



Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR ITALIA

Scheda Progetto

Amministrazione titolare di intervento: PCM - Ministro per la Pubblica Amministrazione

Titolo Intervento: *Investimenti in istruzione e formazione. Servizi e soluzioni tecnologiche a supporto dello sviluppo del capitale umano delle pubbliche amministrazioni*



**Finanziato
dall'Unione europea**
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

SEZIONE 1 – ANAGRAFICA INTERVENTO

Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 - Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Codice Misura: Investimento 2.3 Competenze: Competenze e capacità amministrativa – Sub-investimento 2.3.1: Investimenti in istruzione e formazione

Descrizione Misura: L'intervento persegue l'obiettivo di rafforzare e ampliare il sistema di conoscenze e competenze dei dipendenti della PA attraverso la definizione e l'attuazione di un piano strategico unitario di sviluppo del capitale umano incentrato sull'*upskilling* e *reskilling* del personale pubblico, a partire dalla definizione e rilevazione delle conoscenze e delle competenze richieste per ciascuna figura professionale e la razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa.

Titolo: Investimenti in istruzione e formazione - Servizi e soluzioni tecnologiche a supporto dello sviluppo del capitale umano delle pubbliche amministrazioni

CUP: J59J21013820006

Amministrazione titolare: PCM - Ministro per la Pubblica Amministrazione

Altra Amministrazione/Struttura co-titolare (se pertinente): N.A.

Modalità attuativa (Regia, Titolarità, Titolarità con delega): Regia e Titolarità

Natura Intervento (Lavori, Acquisizione Beni, Realizzazione di Servizi, Aiuti alle Imprese, Concessioni alle persone, Strumenti di ingegneria finanziaria): Realizzazione di Servizi

Soggetto Attuatore: PCM Ministro per la Pubblica Amministrazione/Dipartimento della funzione pubblica (DFP), Formez PA e AgID.

Referente del progetto: Sauro Angeletti, Direttore Generale dell'Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze (UISC) del Dipartimento della funzione pubblica

Data avvio progetto: 01/03/2022

Data fine progetto: 31/12/2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

SEZIONE 2 – ORGANIZZAZIONE E CAPACITA' AMMINISTRATIVA DEL SOGGETTO ATTUATORE

Descrizione delle strutture coinvolte nella gestione, attuazione e controllo dell'intervento – Dipartimento della funzione pubblica

Il Dipartimento della funzione pubblica (DFP) è la struttura della Presidenza del Consiglio dei ministri dello Stato italiano responsabile di:

- fornire supporto all'innovazione legislativa e regolamentare;
- presidiare l'attuazione delle politiche di riforma e modernizzazione delle pubbliche amministrazioni;
- promuovere e accompagnare i processi di trasformazione delle PA attraverso la propria capacità di indirizzo, gli interventi di rafforzamento della capacità amministrativa, l'identificazione e la disseminazione di buone pratiche in ambito nazionale ed internazionale;
- assicurare il supporto al Ministro per la pubblica amministrazione nello svolgimento dei compiti delegati dal Presidente del Consiglio dei ministri.

La struttura organizzativa del Dipartimento è disciplinata e organizzata dal Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 gennaio 2026, registrato dalla Corte dei conti in data 18 febbraio 2026, n. 491, recante abrogazione del D.M. 24 luglio 2020, come modificato dal D.M. 15 luglio 2022 per assicurare un più efficace supporto alla definizione e implementazione delle politiche di riforma e modernizzazione delle pubbliche amministrazioni in ambiti quali la semplificazione, il reclutamento, la formazione, la valutazione della performance, il lavoro pubblico e l'organizzazione amministrativa. Il Dipartimento è organizzato in 10 Uffici, ivi compreso l'Ispettorato per la funzione pubblica:

- Ufficio per la semplificazione e la digitalizzazione;
- Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze;
- Ufficio per l'organizzazione ed il lavoro pubblico;
- Ufficio per la qualità della performance e le riforme;
- Ufficio per le relazioni sindacali;
- Ufficio per la gestione amministrativa;
- Ufficio per i concorsi e l'accesso alla pubblica amministrazione;
- Ufficio per l'attività istruttoria normativa e regolamentare e per l'Osservatorio nazionale del lavoro pubblico;
- Ufficio per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni locali;
- Ispettorato per la funzione pubblica.

Con Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 30 giugno 2023 è stata disciplinata la riorganizzazione dell'Unità di missione istituita presso il Dipartimento della funzione pubblica con il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, 4 ottobre 2021, recante "Organizzazione della Unità di missione relativa agli interventi del PNRR assegnati alla responsabilità del Ministro per la pubblica amministrazione" dedicata alle attività di coordinamento, monitoraggio, rendicontazione e controllo degli interventi del PNRR di competenza del Ministro per la pubblica amministrazione, in ottemperanza all'articolo 8 del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77 e al successivo Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 9 luglio 2021.

Tale unità è suddivisa in tre servizi:

1. Servizio di coordinamento della gestione e della comunicazione PNRR, che svolge funzioni di presidio sull'attuazione degli interventi PNRR di competenza del Dipartimento della funzione pubblica e sul raggiungimento dei relativi obiettivi intermedi e finali (milestone e target). Il Servizio assicura, tra l'altro, il coordinamento delle procedure gestionali relative all'attivazione dei progetti a titolarità e a regia, nonché la definizione delle procedure di gestione e controllo e della relativa manualistica, coordinando, inoltre, la



gestione finanziaria degli investimenti e la messa in opera delle riforme di pertinenza del Dipartimento. Il Servizio, nel rispetto delle prerogative della Cabina di regia e della Struttura di missione PNRR, supporta il dirigente di livello generale dell'Unità di missione nelle attività di comunicazione con riguardo agli interventi PNRR di competenza del Dipartimento e al raggiungimento dei relativi obiettivi intermedi e finali (milestone e target).

2. Servizio di monitoraggio e valutazione PNRR, che coordina le attività di monitoraggio sull'attuazione degli interventi e delle riforme PNRR di competenza del Dipartimento della funzione pubblica. Il servizio svolge attività di supporto nella raccolta dei dati, nel monitoraggio e nelle rilevazioni statistiche su programmi e progetti cofinanziati ovvero finanziati da fondi nazionali, europei e internazionali e per l'attuazione di politiche pubbliche per lo sviluppo, anche in relazione alle esigenze di programmazione e attuazione del PNRR. Nell'ambito delle proprie attività, il Servizio verifica il conseguimento di Milestone e Target e provvede a trasmettere alla Struttura di missione PNRR presso la Presidenza del Consiglio dei ministri e all'Ispettorato centrale del PNRR i dati di avanzamento finanziario e di realizzazione fisica e procedurale degli investimenti e delle riforme, nonché l'avanzamento dei relativi obiettivi intermedi e finali, attraverso le funzionalità del sistema ReGiS.
3. Servizio di rendicontazione, controllo e prevenzione frodi PNRR, che provvede, relativamente agli interventi PNRR di competenza del Dipartimento della funzione pubblica, verifica la regolarità delle procedure e delle spese, controlla lo stato di avanzamento finanziario e il raggiungimento di obiettivi intermedi e finali (milestone e target) in coerenza con gli impegni assunti, riceve le domande di rimborso dei soggetti attuatori e provvede al recupero delle eventuali somme indebitamente versate. Trasmette all'Ispettorato generale per il PNRR i dati necessari per la presentazione delle richieste di pagamento alla Commissione europea, corredate della corrispondente dichiarazione di cui all'Annex III dell'Accordo di finanziamento stipulato con la Commissione europea. Nello svolgimento delle proprie attività, il servizio adotta le iniziative necessarie a prevenire le frodi, i conflitti di interesse ed evitare il rischio di doppio finanziamento pubblico degli interventi. Il servizio predispone relazioni periodiche al Ministro per la pubblica amministrazione in ordine alla regolarità delle procedure e delle spese e alle iniziative di prevenzione frodi, conflitti di interesse e rischi di doppio finanziamento adottate.

La titolarità delle attività di gestione e di attuazione dell'intervento illustrato nel presente documento è affidata all'Ufficio per l'innovazione amministrativa la formazione e lo sviluppo delle competenze (UISC).

L'Ufficio, ai sensi del citato provvedimento di riorganizzazione di cui al decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 gennaio 2026:

- a) promuove gli interventi di modernizzazione e l'innovazione delle competenze nelle amministrazioni pubbliche;
- b) esercita funzioni di indirizzo e coordinamento in materia di formazione, nell'ambito degli indirizzi del Capo del Dipartimento, anche in raccordo con la Scuola nazionale dell'amministrazione e con FormezPA;
- c) cura il miglioramento della qualità e dell'efficacia del sistema formativo pubblico;
- d) svolge l'analisi qualitativa dei programmi formativi e definisce standard, indicatori e criteri di monitoraggio degli esiti;
- e) si avvale di un osservatorio sulla formazione per la misurazione e la valutazione dei risultati e degli impatti delle iniziative di sviluppo del personale pubblico;
- f) contribuisce al rafforzamento dell'attrattività della pubblica amministrazione, facendo della formazione la leva centrale;
- g) verso l'esterno, mediante iniziative di informazione e orientamento al lavoro pubblico e percorsi con istituzioni scolastiche, ITS Academy, università, altre istituzioni del sistema terziario, altre amministrazioni ed enti di ricerca;
- h) verso l'interno, tramite azioni integrate lungo il ciclo di vita del dipendente (inserimento/*onboarding*, aggiornamento continuo, percorsi di crescita e mobilità, comunità di pratica), con attenzione alle connessioni intergenerazionali e ai valori del servizio pubblico;



- i) cura la gestione delle piattaforme digitali e degli spazi «multi-community» del Dipartimento, garantendone l'integrazione operativa, l'accessibilità e la qualità editoriale dei contenuti;
- j) coordina gli interventi finalizzati al conseguimento degli obiettivi connessi alla transizione energetica, alla mobilità sostenibile e alla promozione degli acquisti verdi (Green Public Procurement), nonché all'innovazione e alla partecipazione dei cittadini nell'ambito dei processi di open government;
- k) progetta e promuove iniziative di mentoring e socializzazione professionale, nonché tirocini, contratti di apprendistato e di formazione-lavoro, per favorire la transizione demografica e generazionale del personale pubblico.

L'Ufficio è articolato nei seguenti servizi:

1. **Servizio per la formazione e lo sviluppo delle competenze:** cura la progettazione, la promozione e l'attuazione degli interventi dedicati allo sviluppo delle competenze del personale pubblico. Supporta l'elaborazione di indirizzi e direttive in materia di formazione, anche in raccordo con la Scuola nazionale dell'amministrazione e con FormezPA, e promuove iniziative volte a migliorare la qualità e l'efficacia del sistema formativo pubblico. Nell'ambito delle direttive del Capo del Dipartimento e in coerenza con gli obiettivi di attrattività della PA, il Servizio promuove per-corsi e iniziative di sensibilizzazione rivolti soprattutto alle nuove generazioni, per far conoscere il lavoro pubblico e i principi fondamentali del servizio pubblico. A tal fine sviluppa attività formative in collaborazione con amministrazioni pubbliche, istituzioni scolastiche, ITS, università, enti di ricerca e istituzioni del sistema formativo terziario;
2. **Servizio per l'innovazione amministrativa e la transizione energetica nella PA:** cura l'individuazione e la diffusione di linee guida, buone pratiche e strumenti di sostegno per le pubbliche amministrazioni in materia di innovazione amministrativa; cura gli interventi finalizzati al conseguimento degli obiettivi connessi alla transizione energetica, alla mobilità sostenibile e della promozione degli acquisti verdi (Green Public Procurement) nelle pubbliche amministrazioni, all'innovazione e alla partecipazione dei cittadini nel contesto dei processi open government. Cura la promozione e il monitoraggio, nell'ambito delle direttive del ministro, delle forme di lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni e cura la relativa reportistica. Cura e promuove gli strumenti innovativi di avvicinamento alla Pubblica amministrazione, assicurando il coordinamento delle iniziative rivolte alla formazione avanzata, all'alta specializzazione e alle esperienze professionalizzanti, in un'ottica di rafforzamento delle competenze e di ricambio generazionale.

