi di transizione; b) riforme e gli investimenti promossi dal PNRR e dalle politiche di coesione; c) progettazione delle politiche pubbliche in una prospettiva sistemica e di interdipendenza;	no	Personale cat. C (competenze di base) Personale dirigente, Cat. D (competenze specialistiche)	webinar	Almeno 4	Syllabus, SNA, Formez P.A., CELVA	Entro 31.12.2026
transizione amministrativa	progettare e attuare la transizione amministrativa nella prospettiva di una buona amministrazione, a partire dalla pianificazione delle attività nella prospettiva della creazione di valore pubblico e la valutazione ex ante degli effetti attesi dai processi di transizione, anche attraverso attività di consultazione degli stakeholder: Competenze di base e specialistiche relative a: a. progettazione e l'attuazione delle politiche pubbliche nella prospettiva del PNRR e delle politiche di coesione; b. programmazione operativa, la misurazione e la valutazione delle performance individuali dei dipendenti, della performance organizzativa e del valore pubblico; c. innovazione organizzativa, la promozione e l'implementazione di nuovi modelli di lavoro pubblico; d. reclutamento, la gestione, la formazione continua e lo sviluppo delle risorse umane nella	no	Personale cat. B, C (competenze di base) Personale dirigente, Cat. D (competenze specialistiche)	webinar	Almeno 4	Syllabus, SNA, Formez P.A., CELVA	Entro 31.12.2026

	prospettiva della valorizzazione delle persone e della promozione del benessere organizzativo; e.semplicificazione dei procedimenti amministrativi e delle procedure; f. gestione delle risorse finanziarie e la contabilità pubblica, l'acquisizione e la gestione dei fondi europei; g.gestione degli acquisti; h.comunicazione interna ed esterna						
transizione amministrativa	misurazione ex post, la valutazione e l'analisi di impatto delle politiche pubbliche. Competenze di base e specialistiche relative a: a) misurazione ex post, la valutazione e l'analisi di impatto delle politiche pubbliche; b) analisi e l'elaborazione di dati per il supporto e la valutazione dei processi decisionali, a partire dalle fonti statistiche e amministrative; c) accountability, finalizzata a rendere trasparenti gli esiti della valutazione e favorire una loro discussione aperta	no	Personale cat. B, C (competenze di base) Personale dirigente, Cat. D (competenze specialistiche)	webinar	Almeno 4	Syllabus, SNA, Formez P.A., CELVA	Entro 31.12.2026
competenze per la transizione digitale	sviluppo delle competenze digitali del personale. Competenze di base relative a: a) gestire dati, informazioni e contenuti digitali; b) produrre, valutare e gestire documenti informatici; c) conoscere gli open data; d) comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione e con cittadini, imprese ed altre PA; e) proteggere i dispositivi, i dati personali e la privacy; f) conoscere l'identità digitale ed erogare servizi on-line; g) conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale e le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale.	no	Personale cat. B, C, D Personale dirigente	webinar	Almeno 4	Syllabus, SNA, Formez P.A., CELVA	Entro 31.12.2026
competenze per la transizione digitale	promuovere lo sviluppo delle competenze, tecniche, trasversali e umanistiche necessarie per uno sviluppo corretto, efficace ed etico degli strumenti di intelligenza artificiale, compreso il loro addestramento. Competenze di base relative a: a) Intelligenza artificiale (<i>AI literacy</i>)	no	Personale cat. B, C, D Personale dirigente	webinar	Almeno 1	Syllabus, SNA, Formez P.A., CELVA	Entro 31.12.2026
competenze per la transizione digitale	promuovere e curare lo sviluppo delle competenze tecniche di dominio che riguardano metodi, regole e strumenti connessi a specifici processi di digitalizzazione. Competenze specialistiche relative a: a) e-procurement b) applicativi gestionali in uso presso l'ente	no	Personale cat. B, C, D Personale dirigente	webinar	Almeno 3	Syllabus, SNA, Formez P.A., CELVA	Entro 31.12.2026
competenze per la transizione ecologica	creare una base culturale e valoriale in grado di orientare il comportamento individuale e collettivo (incarnare i valori della sostenibilità). Competenze di base relative a: a) conoscenza delle strategie per lo sviluppo sostenibile e degli	no	Personale cat. B, C, D Personale dirigente	webinar	Almeno 2	Syllabus, SNA, Formez P.A., CELVA	Entro 31.12.2026

	strumenti per affrontare la complessità e le sfide della transizione ecologica; b) capacità di orientare la domanda di beni, servizi e attività della pubblica amministrazione verso i principi della sostenibilità; c) capacità di applicare responsabilmente il principio “do no significant harm” (DNSH), integrato all’interno della famiglia delle valutazioni ambientali, per conseguire gli obiettivi di sostenibilità; d) conoscenza delle buone pratiche per promuovere il risparmio e l’efficienza energetica negli edifici; e) la capacità di riconoscere e applicare soluzioni di mobilità sostenibile; f) comprensione della complessità dei cambiamenti climatici e l’importanza di mitigare e gestire i loro effetti;						
competenze per la transizione ecologica	tradurre i valori della sostenibilità e della transizione ecologica ed energetica in azioni concrete per promuovere politiche e pratiche sostenibili (attuare politiche sostenibili). Competenze di base e specialistiche relative a: a) supportare e organizzare iniziative di risparmio energetico nelle amministrazioni pubbliche, gestendo appalti elettronici verdi per prodotti a basso impatto ambientale, promuovendo l’efficientamento energetico degli edifici pubblici e esercitando una leadership nella diffusione di pratiche sostenibili e della cultura dell’efficienza energetica; b) sviluppare e implementare modelli efficaci per la promozione della mobilità sostenibile, favorendo l’uso di trasporti a basso impatto ambientale e riducendo i consumi energetici attraverso politiche e infrastrutture innovative; c) applicare le procedure di autorizzazione per gli impianti che sfruttano fonti rinnovabili e pro- muovere le comunità dell’energia rinnovabile (CER);	no	Risorse assegnate all’Ufficio tecnico: Personale cat. B (competenze di base), Personale Cat. C e D (competenze specialistiche)	webinar	Almeno 4	Syllabus, SNA, Formez P.A., CELVA	Entro 31.12.2026
competenze per la transizione ecologica	adottare efficacemente tutti gli strumenti di programmazione, monitoraggio e valutazione, anche in termini di coerenza, delle politiche pubbliche in ottica di sostenibilità (governare la sostenibilità). Competenze di base relative a: a) conoscenza degli strumenti per la gestione e la rendicontazione della sostenibilità.	no	Personale cat. B, C, D Personale dirigente	webinar	Almeno 2	Syllabus, SNA, Formez P.A., CELVA	Entro 31.12.2026

In sede di valutazione, sarà verificato 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.