Descrizione degli elementi utili a garantire la capacità amministrativa del Dipartimento della funzione pubblica quale soggetto attuatore

Il Dipartimento della funzione pubblica possiede un solido bagaglio di competenze e di esperienze nell'ambito della progettazione, della gestione, del monitoraggio e della rendicontazione di progettualità finanziate con il supporto dei fondi europei derivante dall'esperienza maturata nella gestione di interventi e progettualità attivate a valere sui Programmi Operativi Nazionali. A tal proposito, si segnala, innanzi tutto, l'esperienza maturata dal Dipartimento della funzione pubblica quale Organismo Intermedio delegato dall'Autorità di Gestione – Agenzia della Coesione territoriale – alla gestione di interventi per l'implementazione della riforma della PA e della strategia per la crescita digitale nell'ambito del PON “*Governance e capacità istituzionale*” 2014-2020. Preliminarmente all'individuazione del Dipartimento quale Organismo Intermedio, l'Autorità di Gestione del Programma ha svolto un controllo sull'affidamento delle funzioni e sulla capacità amministrativa necessaria per lo svolgimento delle funzioni delegate.

Per quanto riguarda l'Ufficio per l'innovazione amministrativa la formazione e lo sviluppo delle competenze, individuato quale ufficio tematico competente per la gestione e l'attuazione del presente intervento, giova ricordare che quest'ultimo ha realizzato e realizza attività e progetti finanziati a valere su diverse fonti di finanziamento (fondi nazionali e sui fondi SIE).

In particolare, l'Ufficio UISC è stato titolare di un portafoglio di progetti a titolarità finanziati a valere sul Programma Operativo Nazionale (PON) “*Governance e capacità istituzionale*” 2014-2020 e delle progettualità definanziate dal PON e ammesse a finanziamento a valere sulle risorse dell'Asse dedicato alle risorse in salvaguardia ex art. 242 del Decreto-Legge 19 maggio 2020 n. 34 (Decreto “Rilancio”) del Programma Operativo Complementare al PON, sui temi dello sviluppo delle competenze e della capacità amministrativa. Detto portafoglio progetti comprende gli interventi di seguito indicati:



- a) “La strategia nazionale per le aree interne e i nuovi assetti istituzionali” (intervento chiuso il 31.07.2023);
- b) “Centro di competenza FOIA” (intervento chiuso il 20.07.2022);
- c) “Competenze digitali per la PA” (intervento chiuso il 31.12.2022);
- d) “Open Gov: metodi e strumenti per l’amministrazione aperta” (che termina il 31. 07.2026);
- e) “Rafforzamento della capacità amministrativa dei piccoli comuni” (che termina il 31.07.2026);
- f) “Linea Amica Digitale” (che termina il 31.07.2026).

Gli interventi progettuali sopra richiamati sono, a vario titolo, incentrati su aspetti centrali per il rafforzamento della capacità amministrativa e sviluppo delle competenze del personale pubblico, quali la transizione digitale e amministrativa, l’open government, la partecipazione ai processi decisionali e la trasparenza, etc.; il valore economico complessivo dei progetti è pari a circa 60 milioni di euro, allocato per l’acquisizione sul mercato di servizi e sviluppo software, il reclutamento di esperti di dominio e la stipula di convenzioni con la società in house Formez PA.

In base agli atti organizzativi adottati dall’Organismo intermedio (OI)-Dipartimento della funzione pubblica e, in particolare, del funzionigramma e delle piste di controllo, l’Ufficio UISC, in quanto unità organizzativa tematicamente competente, svolge le attività di progettazione degli interventi, indirizzo e coordinamento degli aspetti tecnico-operativi e contenutistici, gestione amministrativa e finanziaria, monitoraggio fisico, finanziario e procedurale degli interventi, autocontrollo e rendicontazione.

Descrizione delle strutture coinvolte nella gestione, attuazione e controllo dell’intervento – Formez PA

Formez PA è un’associazione riconosciuta con personalità giuridica di diritto privato, in house alla Presidenza del Consiglio e alle amministrazioni associate e sottoposta al controllo, alla vigilanza, ai poteri ispettivi della Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento della funzione pubblica.

A Formez PA è attribuita¹ la funzione di supporto delle riforme e di diffusione dell’innovazione amministrativa nei confronti dei soggetti associati e delle attività di coordinamento, sviluppo e attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) ai soggetti associati e al Dipartimento della funzione pubblica. L’associazione fornisce servizi e assistenza tecnica e supporto al PNRR, in particolare per i comuni fino a 5.000 abitanti; fornisce ogni altra attività in coerenza con le finalità di cui all’art. 2 del d.lgs. n. 6/2010.

L’attività di Formez PA è regolata dallo Statuto. Formez PA realizza le attività attraverso la predisposizione di un Piano triennale, aggiornato annualmente, che viene sottoposto all’approvazione contestualmente al bilancio di previsione; esso viene predisposto in coerenza con le risorse individuate nel bilancio di previsione.

Le modalità di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali sono disciplinate con il Regolamento interno di organizzazione, contabilità e amministrazione, approvato, nella versione attuale, il 22 dicembre 2022.

Descrizione degli elementi utili a garantire la capacità amministrativa del Formez PA quale soggetto attuatore

Formez PA, a partire dai primi anni duemila, è diventato, per numero di progetti realizzati e loro valore economico, leader nella realizzazione di progetti cofinanziati con riferimento allo sviluppo delle competenze e all’accrescimento della *capacity building* per Amministrazioni centrali dello Stato e per le Amministrazioni regionali associate.

Il piano triennale 2022-2024 (vigente all’epoca dell’attivazione dell’intervento descritto nella presente scheda) identifica tre tipologie di attività prevalenti di Formez PA: procedure concorsuali; formazione integrata (formazione e supporto consulenziale per lo sviluppo delle competenze interne alle pubbliche

¹ Sul punto si veda il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 convertito con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 e ss.mm.ii., recante “Misure per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia” e, in particolare, l’art. 4 che assegna a Formez PA la funzione di supporto delle riforme e di diffusione dell’innovazione amministrativa nei confronti dei soggetti associati, nonché il supporto alle attività di coordinamento, sviluppo e attuazione del PNRR ai soggetti associati e al Dipartimento della funzione pubblica.



amministrazioni); assistenza tecnica (cui sono, comunque, connessi interventi per lo sviluppo delle competenze interne delle amministrazioni richiedenti).

Il piano riferito alle annualità 2024-2026 tiene conto delle modifiche sancite dal decreto-legge n. 44 del 22 aprile 2023 – convertito con modificazioni dalla l. 21 giugno 2023, n. 74 – e la successiva ricostituzione degli Organi del Centro.

Nell’ambito del piano e in relazione alla *mission* e alle nuove funzioni attribuite a Formez PA, al fine di incrementare l’efficienza dell’Associazione e migliorare la qualità dei servizi dalla stessa resi, a parziale modifica del decreto legislativo n. 6 del 2010 rubricato “*Riorganizzazione del Centro di formazione studi (FORMEZ), a norma dell’articolo 24 della legge 18 giugno 2009, n. 69*”, per il settore “formazione”- rientrante nell’ambito della produzione - è stata aggiunta l’attività finalizzata alla formazione specifica per la qualificazione del personale preposto all’incarico di responsabile unico del procedimento (RUP) nonché quella relativa all’elaborazione di moduli formativi destinati al personale assunto anche a tempo determinato per l’attuazione delle misure del PNRR; il settore “servizi e assistenza tecnica e supporto al PNRR”, sottolinea e consolida il ruolo di supporto su tali tematiche in favore dei comuni fino a 5.000 abitanti, c.d. “Piccoli Comuni”. In questo nuovo contesto, l’Istituto continua pertanto a supportare l’implementazione delle riforme e della diffusione dell’innovazione amministrativa nei confronti e a favore degli Associati, le attività di reclutamento, di formazione e di sviluppo professionale del personale, nonché ogni altra attività in coerenza con le finalità di cui all’art. 2 del decreto legislativo n. 6.

Alla realizzazione dei progetti è dedicato uno staff di risorse, attualmente organizzate in 6 aree operative con a capo un dirigente che ha specifiche competenze nelle materie oggetto dei progetti coordinati.

A supporto delle aree di produzione operano una serie di uffici di amministrazione, gestione, rendicontazione e controllo che consentono il corretto e regolare svolgimento delle procedure gestionali.

Formez PA, infatti, si è dotato di regolamenti e procedure per la gestione di tutto il ciclo progettuale e per l’acquisizione dei servizi e delle forniture.

In particolare, per la contrattualizzazione di risorse esterne adotta procedure di selezione, competitive e trasparenti, improntate al principio di economicità e concorrenzialità e, per i collaboratori/consulenti, stringenti limiti regolamentari in materia di compensi giornalieri, periodici ed annuali.

Le attività di Formez PA sono sottoposte ad un incisivo controllo del Dipartimento della funzione pubblica.

Descrizione delle strutture coinvolte nella gestione, attuazione e controllo dell’intervento – Agenzia per l’Italia Digitale (AgID)

L’Agenzia per l’Italia Digitale (AgID) è l’agenzia tecnica della Presidenza del Consiglio dei ministri che garantisce la realizzazione degli obiettivi dell’Agenda digitale italiana. Contribuisce alla diffusione delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione, favorendo l’innovazione e la crescita economica.

AgID promuove la diffusione delle competenze digitali fra cittadini, imprese e Pubblica Amministrazione, realizzando percorsi formativi ad hoc, eventi e iniziative di sensibilizzazione e comunicazione. Inoltre, collabora con altri enti pubblici nel definire le strategie nazionali per lo sviluppo delle competenze e mette a disposizione materiali e strumenti operativi.

Sulla base di riferimenti normativi italiani ed europei, AgID ha quindi il compito di delineare l’indirizzo strategico che accompagni operativamente la trasformazione digitale del Paese e che diventi un punto di riferimento per le Amministrazioni, i cittadini e le imprese. Per fare questo, ogni anno provvede alla redazione del Piano Triennale per l’informatica nella pubblica amministrazione, che rappresenta il documento di supporto e di orientamento per le pubbliche amministrazioni italiane nella pianificazione delle attività sul percorso di innovazione tecnologica, nonché il riferimento per declinare le strategie attraverso la definizione di obiettivi e attività.

L’AgID è organizzata in due Direzioni, al cui interno sono articolate le Aree quali strutture dirigenziali di livello non generale, e due Uffici collocati in staff al Direttore generale:

1. Direzione “*Innovazione e transizione digitale*”, che esercita le competenze relative alla promozione dell’innovazione digitale e della transizione digitale nella pubblica amministrazione e nel Paese. In particolare, la



Direzione ha competenze in materia di indirizzo, coordinamento e monitoraggio per l'innovazione della pubblica amministrazione, di definizione di strumenti e strategie per l'attuazione della transizione digitale, nella gestione dei progetti per l'innovazione e la transizione digitale e dei progetti relativi al "Piano nazionale di riprese e resilienza" (PNRR) e in ambito di qualificazione, regolazione, identità e portafoglio digitale, interoperabilità, dati e accessibilità;

2. Direzione "*Amministrazione, funzionamento e vigilanza*", alla quale sono ricondotte le competenze relative all'amministrazione e al funzionamento complessivo dell'Agenzia e all'esercizio delle funzioni della vigilanza, come da attribuzioni di legge. In particolare, la Direzione ha competenze in materia di gestione delle risorse umane e finanziarie, nella gestione contabile e fiscale dell'Agenzia, nella cura degli affari giuridici e dei contratti, nella gestione dei sistemi informativi e dell'infrastruttura ICT e in materia di statistica, sicurezza cibernetica e di vigilanza.

Completano la struttura dell'Agenzia i due Uffici a diretto riporto del Direttore generale:

- Governance strategica e controllo interno;
- Relazioni istituzionali e comunicazione.

La gestione e l'attuazione dello specifico intervento previsto nel presente documento (Linea n. 1) è affidata all'Area "*Indirizzo, coordinamento e monitoraggio per l'innovazione della PA*", prevista nell'ambito della Direzione "*Innovazione e transizione digitale*", che ha, tra le altre, competenze in materia di predisposizione e verifica dell'attuazione del Piano triennale per l'informatica nella PA (Piano triennale), come disposto dall'art.14-bis del "*Codice dell'amministrazione digitale*" - CAD (d.lgs. 7 marzo 2005, n. 82 e s.m.i.), e di affiancamento alle pubbliche amministrazioni nell'attuazione degli obiettivi strategici previsti dal Piano triennale anche mediante le relazioni con i responsabili della transizione digitale (RTD).

Descrizione degli elementi utili a garantire la capacità amministrativa dell'Agenzia per l'Italia Digitale quale soggetto attuatore

AgID, nell'ambito della progettazione, gestione e controllo di progettualità finanziate con il supporto dei fondi europei, possiede un solido bagaglio di competenze e conoscenze necessarie per la gestione delle azioni richieste per lo sviluppo dell'intervento progettuale, derivante dall'esperienza maturata nella gestione di interventi e progettualità attivate a valere sui Programmi Operativi Nazionali. Su questo punto, si segnala in particolare l'esperienza quale soggetto Beneficiario individuato per l'attuazione di due progetti finanziati a valere sul PON "*Governance e capacità istituzionale*" 2014-2020, per i quali ha svolto attività di gestione amministrativa e finanziaria, di monitoraggio e di rendicontazione, in accordo con quanto previsto dal Si.Ge.Co. di Programma: "*Italia Login – la casa del cittadino*" per un valore complessivo di 50 M€ e "Razionalizzazione IT" per un valore di 20 M€.

L'Agenzia è anche soggetto attuatore di iniziative e progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) dedicati alla digitalizzazione e alla transizione digitale. Inoltre, svolge anche funzione di supporto tecnico e informativo per l'attuazione di alcuni interventi e programmi.

Tra le misure della digitalizzazione, due in particolare vedono AgID protagonista come soggetto attuatore responsabile per l'attuazione:

1. sportello Digitale Unico (Single Digital Gateway) misura 1.3.2: Lo Sportello Digitale Unico, con un investimento di 90 milioni di euro, costituisce una delle iniziative previste dalla Strategia per il mercato unico digitale e ha lo scopo di rispondere alle esigenze di maggiore mobilità dei cittadini e delle imprese europee, è un incentivo alla modernizzazione della pubblica amministrazione e allo sviluppo di strategie di e-government tese a migliorare i rapporti con gli utenti;
2. *citizen inclusion* (1.4.2): La seconda misura di cui AgID è soggetto attuatore è la 1.4.2, il cui investimento è pari a 80 milioni di euro, che ha come obiettivo il miglioramento dell'accessibilità dei servizi pubblici digitali per tutti i cittadini, anche in linea con quanto previsto dalla direttiva europea 2016/2102 e dalla legge n.4/2004.

Oltre alle misure di cui è soggetto attuatore, AgID svolge supporto nell'ambito delle seguenti misure:



1. Indice Nazionale dei Domicili Digitali (INAD) - M1C1.1.4.4: AgID ha la responsabilità del Progetto che prevede la “Realizzazione, gestione e manutenzione delle componenti di INAD necessarie alla gestione integrata con ANPR dei domicili digitali delle persone fisiche”;
2. supporto tecnico-informativo per l’attuazione di SUAP&SUE - M1C2.2.3: Realizzazione di un ecosistema digitale degli sportelli unici per le attività produttive (SUAP) e per l’edilizia (SUE), che assicuri le comunicazione machine-to-machine tra i sistemi ICT delle amministrazioni interessate;
3. sistema di certificazione dell’identità digitale dei beni culturali - M1C3.1.1.2: AgID, in collaborazione con il Ministero della Cultura, partecipa all’attuazione del sub-investimento 1.1.2 “Sistema di certificazione dell’identità digitale per i beni culturali” collocato nell’alveo dell’investimento 1.1 “Strategia digitale e piattaforme per il patrimonio culturali” del PNRR che ha come obiettivo la progettazione e realizzazione del Sistema di certificazione dell’identità digitale dei beni culturali, intesi sia come beni fisici che come nativi digitali;
4. interoperabilità dell’Indice dei domicili digitali delle pubbliche amministrazioni e dei gestori di pubblici servizi - M1C1.1.3.1: AgID, in collaborazione con il Dipartimento per la Trasformazione Digitale, partecipa all’attuazione del sub-investimento 1.3.1 “Piattaforma Digitale Nazionale Dati” collocato nell’alveo dell’investimento 1.3 “Dati e Interoperabilità” del PNRR che ha come obiettivo, individuata la Piattaforma IPA nel perimetro delle banche dati di interesse nazionali, di realizzare l’erogazione dei necessari e-service alle pubbliche amministrazioni interessate sull’infrastruttura tecnologica della Piattaforma Digitale Nazionale Dati per dare seguito alle disposizioni indicate al comma 2 dell’articolo 60 del CAD nel rispetto del nuovo modello di interoperabilità delle pubbliche amministrazioni.



SEZIONE 3 – DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO

Descrizione delle finalità e degli obiettivi dell'intervento

La formazione dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche costituisce, nella strategia del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, una leva fondamentale per lo sviluppo del capitale umano pubblico e, quindi, per la realizzazione degli obiettivi di modernizzazione delle amministrazioni e di incremento della loro capacità di rispondere alle esigenze dei cittadini e delle imprese. Più in generale, lo sviluppo delle competenze e delle capacità delle persone è essenziale per il rafforzamento strutturale delle amministrazioni, ovvero per la generazione e il consolidamento della loro capacità amministrativa.

Nella scheda progetto approvata con provvedimento del Capo Dipartimento della funzione pubblica, prot. n. ID17856 del 24.02.2022 sono state illustrate le motivazioni alla base degli interventi di riforma e di investimento promossi dal Dipartimento della funzione pubblica per conseguire gli obiettivi PNRR in materia di sviluppo del capitale umano e delle competenze del personale pubblico. In particolare, al fine di realizzare un innalzamento diffuso delle competenze, specialistiche e trasversali, del personale delle amministrazioni pubbliche, centrali e locali, il Dipartimento della funzione pubblica ha previsto, in linea con le indicazioni strategiche del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza:

1. la riorganizzazione e la razionalizzazione dell'offerta formativa, a partire dalla predisposizione di specifici corsi on-line (MOOC), con standard qualitativo certificato, su competenze chiave, quali quelle inerenti alla transizione digitale, alla transizione ecologica, alle competenze manageriali, etc.;
2. la creazione di "comunità di pratica" per la formazione tra pari, per la condivisione, da parte dei dipendenti pubblici che ricoprono un medesimo ruolo e/o che hanno in comune specifiche competenze, di buone pratiche, lo scambio di soluzioni operative, etc.;
3. la realizzazione di iniziative di supporto, in favore delle amministrazioni, finalizzate, da un lato, al rafforzamento, da un punto di vista tecnico-metodologico, del ciclo di gestione della formazione, dall'altro, al finanziamento di programmi formativi finalizzati all'up-skilling del personale di tipo specialistico e/o trasversale.

In considerazione degli sfidanti obiettivi da perseguire – sia in termini quantitativi (target PNRR di dipendenti pubblici coinvolti nei processi di formazione), sia in termini qualitativi (innovazione delle politiche formative delle amministrazioni pubbliche, integrate e valorizzate nel ciclo di gestione delle risorse umane) –, l'azione messa in campo dal Dipartimento della funzione pubblica ha previsto l'attivazione di una serie di iniziative complementari e sinergiche, riconducibili a due principali macro-categorie:

1. interventi di tipo "regolatorio", finalizzati a rafforzare la programmazione delle attività formative nelle amministrazioni pubbliche e a proiettarla in una prospettiva strategica (valorizzazione delle persone, miglioramento della performance e della creazione del valore pubblico). Rientrano in questo ambito, in particolare:
 - a) gli atti di indirizzo emanati dal Ministro per la pubblica amministrazione in materia di formazione, finalizzati a rafforzare il "ciclo di gestione" della formazione (Direttive del 23 marzo 2023² e del 14 gennaio 2025³) e a definire priorità e target della formazione del personale da parte delle amministrazioni (Direttive 23 marzo 2023, 28 novembre 2023⁴, 14 gennaio 2025, 28 ottobre 2025⁵);
 - b) gli atti del Ministro per la pubblica amministrazione finalizzati a definire i *framework* delle competenze trasversali del personale pubblico (DM 28 settembre 2022⁶ e DM 28 giugno 2023⁷; Direttiva 14 gennaio 2025);

² "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza".

³ "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti".

⁴ "Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale".

⁵ "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale. Integrazione direttiva del 28.11.2023 per l'area e il comparto sanità".

⁶ "Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica".

⁷ "Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni".



- c) linee guida e manuali operativi a supporto della redazione, da parte delle amministrazioni, del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) (DM 30 ottobre 2025);
2. investimenti sulla formazione e lo sviluppo delle competenze del personale, sia di natura trasversale che tecnica, finanziati con risorse del PNRR e a valere su altre fonti di finanziamento⁸. Gli investimenti realizzati comprendono:
- a) la progettazione e la realizzazione di una piattaforma per l'erogazione della formazione e in auto-apprendimento aperta, potenzialmente, a tutti i dipendenti pubblici (piattaforma "*Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni*");
 - b) la realizzazione e l'erogazione di contenuti formativi, customizzati sugli specifici fabbisogni del personale pubblico, finalizzati in particolare allo sviluppo delle competenze trasversali;
 - c) il finanziamento di progetti formativi di amministrazioni centrali e locali.

La realizzazione dell'azione del Dipartimento della funzione pubblica ha richiesto un approccio *multistakeholder* e un coordinamento strategico dei principali attori coinvolti, con l'obiettivo di creare e consolidare un vero e proprio "*hub*" per la crescita del capitale umano pubblico, di cui sono necessariamente chiamate a fare parte⁹:

- a) tutte le amministrazioni pubbliche, centrali e locali, nella loro qualità di "produttori" e "fruitori" della formazione;
- b) le università, con particolare riferimento all'offerta formativa specificamente rivolta al personale pubblico e alle esigenze delle pubbliche amministrazioni;
- c) la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), per la formazione del personale delle amministrazioni centrali e, attraverso i Poli Formativi Territoriali, di quelle regionali e locali;
- d) i centri di competenza nazionali su specifici ambiti tematici, tra i quali, a titolo esemplificativo:
 - l'AgID, per la realizzazione di attività finalizzate a potenziare e ampliare le competenze in ambito digitale al fine di agevolare e promuovere i processi di transizione al digitale della pubblica amministrazione italiana, presupposto essenziale per assicurare l'erogazione di servizi di qualità e una risposta appropriata ai bisogni di cittadini e imprese;
 - il Gestore dei Servizi Energetici (GSE), per la realizzazione di percorsi tecnici e specialistici sui temi della transizione energetica, in virtù delle consolidate competenze in materia;
- e) gli enti in house del Dipartimento della funzione pubblica, quali Formez PA ed Eutalia S.p.A., che svolgono un ruolo centrale nell'assistenza tecnica alle amministrazioni pubbliche per il rafforzamento della loro capacità amministrativa e lo sviluppo delle competenze del proprio personale;
- f) le aziende che operano nel settore della formazione, fornitrici del sistema pubblico;
- g) i soggetti istituzionali e gli organismi rappresentativi, "interpreti" e "aggregatori" della domanda di formazione espressa dalle amministrazioni pubbliche, centrali e locali (Anci, UPI, Conferenza delle Regioni, ANCE);
- h) le aziende tecnologiche e i "*system integrator*", fornitori di servizi ITC per le amministrazioni pubbliche.

La strategia attuativa dell'intervento oggetto di trattazione nella presente scheda, le azioni realizzative progettate e implementate dal Dipartimento della funzione pubblica a partire dalla approvazione della scheda

⁸ Tra questi ultimi rientrano, in particolare:

- a) l'istituzione del Fondo finalizzato alla piena formazione digitale, ecologica e amministrativa dei dipendenti della pubblica amministrazione introdotto dal comma 613 della l. n. 234/2021 (c.d. "Legge di Bilancio" 2022), il lancio del progetto "PA 110 e Lode" che mira a innalzare il numero complessivo dei laureati e il livello di specializzazione dei dipendenti pubblici attraverso la stipula di accordi con le università e incentivi economici per il conseguimento di lauree e titoli di studio superiori (ad esempio, corsi di laurea triennale e magistrale, master di I e di II livello);
- b) l'attivazione dei "Poli formativi territoriali" della Scuola Nazionale per l'Amministrazione (SNA), finalizzati ad "avvicinare" l'erogazione agli enti territoriali e a soddisfare gli specifici fabbisogni da questi ultimi espressi.

⁹ 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*, cit., p. 7.



intervento e i principali risultati conseguiti sono illustrati nel rapporto “*La formazione del personale delle amministrazioni pubbliche: dalle politiche alla valutazione*”¹⁰, a cura del Dipartimento della funzione pubblica.

Il volume, edito da Treccani nel febbraio 2026, che costituisce un output del progetto e uno strumento di *accountability*, descrive, in particolare:

1. lo “stato di salute” del capitale umano delle amministrazioni pubbliche prima dell’avvio del PNRR;
2. la strategia di riforma e investimenti introdotta dal Dipartimento della funzione pubblica, funzionale al conseguimento degli obiettivi del PNRR in materia di formazione e sviluppo del capitale umano pubblico, come rinvenibile negli atti di indirizzo del Ministro per la pubblica amministrazione (in particolare, Direttive del 23 marzo 2023 e del 14 gennaio 2025);
3. gli investimenti in formazione e sviluppo delle competenze promossi dal Dipartimento della funzione pubblica, a partire dalla realizzazione della piattaforma “Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni”, la realizzazione di percorsi formativi in presenza, il finanziamento di programmi formativi delle amministrazioni attraverso il soggetto attuatore Fornez PA, etc.;
4. i risultati conseguiti grazie agli interventi progettati e realizzati;
5. le indicazioni tecnico-metodologiche per implementare, nelle amministrazioni, un sistema di misurazione, valutazione e analisi di impatto della formazione.

Descrizione dei contenuti operativi e delle attività previste

L’**intervento** approvato con provvedimento del Capo Dipartimento prot. n. ID 17856/2022 ha previsto – per il carattere sfidante dei target PNRR da perseguire, per la complessità delle azioni da realizzare e la numerosità degli attori coinvolti, **un’articolazione in 8 linee di azione, di cui le prime 5 incentrate su investimenti formativi e le altre (3) trasversali e di supporto** alla governance, all’indirizzo, al coordinamento e all’attuazione degli obiettivi complessivi dell’intervento. Nel dettaglio:

- a) L1: Rafforzare le competenze per la transizione digitale della PA;
- b) L2: Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l’innovazione della PA;
- c) L3: Promuovere lo sviluppo delle comunità di pratica;
- d) L4: Promuovere la formazione dei neoassunti e lo sviluppo delle competenze manageriali e specialistiche per le figure apicali;
- e) L5: Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle PA e la valorizzazione di buone pratiche
- f) L6: Metodi e strumenti per la gestione del ciclo formativo nelle PA;
- g) L7: Progettazione e sviluppo del “*learning environment*” della PA e del fascicolo personale delle competenze;
- h) L8: Governance, coordinamento, e monitoraggio dell’intervento.

Nel corso dell’attuazione dell’intervento, circostanze diverse tra le quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- a) le progressive indicazioni strategiche e operative rinvenibili negli atti dell’organo di indirizzo politico (in particolare di quelli in precedenza richiamati, riferiti direttamente al tema della formazione e dello sviluppo delle competenze);
- b) la complessità implementativa dell’intervento, dipendente, in parte, da variabili non direttamente controllate dal Dipartimento della funzione pubblica (si pensi, in particolare, all’autonomia delle singole

¹⁰ DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, *La formazione del personale delle amministrazioni pubbliche: dalle politiche alla valutazione*, Roma, Treccani, 2026.



amministrazioni nella pianificazione della formazione e nella determinazione delle modalità e dei tempi di accesso dei propri dipendenti ai percorsi formativi messi in campo dal Dipartimento della funzione pubblica);

- c) la necessità di una maggiore focalizzazione su alcune specifiche azioni, quali quelle inerenti alle priorità formative dei dipendenti pubblici messe a fuoco dai *framework* delle competenze adottati dal Ministro per la pubblica amministrazione e, in particolare, dalle Direttive del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 e del 14 gennaio 2025;
- d) i “tempi di risposta” e la capacità realizzativa di alcuni soggetti attuatori e realizzatori individuati dal Dipartimento della funzione pubblica, rivelatisi non pienamente aderenti alle aspettative del Dipartimento e all’urgenza attuativa del PNRR;
- e) conseguentemente, i tempi di attivazione delle singole linee di attività, temporalmente sfalsati (con le connesse implicazioni sui contenuti realizzativi delle singole linee, in considerazione del loro carattere di interdipendenza;

hanno comportato la necessità di rimodulare l’originaria configurazione della scheda progetto, con riferimento ai contenuti di alcune attività, alle soluzioni implementative delle stesse al ruolo di alcuni soggetti Attuatori e realizzatori. Ad esempio:

1. il mancato avvio delle attività progettuali da parte della Scuola Nazionale dell’Amministrazione (SNA), cui il Dipartimento della funzione pubblica aveva affidato la realizzazione delle linee di attività n. 3 (“*Promuovere e supportare lo sviluppo di Comunità di pratica*”) e n. 4 (“*Promuovere la formazione dei neoassunti e lo sviluppo delle competenze manageriali e specialistiche per le figure apicali*”), ha reso necessario rimodulare le previsioni attuative originarie dell’intervento; così, ad esempio, la formazione manageriale per il personale pubblico, originariamente prevista dagli interventi affidati alla SNA, è stata in parte affidata al soggetto attuatore Formez PA (riconducendola nell’ambito della linea 2);
2. la rilevanza delle competenze digitali del personale pubblico, abilitanti non solo la transizione digitale, ma anche quella ecologica e amministrativa, ha reso necessario un potenziamento significativo, rispetto a quanto originariamente previsto, della linea di attività n. 1 (“*Rafforzare le competenze per la transizione digitale della PA*”), anche per la domanda espressa dalle amministrazioni pubbliche;
3. la rilevanza della formazione in auto-apprendimento erogata attraverso la piattaforma Syllabus, decisiva per il conseguimento degli obiettivi quantitativi e dei target PNRR – ha richiesto investimenti più consistenti nello sviluppo di alcune funzionalità della piattaforma stessa e, prima ancora, nella digitalizzazione dei processi formativi.

Di tali esigenze di rimodulazione dell’intervento – e delle relative motivazioni – **si è dato puntualmente conto nei singoli provvedimenti adottati nel tempo**, in particolare di quelli funzionali all’attivazione delle forniture e la formulazione dei rispettivi progetti esecutivi, che hanno modificato, di fatto, la scheda progetto iniziale, nelle more della sua attualizzazione.

Inoltre, il documento del Consiglio dell’Unione europea *ST_15106_2025_ADD_1* del 25 novembre 2025, allegato alla Decisione di esecuzione del Consiglio che modifica la decisione di esecuzione (UE) (ST 10160/21 INIT; ST 10160/21 ADD 1 REV 2) del 13 luglio 2021, relativa all’approvazione della valutazione del piano per la ripresa e la resilienza dell’Italia e la precedente CID COM/2025/285 *final*, ha soppresso la Misura rafforzata M7C1 – 9.1 “*Assistenza tecnica e rafforzamento delle capacità per l’attuazione del PNRR*” – *RepowerEU*, per la quale il Dipartimento della funzione pubblica aveva formalizzato la Scheda Progetto “*Rafforzare le competenze a supporto della transizione energetica verde degli enti locali*” sottoscrivendo, ai fini dell’attuazione, un Accordo di collaborazione con il Gestore dei Servizi Energetici – GSE S.p.A., determinando l’esigenza di integrare le attività previste nel progetto nell’ambito del Sub-investimento 2.3.1 cui era *ab origine* collegato.

Oltre che per le esigenze di attualizzazione sopra descritte, **la revisione della presente scheda intervento si rende necessaria al fine di tener conto di alcuni importanti elementi attivatori di processi di riforma e di innovazione della pubblica amministrazione che non troveranno conclusione entro il termine assegnato al sub-investimento 2.3.1 per il conseguimento dei target PNRR (30 giugno 2026).**



Il primo elemento di novità riguarda la riorganizzazione del Dipartimento della funzione pubblica adottata con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 gennaio 2026, che ha ulteriormente rafforzato le competenze del Dipartimento della funzione pubblica nell'ambito di policy della formazione e dello sviluppo del capitale umano pubblico.

In particolare, il provvedimento in parola ha previsto una parziale innovazione dei compiti attribuiti all'Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze, che *“cura il miglioramento della qualità e dell'efficacia del sistema formativo pubblico, svolge l'analisi qualitativa dei programmi formativi e definisce standard, indicatori e criteri di monitoraggio degli esiti, avvalendosi di un osservatorio sulla formazione per la misurazione e la valutazione dei risultati e degli impatti delle iniziative di sviluppo del personale pubblico”*.

Tale previsione, in linea con le indicazioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – che, ad esempio, con riferimento alla riorganizzazione e razionalizzazione dell'offerta formativa a partire dalla predisposizione di specifici corsi *on-line* (MOOC), ha previsto che questi *“vanno integrati da una rigorosa misura dell'impatto formativo a breve e medio termine”*¹¹ – mira a consolidare, supportare e rafforzare politiche e programmi di formazione del settore pubblico e di ciascuna pubblica amministrazione, con specifico riferimento alle fasi di misurazione e di valutazione dei risultati.

Come emerso dalle evidenze implementative dell'intervento che qui si descrive, le azioni svolte in attuazione del PNRR hanno consentito di migliorare, in molti casi in maniera significativa, la capacità delle amministrazioni di programmare le attività formative, grazie anche alla previsione di una specifica responsabilità di risultato in capo ai singoli dirigenti e dipendenti (obiettivo di performance in materia di formazione). Ancora debole risulta, tuttavia, in molte amministrazioni, la fase della valutazione in itinere ed ex post degli interventi formativi, che deve essere in grado di dimostrare effetti e impatti positivi a livello delle singole persone, delle amministrazioni presso le quali queste lavorano e a livello dei fruitori dei servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni (prospettiva del valore pubblico).

Il consolidamento delle attività volte a rafforzare l'interno “ciclo di gestione della formazione” e, in particolare, l'ultima sua fase (quella della valutazione dei risultati), è pertanto fondamentale:

- a) **a livello di sistema, per una piena valutazione dei risultati quantitativi conseguiti attraverso gli interventi finanziati a valere sul PNRR in termini qualitativi (effetti e impatti).** Una efficace analisi di impatto della formazione, infatti, **deve necessariamente essere realizzata nel medio e nel lungo periodo, una volta consolidati e rendicontati i risultati degli investimenti;**
- b) **a livello di singola amministrazione, per consolidare i risultati conseguiti sul lato della programmazione della formazione** – la valutazione dei risultati, degli effetti e degli impatti dei programmi formativi, infatti, contribuisce direttamente al miglioramento (fine tuning) della programmazione – **e per rendere i cambiamenti culturali, organizzativi e comportamentali inerenti ai processi di formazione permanenti.**

Il secondo elemento di novità, destinato ad essere completato e a dispiegare i suoi effetti oltre il termine del PNRR, riguarda **il processo di riforma della pubblica amministrazione, attivato con il c.d. “d.d.l. merito”**. Come noto, il 13 marzo 2025 è stato approvato dal Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, il disegno di legge recante *“Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”* (c.d. “d.d.l. merito”). Quest'ultimo è stato presentato alla Camera dei deputati il 10 luglio 2025 (Atto Camera: 2511), approvato dalla stessa con modificazioni, il 28 gennaio 2026 e attualmente in corso di esame al Senato (atto Senato 1778) assegnato alla I [Commissione permanente \(Affari Costituzionali\)](#) in sede referente¹².

Il disegno di legge, collegato alla manovra di finanza pubblica per il 2025, detta, in estrema sintesi, disposizioni in materia di pubbliche amministrazioni e di lavoro pubblico. Le modifiche normative si prefiggono, in particolare, l'obiettivo di riportare il nostro Paese in linea con i parametri europei e internazionali sotto tre

¹¹ Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, p. 54.

¹² <https://www.senato.it/leggi-e-documenti/disegni-di-legge/scheda-ddl?tab=datiGenerali&did=59851>



profili principali¹³: sviluppo di carriera e accesso alla dirigenza; rafforzamento dei meccanismi di valutazione della prestazione individuale, organizzativa e della capacità dirigenziale (*leadership*); superamento della valutazione gerarchica.

L'intervento normativo muove lungo due principali direttrici: la rivisitazione della valutazione della performance individuale ed organizzativa; la progressione di carriera e l'accesso alla dirigenza¹⁴. La prima direttrice ha per oggetto la modifica delle disposizioni del decreto legislativo n. 150 del 2009¹⁵, incidendo, segnatamente, sul sistema di valutazione della performance attraverso:

- misure finalizzate ad aumentare l'efficacia e l'utilità dei sistemi attualmente in uso per la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti, ponendo al centro del processo di valutazione la *leadership* quale leva abilitante per il funzionamento delle organizzazioni;
- la promozione del ruolo della formazione nella valutazione individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale, che deve essere svolta attraverso l'individuazione delle priorità formative per il perfezionamento delle competenze personali e di quelle occorrenti per garantire l'efficace svolgimento del ruolo di ciascun dipendente nell'ambito dell'organizzazione di cui fa parte;
- il superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale, mediante sistemi di valutazione della *performance* che prevedono la progressiva partecipazione di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione.

La seconda direttrice ha ad oggetto le disposizioni del decreto legislativo n. 165 del 2001¹⁶, con particolare attenzione ai profili dell'accesso alla dirigenza. In particolare, la riforma prevede:

- l'introduzione del principio per cui la carriera nei ruoli del personale delle aree funzionali e delle elevate professionalità prevede uno sviluppo dirigenziale;
- la conseguente introduzione della previsione per cui la progressione di carriera tra le aree funzionali e l'accesso alla carriera dirigenziale avvengono per concorso pubblico e mediante sviluppo di carriera.

Il procedimento in ordine alla modalità di selezione attraverso lo sviluppo di carriera è disciplinato dall'art. 12 del c.d. "d.d.l. merito", che modifica l'art. 28 del d.lgs. n. 165/2001.

Come si evince dalla pur sintetica rappresentazione, **il provvedimento in parola incide in maniera profonda sulle politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane delle amministrazioni pubbliche. Sebbene il processo di riforma innescato sia stato attivato nel quadro del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, esso verrà trapiantato dopo la conclusione del Piano; pertanto, la sua efficace attuazione richiederà, giocoforza, la prosecuzione, da parte del Dipartimento, di azioni di accompagnamento e assistenza tecnica rivolta alle amministrazioni, con particolare riferimento a quelle relative allo sviluppo delle competenze del personale, già avviate attraverso la realizzazione dell'intervento di cui alla presente scheda.**

In particolare, si tratterà di valutare la capacità trasformativa della formazione erogata durante il PNRR e, in particolare, la sua capacità di fungere come "fattore abilitante" del processo di riforma.

Il terzo elemento di novità attiene al coordinamento tecnico-metodologico e operativo delle iniziative attivate dal Dipartimento della funzione pubblica relative alla "gestione strategica delle risorse umane" basata sull'integrazione dei processi di pianificazione strategica del personale e sviluppo del capitale umano attraverso il reclutamento e la formazione, a partire dalla definizione di profili di ruolo e dizionari delle competenze condivisi Componente chiave di questo processo di integrazione, cui è associato il target PNRR *MIC1-59 ter*, è l'interoperabilità semantica e tecnologica tra l'HR-Toolkit Minerva che consente di mappare

¹³ Per approfondimenti su questo punto si rinvia alla Relazione introduttiva del disegno di legge "merito" https://www.camera.it/leg19/995?sezione=documenti&tipoDoc=lavori_testo_pdl&idLegislatura=19&codice=leg.19.pdl.camera.2511.19PDL0155270&back_to=#RL

¹⁴ Camera dei deputati, Dossier "Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della *performance* del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni", <https://www.camera.it/leg19/126?&leg=19&idDocumento=2511>, pag. 5.

¹⁵ "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

¹⁶ "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche".

e riclassificare l'organico delle pubbliche amministrazioni in base a modelli di competenze unitari e rilevare il fabbisogno di nuove competenze, lo strumento di digitalizzazione del PIAO a supporto della pianificazione strategica, la piattaforma InPA a supporto dei processi di reclutamento e la piattaforma Syllabus per la gestione della formazione. Il processo di integrazione progettato e avviato in attuazione del PNRR necessita, in particolare, di consolidarsi attraverso l'ampliamento delle funzionalità di interoperabilità dei sistemi – che nel caso della formazione potenzia la capacità di analisi della domanda di formazione a supporto della determinazione delle policy di investimento sull'offerta - e attraverso l'adozione da parte di un numero crescente di amministrazioni.

La prosecuzione delle attività metodologiche e tecniche connesse, da un lato, all'affinamento dei modelli di competenze trasversali del personale pubblico, dall'altro, alla manutenzione evolutiva e allo sviluppo della piattaforma Syllabus, è pertanto fondamentale per strutturare, consolidare e far evolvere il sistema di gestione strategica delle risorse umane basato sull'interoperabilità tra le componenti del sistema informativo dipartimentale e i sistemi informativi HR delle amministrazioni pubbliche.

L'attualizzazione dell'intervento (e della relativa scheda progetto), si rende infine necessaria anche in considerazione di quanto previsto dal decreto-legge 19 febbraio 2026, n. 19, recante *“Ulteriori disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e in materia di politiche di coesione”*. Il provvedimento in parola, infatti, all'art. 1, comma 2, prevede che *“2. Le amministrazioni centrali titolari di misure del PNRR e i soggetti attuatori dei relativi interventi espletano gli adempimenti di rispettiva competenza, riguardanti la gestione, il monitoraggio, la rendicontazione e i controlli, anche oltre la data del 31 dicembre 2026, fino al completamento degli obblighi connessi con l'attuazione del PNRR per ciascuna misura e intervento, continuando ad avvalersi delle funzionalità del sistema informatico «ReGiS» di cui all'[articolo 1, comma 1043, della legge 30 dicembre 2020, n. 178](#)”*.

Muovendo da queste premesse e tenuto conto dello stato di attuazione delle singole linee di attività progettuali (che nel caso della Linea 4 si configura come una mancata attivazione da cui deriva la sua totale rimozione), **l'articolazione dell'intervento “Investimenti in istruzione e formazione. Servizi e soluzioni tecnologiche a supporto dello sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche” è modificata come di seguito riportato:**

a) **quattro linee di attività direttamente correlate a sostenere lo sviluppo delle competenze del personale pubblico** così come previsto dal PNRR e dagli atti di indirizzo adottati dal Ministro per la pubblica amministrazione:

- Linea 1: Rafforzare le competenze per la transizione digitale delle pubbliche amministrazioni;
- Linea 2: Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l'innovazione delle pubbliche amministrazioni;
- Linea 3: Rafforzare le competenze a supporto della transizione energetica verde delle amministrazioni locali;
- Linea 5: Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle pubbliche amministrazioni e la valorizzazione delle buone pratiche.

Le linee progettuali in questione concorrono direttamente al conseguimento dei target PNRR associati al sub-investimento e, quindi, sono direttamente strumentali al conseguimento del target PNRR. **Lo svolgimento delle attività che concorrono al target cessa al 30 giugno 2026;**

b) **tre linee di attività di carattere trasversale, di supporto all'implementazione, nelle amministrazioni pubbliche, di efficaci “cicli di gestione della formazione”, al monitoraggio e alla valutazione delle politiche e dei programmi di formazione**, così come previsto dal PNRR e dagli atti di indirizzo adottati dal Ministro per la pubblica amministrazione:

- Linea 6: Metodi e strumenti per la gestione del ciclo formativo nelle pubbliche amministrazioni;
- Linea 7: Sviluppo di “Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni” quale sistema informativo della formazione;
- Linea 8: Governance, misurazione, valutazione e disseminazione dei risultati



Lo svolgimento di questo set di attività è finalizzato a:

- assicurare unitarietà in termini di *governance* e coerenza all'attuazione dell'azione nel suo complesso, fino al suo completamento, anche al fine di evitare una duplicazione degli sforzi attraverso lo sfruttamento di economie di scopo tra le diverse linee;
- assicurare un solido raccordo con gli altri interventi, anche di tipo normativo, in materia di sviluppo delle competenze previsti dal PNRR;
- assicurare e agevolare il monitoraggio dell'intervento, attraverso il ricorso alle tecnologie digitali, e produrre dati di qualità a supporto dei processi decisionali sia a livello di singolo ente che di sistema;
- sviluppare e consolidare un sistema di misurazione, valutazione e analisi di impatto di politiche e programmi formativi nel breve, medio, lungo periodo (misurazione e valutazione degli effetti; individuazione e disseminazione delle buone pratiche; modellizzazione di interventi per creare condizioni di sostenibilità dei risultati conseguiti attraverso l'attuazione del PNRR);
- disseminare i risultati conseguiti mediante l'attuazione del PNRR, attraverso una lettura e una rappresentazione, integrata e coordinata, dei risultati di ciascuna linea di attività;
- individuare e implementare soluzioni metodologiche e operative sostenibili atte a consolidare nel tempo i processi di gestione della formazione e l'offerta formativa del Dipartimento e delle amministrazioni.

Al fine di dare evidenza delle variazioni apportate alle scheda progetto iniziale e al contempo delle attività svolte in linea con le finalità dell'intera progettualità, ma oggetto di rimodulazioni più o meno impattanti in risposta all'evoluzione delle esigenze e del contesto applicativo, di seguito si riporta il dettaglio di ogni singola Linea di attività evidenziando gli obiettivi iniziali, lo stato di attuazione e l'eventuale evoluzione attraverso la prosecuzione di attività così come previsto dal più volte richiamato decreto-legge 19 febbraio 2026 n. 19, convertito con modificazioni dalla l. 20 aprile 2026, n. 50.



Linee di attività in cui si articola l'intervento

Linea di attività 1 – Rafforzare le competenze per la transizione digitale delle pubbliche amministrazioni

Obiettivo

La linea di attività mira a rafforzare le competenze digitali dei dipendenti pubblici, al fine di agevolare e promuovere i processi di transizione digitale della pubblica amministrazione, indispensabile per assicurare l'erogazione di servizi di qualità e una risposta appropriata ai bisogni di cittadini e imprese.

Già prima dell'avvio del PNRR, il Dipartimento della funzione pubblica aveva promosso uno specifico intervento su questo ambito tematico, realizzando il progetto “*Competenze digitali per la PA*” finanziato a valere sul PON “*Governance e capacità istituzionale*” 2014-2020. Il progetto, in particolare, mirava a creare una cultura comune e condivisa sul digitale, a partire dalla definizione dello specifico framework “*Competenze digitali per la PA*”: organizzato in 11 competenze e tre livelli di padronanza; quest'ultimo descrive il set minimo di competenze richieste a ciascun dipendente pubblico per lavorare in una pubblica amministrazione sempre più digitale.

Ciò premesso, la presente linea di attività è stata definita, fin dalla sua originaria previsione, con l'obiettivo di:

- a) consentire ai dipendenti pubblici di ricevere una formazione qualificata sulle competenze digitali, definite attraverso i modelli di competenze messi a punto dal Dipartimento della funzione pubblica;
- b) ampliare progressivamente l'offerta formativa in materia di competenze digitali sviluppando e mettendo a disposizione delle amministrazioni, centrali e locali, percorsi formativi specifici.

Grazie alla realizzazione di questa linea di azione, il Dipartimento della funzione pubblica ha, tra il resto, affinato progressivamente il modello delle competenze digitali del personale pubblico, da ultimo codificato nel *framework* della Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025 che, oltre ad esplicitare gli ambiti di competenza digitale trasversali (comuni a tutti i dipendenti), ha messo in connessione le competenze dei dipendenti pubblici a supporto della transizione digitale delle amministrazioni con quelle funzionali alle transizioni ecologica e amministrativa, evidenziando il carattere abilitante delle prime rispetto alle seconde.

In questa prospettiva, la linea di attività in questione ha necessariamente tenuto conto dell'urgenza dello sviluppo delle competenze del personale pubblico in tema di *cybersecurity*, da un lato, e di quelle connesse all'applicazione dell'intelligenza artificiale (IA) alle attività delle amministrazioni pubbliche, dall'altro (che hanno fatto registrare una significativa accelerazione rispetto a quanto originariamente previsto).

Il rafforzamento diffuso delle competenze digitali del personale pubblico – documentato da tutti gli indicatori e indici a livello nazionale e internazionale – è stato ribadito dapprima dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 23 marzo 2023, che ha previsto il coinvolgimento di un'ampia quota del personale di ogni amministrazione nelle iniziative formative (almeno il 75% dei dipendenti, entro il 2025) e successivamente dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 14 gennaio 2025, che riconosce l’*“AI Literacy”* come una “competenza digitale di base”. Tali atti di indirizzo, congiuntamente alla veloce evoluzione tecnologica e normativa in ambito di semplificazione e digitalizzazione dei processi, hanno pertanto dato una forte spinta alla domanda di formazione che necessita di assicurare nel tempo una risposta altrettanto veloce e adeguata.

Modalità attuative/attività

Al fine di dare concreta attuazione agli obiettivi assegnati alla linea, il Dipartimento ha avviato una serie di attività a titolarità; a queste è stata quindi affiancata l'azione di AgID, individuato come soggetto attuatore.

Negli anni 2023-2025, il Dipartimento della funzione pubblica ha avviato un'azione di progressivo ampliamento dell'offerta formativa sulle diverse tematiche chiave per i processi di trasformazione digitale della pubblica amministrazione, da erogare primariamente attraverso la piattaforma “*Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni*” per la gestione della formazione in apprendimento autonomo;



lo sviluppo della piattaforma è stato interamente previsto nell'ambito della Linea progettuale numero 7 di questa scheda progetto¹⁷.

La linea di intervento n. 1 è stata prioritariamente concentrata sullo sviluppo di modelli e contenuti formativi sul tema delle competenze del personale pubblico a supporto della transizione digitale delle amministrazioni. In particolare, ai fini dell'ampliamento dell'offerta formativa, il Dipartimento della funzione pubblica, in linea con quanto inizialmente previsto nelle Azioni 1.2 e 1.3, ha realizzato le seguenti attività¹⁸:

- lancio di una manifestazione di interesse rivolta agli privati del settore tecnologico finalizzata all'acquisizione, a titolo gratuito, di corsi di formazione coerenti con il modello di competenze promosso dal Dipartimento da erogare attraverso la piattaforma Syllabus. All'iniziativa hanno aderito 50 operatori e a seguito del processo di valutazione sono stati selezionati e pubblicati a catalogo 12 corsi;
- attivazione di collaborazioni con centri di competenza pubblici e privati sul tema della transizione digitale (incluso tra gli altri Agenzia nazionale per la Cybersicurezza, Associazione Nazionale Costruttori edili – ANCE, Formez PA) volti a mettere a disposizione dei dipendenti pubblici programmi formativi su tematiche chiave trasversali quali, a titolo di esempio, la cybersicurezza, o verticali, quali ad esempio il *Building Information Modeling* (BIM);
- affidamento a operatori di mercato, previa procedura ad evidenza pubblica, della produzione di programmi formativi su tematiche connesse alla transizione digitale (quali, ad esempio, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, la comunicazione pubblica attraverso i social media, etc.).

Inoltre, in linea con quanto previsto dall'azione 1.4, opportunamente rimodulata ai fini della razionalizzazione degli investimenti previsti per la realizzazione e gestione della piattaforma Syllabus di cui alla Linea 7, grazie al ricorso all'adesione a contratti quadro Consip in tema di trasformazione digitale e *cloud enabling*, il Dipartimento della funzione pubblica ha avviato attività di progettazione e sviluppo di servizi necessari per dotare il Dipartimento stesso di un'infrastruttura tecnico-organizzativa in grado di:

- supportare le fasi chiave del ciclo di vita del processo formativo ed in particolare la produzione, gestione e ricerca di contenuti formativi in apprendimento autonomo, assicurando la qualità e l'accessibilità dei contenuti anche attraverso il ricorso a soluzioni basate su tecnologie avanzate e l'intelligenza artificiale;
- rafforzare la capacità di promozione, *engagement* e coinvolgimento delle amministrazioni destinatarie degli interventi formativi, attraverso il ricorso a soluzioni di rilevazione di fabbisogni formativi delle amministrazioni e di accompagnamento alla fruizione e gestione degli interventi formativi promossi.

Le riconosciute e consolidate competenze di AgID nell'ambito della transizione digitale sono messe a disposizione all'interno della progettualità, in sinergia con quelle del Dipartimento della funzione pubblica, al fine di contribuire alla realizzazione dell'interesse comune perseguito, quello di fornire strumenti funzionali all'accrescimento e al consolidamento delle competenze di base e specialistiche del personale della pubblica amministrazione che operi o utilizzi sistemi di AI, tenendo conto dei diversi contesti di utilizzo, anche attraverso la realizzazione congiunta di percorsi formativi.

In particolare, a seguito della sottoscrizione dell'Accordo di collaborazione con il Dipartimenti della funzione pubblica in data 12 gennaio 2026 con allegato il progetto esecutivo Linea 1 “*Supporto al rafforzamento delle competenze per la transizione digitale e l'intelligenza artificiale dei dipendenti della PA*” – CUP C53J25000080006, AgID ha avviato le seguenti attività articolate in altrettante.

La prima linea di attività (“*Aggiornamento del modello di competenze digitali per i dipendenti pubblici e definizione di programmi formativi*”) mira alla realizzazione di azioni finalizzate ad aggiornare il *framework* delle competenze digitali di base dei dipendenti pubblici, in funzione della predisposizione di nuovi contenuti formativi volti ad agevolare e promuovere i processi di transizione digitale della pubblica amministrazione, con particolare riferimento al tema dell'Intelligenza Artificiale, in linea con quanto previsto dalla normativa

¹⁷ Contrariamente a quanto inizialmente previsto nella scheda progettuale, che imputava parte degli sviluppi di Syllabus nella Linea 1 (Attività 1.1), gli investimenti connessi alla realizzazione della piattaforma si sono concentrati nella Linea 7, anche al fine di assicurare una razionalizzazione della spesa ad essa associata.

¹⁸ Alcune delle attività descritte sono state realizzate senza oneri a valere sulle risorse PNRR, grazie all'attivazione di sinergie e collaborazioni con il settore pubblico e privato.



europea e nazionale in materia di IA e dalle linee guida in tema di adozione, procurement e sviluppo promosse dall'Agenzia.

La seconda linea di attività (*“Valorizzazione e gestione di attività di comunità di pratica su tematiche connesse all'intelligenza artificiale e alla transizione digitale”*) prevede l'attivazione e valorizzazione di comunità di pratica, al fine di favorire la condivisione di esperienze, conoscenze, metodologie e casi studio tra amministrazioni per irrobustire il sistema di conoscenze del settore pubblico e a sviluppare ambienti di apprendimento, basati sullo scambio di pratiche, modelli e soluzioni, che rafforzino i processi di transizione digitale e incoraggino l'adozione dell'AI e i processi di innovazione. L'attività include la realizzazione di laboratori per l'accrescimento delle competenze specialistiche dei Responsabili per la trasformazione digitale (RTD) e del personale degli Uffici transizione al digitale. I laboratori, realizzati come “ambienti di apprendimento”, sono impostati per mantenere una stretta relazione con l'operatività delle amministrazioni e per valorizzare esperienze e buone pratiche già in essere in ottica di replicabilità e riuso.

Infine, la terza linea di attività (*“Promozione e consolidamento del confronto sulle competenze, anche di carattere specialistico, a supporto dei processi decisionali connessi alla transizione digitale e all'adozione dell'AI”*) è funzionale all'attivazione di tavoli di lavoro volti a promuovere l'incontro tra domanda e offerta di formazione rivolta alle pubbliche amministrazioni, con particolare riferimento a quella di carattere universitario e di alta qualificazione, attraverso il coinvolgimento di Università, Business Academy, enti di formazione pubblici e privati.

Attività previste

La necessità di ampliare progressivamente la platea di dipendenti con competenze digitali, almeno di base, in linea con gli obiettivi assegnati dalla strategia per il Decennio digitale (almeno l'80% dei cittadini con competenze digitali almeno di base) e, al contempo, di far fronte ad esigenze di aggiornamento continuo dei dipendenti pubblici su tematiche anche di tipo specialistico in veloce evoluzione come quelle connesse al tema del digitale, rendono necessario il consolidamento delle attività fin qui avviate nell'ambito della linea progettuale.

In particolare, fermo restando la cessazione, al 30 giugno 2026, della produzione di contenuti formativi funzionali al conseguimento del target PNRR, il Dipartimento della funzione pubblica, anche con il supporto di AgID in qualità di soggetto attuatore intende portare avanti e completare, così come previsto dal decreto-legge 19 febbraio 2026, n. 19, attività inerenti alla gestione, al monitoraggio, alla rendicontazione e ai controlli. Le attività in questione, strumentali alla piena attuazione degli atti di indirizzo del Ministro per la pubblica amministrazione (Direttive 23 marzo 2023 e 14 gennaio 2025) riguardano, in particolare:

- il monitoraggio, la rendicontazione e il controllo dei risultati prodotti dall'attuazione della linea, nonché la valutazione dei risultati, anche nella prospettiva dell'analisi di impatto degli stessi;
- la sperimentazione di soluzioni di rilevazione dei fabbisogni formativi e apprendimento autonome innovative dei dipendenti pubblici, anche attraverso lo sfruttamento delle potenzialità dell'intelligenza artificiale e il consolidamento delle modalità di *engagement* delle amministrazioni e dei dipendenti rispetto ai percorsi formativi. Entrambe le attività perseguono, congiuntamente, da un lato, l'obiettivo di consolidare i risultati formativi colti in materia di sviluppo delle competenze digitali del personale pubblico; dall'altro, di far evolvere i *framework* delle competenze del personale pubblico in materia di competenze digitali, cybersecurity e intelligenza artificiale, in modo che siano sempre più aderenti alle esigenze delle amministrazioni e ai fabbisogni da queste espressi e dal proprio personale; la promozione e la diffusione dei risultati e delle buone pratiche in tema di sviluppo delle competenze digitali del personale pubblico.



Linea di attività 2 – Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l'innovazione delle pubbliche amministrazioni

Obiettivo

La Linea di attività mira a rafforzare le competenze di base e specialistiche del personale pubblico rispetto a temi chiave connessi con l'attuazione del PNRR, quali quelli connessi alla transizione ecologica e amministrativa, al fine di creare una cultura comune e condivisa rispetto ad alcuni aspetti critici per il funzionamento della pubblica amministrazione, soprattutto per i processi di innovazione. Si tratta di una linea di attività per molti versi speculare a quella descritta nelle pagine precedenti, relativa alle competenze digitali.

La realizzazione della linea di attività ha consentito di aumentare progressivamente l'offerta formative per lo sviluppo delle competenze trasversali del personale pubblico, da ultimo codificate dal *framework* adottato con Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025 e, per quanto attiene in maniera specifica alle competenze manageriali e alle *soft skills*, dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023. In questo modo, come già anticipato, la realizzazione della linea ha consentito di conseguire alcuni obiettivi originariamente previsti grazie alla realizzazione di alcune attività da parte della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, che invece non sono state implementate.

Destinatari degli interventi formativi promossi attraverso la realizzazione di questa specifica linea di attività sono il personale dirigenziale, ma anche quello non dirigenziale, con riferimento, ad esempio, a quello della c.d. “quarta area” per le elevate professionalità, che implica il potenziamento delle competenze dei funzionari su attività di coordinamento, organizzazione e *soft skill*. Le modalità realizzative sono incentrate prevalentemente sulla formazione a distanza, opportunamente calibrate in funzione di diverse dimensioni: competenze da sviluppare; fabbisogni effettivi delle amministrazioni; caratteristiche delle amministrazioni, anche in funzione della territorialità; etc. Più nello specifico, gli interventi si basano su:

- a) apprendimento autonomo, pensato per grandi numeri di destinatari, nei quali si presentano gli elementi conoscitivi della materia trattata;
- b) apprendimento assistito, pensato per piccoli numeri, nei quali si possano replicare gli strumenti propri dei metodi attivi della formazione finalizzati al rafforzamento del “saper fare”, tramite esercitazioni o altri strumenti formativi guidati;
- c) apprendimento collaborativo su determinate tematiche.

La Linea di attività affidata al Soggetto Attuatore Formez PA prevede:

1. la definizione ed erogazione di percorsi formativi per il rafforzamento delle competenze per la transizione ecologica e amministrativa e l'innovazione della PA;
2. la sperimentazione di percorsi formativi mirati allo sviluppo delle competenze professionalizzanti;
3. attività di supporto mediante il Centro di informazione e produzione multimediale;
4. lo sviluppo delle competenze di leadership per la valutazione della performance quale leva fondamentale per promuovere una “buona amministrazione”, capace di garantire qualità dei servizi, trasparenza e responsabilità.

Per ciascuno degli ambiti tematici, definiti in sinergia con le altre linee del programma, l'attività prevede:

- a) la definizione del programma formativo, comprensivo della definizione dei soggetti destinatari, dei metodi didattici utilizzati e degli aspetti operativi, nonché delle modalità di realizzazione o acquisizione della formazione da mettere a disposizione degli utenti;
- b) la definizione di programmi formativi strategici e innovativi volti a rafforzare il ruolo della dirigenza pubblica quale motore del cambiamento organizzativo e per facilitare l'attuazione del PNRR attraverso una governance pubblica più competente, efficace e orientata ai risultati;
- c) la produzione “in house” e/o l'acquisto sul mercato dell'offerta formativa;
- d) l'attività di promozione e supporto proattivo e reattivo alle amministrazioni e ai dipendenti fruitori sugli aspetti procedurali, tecnologici e amministrativi connessi all'intervento.



In linea con l'approccio descritto con riferimento alla Linea di attività 1, si prevede un forte coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche nella programmazione della formazione dei dipendenti e l'introduzione di strumenti di valutazione e monitoraggio delle competenze a supporto della personalizzazione della definizione dei programmi individuali di formazione e per la valutazione dell'apprendimento e dei risultati raggiunti.

Modalità attuative/attività

L'attuazione della linea di intervento è stata primariamente assegnata a Formez PA in qualità di soggetto attuatore. Tuttavia, al fine di accelerare il processo alimentazione del catalogo di contenuti formativi sui temi della transizione ecologica, inizialmente nelle more del perfezionamento dell'accordo con l'ente in house e successivamente in relazione alla capacità produttiva di Formez PA stesso, il Dipartimento ha realizzato direttamente alcune iniziative formative, anche avvalendosi di collaborazioni con centri di competenza pubblici, in particolare sul tema della transizione ecologica.

Il Dipartimento ha avviato la linea di attività 2 con la realizzazione di contenuti formativi in tema di transizione ecologica e attuazione dell'Agenda 2030 sulla sostenibilità avvalendosi, tramite procedura di affidamento diretto, del supporto tecnico-scientifico di un organismo di riferimento unico nel contesto dello sviluppo sostenibile quale l'Associazione per lo sviluppo sostenibile (ASVIS).

In complementarità con l'azione di Formez, e sempre in linea con l'attività 2.1 prevista dalla configurazione originaria della scheda progetto (2.1 Definizione ed erogazione di percorsi formativi per il rafforzamento delle competenze per la transizione ecologica e amministrativa e l'innovazione della PA), il Dipartimento ha inoltre avviato, nel corso di attuazione dell'intera progettualità, interlocuzioni con centri di competenza pubblici su tematiche connesse alla transizione ecologica (quali ISPRA e ENEA) al fine di valorizzare contenuti formativi ed esperienze anche senza avvalersi di risorse associate al sub-investimento 2.3.1.

L'affidamento delle attività al soggetto attuatore Formez PA è stato formalizzato attraverso la stipula della convenzione del 3 febbraio 2023 riferita al progetto *“Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l'innovazione della PA”*; quest'ultimo ha previsto il rafforzamento delle competenze di base e specialistiche del personale pubblico rispetto a temi chiave connessi con l'attuazione del PNRR, quali quelli inerenti alla transizione ecologica e a quella amministrativa, al fine di creare una cultura comune e condivisa rispetto ad alcuni temi critici per il funzionamento della pubblica amministrazione.

Il progetto, come successivamente modificato e integrato, si basa su quattro linee di azione. La prima riguarda la *“Definizione ed erogazione di percorsi formativi per il rafforzamento delle competenze per la transizione ecologica ed amministrativa e l'innovazione della PA”*, ed è finalizzata a definire ed erogare percorsi formativi per rafforzare le competenze legate alla transizione ecologica, alla transizione amministrativa e all'innovazione della PA. I contenuti formativi realizzati sono veicolati attraverso la piattaforma Syllabus.

La seconda linea di azione (*“Sperimentazione di percorsi formativi mirati allo sviluppo delle competenze professionalizzanti”*) persegue l'obiettivo di sperimentare percorsi formativi orientati allo sviluppo di competenze professionalizzanti, basati sui nuovi profili professionali legati alla transizione ecologica, amministrativa e all'innovazione.

La terza linea di azione (*“Attività di supporto mediante informazione, comunicazione, diffusione e produzione multimediale”*), è finalizzata a promuovere l'offerta formativa e a rafforzare la partecipazione del personale delle pubbliche amministrazioni ai percorsi formativi, attraverso strumenti di informazione, comunicazione e produzione multimediale.

La quarta linea di azione (*“Sviluppo delle Competenze di Leadership per la Valutazione della Performance”*), integrata nella versione rimodulata del progetto¹⁹, mira a realizzare un intervento strategico volto a sviluppare le competenze di *leadership* nella dirigenza pubblica, in linea con quanto previsto dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 e dal c.d. “d.d.l. merito”.

¹⁹ La revisione del progetto costituisce parte integrante dell'Atto aggiuntivo alla Convenzione sottoscritto tra le parti e approvato con decreto del Capo Dipartimento della funzione pubblica, prot. n. ID 60304479 del 23 luglio 2025, registrato dalla Corte dei conti con visto n. 2349765 apposto in data 13/03/2023, con ulteriori oneri.

Attività previste

La necessità di rafforzare in maniera diffusa le competenze del personale pubblico necessarie per sostenere i processi di transizione amministrativa ed ecologica delle amministrazioni pubbliche e, in particolare, le competenze manageriali, rende necessario il consolidamento delle attività fin qui realizzate, con l'obiettivo di dare piena attuazione alle indicazioni di cui agli atti di indirizzo del Ministro per la pubblica amministrazione (con specifico riferimento alla Direttiva 28 novembre 2023 e 14 gennaio 2025).

In particolare, fermo restando la cessazione, al 30 giugno 2026, della produzione di contenuti formativi funzionali al conseguimento del target PNRR, da pubblicare sulla piattaforma Syllabus, il soggetto attuatore Formez PA può portare avanti e completare, così come previsto dal decreto-legge 19 febbraio 2026, n. 19, attività riguardanti la gestione, il monitoraggio, la rendicontazione e i controlli.

In particolare, le attività in questione prevedono:

- il monitoraggio, la rendicontazione e il controllo dei risultati prodotti dall'attuazione della linea, nonché la valutazione dei risultati, anche nella prospettiva dell'analisi di impatto degli stessi;
- la promozione e la diffusione dei risultati e delle buone pratiche in tema di sviluppo delle competenze digitali del personale pubblico.



Linea di attività 3²⁰ – Rafforzare le competenze a supporto della transizione energetica verde delle amministrazioni locali

Obiettivo

Come evidenziato nelle pagine precedenti, il tema della transizione ecologica ed energetica delle amministrazioni pubbliche è centrale nella strategia del PNRR, e lo sviluppo delle competenze del personale pubblico costituisce un fondamentale fattore abilitante.

In questo quadro, l'“Investimento M7C1|9.1 - Misura rafforzata: Assistenza tecnica e rafforzamento delle capacità per l'attuazione del PNRR” è stato programmato per potenziare l'investimento 1.9 nell'ambito della Missione 1, Componente 1. La misura mira ad incrementare gli investimenti in essere integrando il programma di formazione già offerto tramite la piattaforma di apprendimento www.syllabus.gov.it con moduli di formazione che preparano i funzionari pubblici locali alla transizione verde.

In attuazione del citato Investimento M7C1|9.1, il GSE - Gestore dei Servizi Energetici S.p.A.²¹ ha formulato il progetto “*Rafforzare le competenze a supporto della transizione energetica verde degli enti locali*”, oggetto di stipula di apposito accordo con il Dipartimento della funzione pubblica.

Successivamente, la Decisione di Esecuzione del Consiglio del 27 novembre 2025, che ha modificato la decisione di esecuzione (UE) COM/2025/285 *final* (di modifica della decisione di esecuzione (UE) (ST 10160/21 INIT; ST 10160/21 ADD 1 REV 2) del 13 luglio, relativa all'approvazione della valutazione del piano per la ripresa e la resilienza dell'Italia) ha eliminato e rimodulato il Target M1C1-67 a valere sul Sub-investimento 2.3.1 e ha eliminato altresì il Target M7-29 associato all'“Investimento M7C1|9.1 - Misura rafforzata: Assistenza tecnica e rafforzamento delle capacità per l'attuazione del PNRR” che pertanto non risultano più ricompresi nell'ambito della richiamata CID.

Il progetto “*Rafforzare le competenze a supporto della transizione energetica verde degli enti locali*” previsto dal PNRR, le cui risorse sono finanziate dall'Unione Europea nell'ambito dell'iniziativa Next Generation EU, già connesso al Sub-investimento 2.3.1. «*Investimenti in istruzione e formazione – Servizi e soluzioni tecnologiche a supporto dello Sviluppo e soluzioni tecnologiche a supporto dello sviluppo del capitale umano delle pubbliche amministrazioni*» è stato conseguente defanziato attraverso la citata Decisione di Esecuzione del Consiglio e ricondotto al Sub-investimento 2.3.1.

Ciò premesso, con la realizzazione del progetto “*Rafforzare le competenze a supporto della transizione energetica verde degli enti locali*” il Dipartimento della funzione pubblica intende perseguire i seguenti obiettivi:

- a) promuovere la transizione verso l'energia sostenibile, migliorando la capacità delle amministrazioni pubbliche di gestire le procedure autorizzative per impianti basati su fonti rinnovabili e favorendo lo sviluppo delle Comunità dell'Energia Rinnovabile (CER) come contributo all'incremento dell'autonomia energetica e alla decarbonizzazione;
- b) rafforzare la *leadership* nella gestione sostenibile dell'energia, potenziando le competenze per organizzare e supportare iniziative di risparmio energetico nella pubblica amministrazione attraverso l'implementazione di appalti verdi, l'efficientamento degli edifici pubblici e la promozione di una cultura di sostenibilità ed efficienza energetica attraverso pratiche innovative e a basso impatto ambientale;
- c) sostenere la mobilità sostenibile e la riduzione dei consumi energetici, sviluppando modelli efficaci per la promozione della mobilità sostenibile, incoraggiando l'uso di mezzi di trasporto ecologici e ottimizzando

²⁰ La linea ha sostituito quella originaria “Linea di attività 3 – Promuovere e supportare lo sviluppo di Comunità di pratica”, che era previsto venisse affidata alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione. In attuazione della Scheda Progetto “*Rafforzare le competenze a supporto della transizione energetica verde degli enti locali*” avviata a valere sulla Misura rafforzata M7C1 - 9.1, collegata al Sub-investimento 2.31, il Dipartimento della funzione pubblica ha affidato al Gestore dei Servizi Energetici – GSE S.p.A., attraverso apposito Accordo sottoscritto tra le Parti, la realizzazione del relativo progetto esecutivo. A seguito della formalizzazione della CID del 27 novembre 2025 il suddetto progetto è stato soppresso transitando di fatto nell'ambito del Sub-investimento 2.3.1 cui era *ab origine* collegato.

²¹ GSE - Società per Azioni con capitale interamente detenuto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, sottoposta agli indirizzi e alla vigilanza del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica - in quanto svolge un ruolo primario nel settore energetico italiano.



l'efficienza energetica mediante infrastrutture avanzate e politiche orientate alla riduzione dell'impatto ambientale.

Modalità attuative/attività

La Linea di attività "Rafforzare le competenze a supporto della transizione energetica verde degli enti locali" si articola in due principali azioni.

La prima (*"Formazione per la transizione ecologica"*) riguarda la progettazione, lo sviluppo e l'erogazione progressiva di percorsi formativi su energia rinnovabile, efficienza energetica e mobilità sostenibile, secondo due modalità complementari: autoapprendimento (MOOC) e formazione sincrona da remoto (cicli di webinar).

In particolare, i contenuti della formazione vertono sui seguenti temi: procedure autorizzative per impianti da FER; promozione delle Comunità di Energia Rinnovabile; risparmio energetico nella PA; green e-procurement per energia e prodotti a basso impatto; appalti per l'efficientamento energetico degli edifici; leadership della PA nell'efficienza energetica e nella diffusione di comportamenti sostenibili; modelli per la mobilità sostenibile.

L'erogazione e il tracciamento avvengono tramite la piattaforma Syllabus del Dipartimento della funzione pubblica, con impostazione personalizzata basata su test di assessment iniziale e fruizione di corsi strutturati per livelli di padronanza. Al superamento delle verifiche di apprendimento è previsto il rilascio di badge elettronici a integrazione del fascicolo delle competenze individuali.

La seconda Linea di azione (*"Engagement delle amministrazioni e dei dipendenti"*) comprende azioni di coinvolgimento delle amministrazioni e del personale per favorire l'adesione ai percorsi formativi e, più in generale, la diffusione della transizione ecologica nelle amministrazioni stesse; ciò, attraverso campagne di sensibilizzazione multicanale; video promozionali, introduttivi ai temi oggetto della formazione; "minipillole" con tecnici delle amministrazioni pubbliche e testimonial GSE; etc.

Le due linee sono tra loro sinergiche; la loro realizzazione consente di:

- a) promuovere e stimolare la capacità delle amministrazioni di definire in sede di programmazione della formazione, obiettivi formativi e di performance in capo ai dirigenti e al personale in materia di cultura energetica e transizione ecologica;
- b) responsabilizzare i dipendenti rispetto alla fruizione e al completamento con successo dei percorsi formativi proposti e più in generale rispetto all'adozione di comportamenti sostenibili.

Attività previste

La necessità di promuovere, sostenere e rafforzare in maniera diffusa le competenze del personale pubblico indispensabili per sostenere i processi di transizione energetica nelle amministrazioni pubbliche e, in particolare, le competenze manageriali, rende necessario il consolidamento delle attività fin qui realizzate, con l'obiettivo di dare piena attuazione agli indirizzi di cui alla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025.

In particolare, fermo restando la cessazione, al 30 giugno 2026, della produzione di contenuti formativi funzionali al conseguimento del target PNRR, da pubblicare sulla piattaforma Syllabus, il soggetto realizzatore GSE può portare avanti e completare, così come previsto dal decreto-legge 19 febbraio 2026, n. 19, attività riguardanti la gestione, il monitoraggio, la rendicontazione e i controlli.

In particolare, le attività in questione prevedono:

- il monitoraggio, la rendicontazione e il controllo dei risultati prodotti dall'attuazione della linea, nonché la valutazione dei risultati, anche nella prospettiva dell'analisi di impatto degli stessi;
- la promozione e la diffusione dei risultati e delle buone pratiche in tema di sviluppo delle competenze digitali del personale pubblico. Ciò, anche al fine di sensibilizzare ulteriormente il personale delle pubbliche amministrazioni sulla importanza delle competenze in questione quali "competenze trasversali". Le evidenze raccolte segnalano, infatti, un ridotto interesse del personale a formarsi su questi temi.



Linea di attività 5 – Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle pubbliche amministrazioni e la valorizzazione di buone pratiche

Obiettivo

La Linea di attività prevede azioni finalizzate alla progettazione, alla realizzazione e alla gestione del finanziamento di programmi formativi attuati da pubbliche amministrazioni di dimensioni medio-grandi a livello centrale e locale, in risposta a bisogni specifici di formazione principalmente in relazione ai diversi profili professionali e in linea con l'approccio della “*competency matrix*”.

Inoltre, promuove l'individuazione e valorizzazione di buone pratiche ed esperienze di successo a livello locale, al fine di favorirne la replicabilità in altri specifici contesti o a livello di sistema, prestando particolare attenzione alla dimensione della territorialità.

Nel dettaglio, con la realizzazione di questa Linea di attività si intendono perseguire i seguenti obiettivi:

- a) favorire l'attuazione di programmi formativi delle amministrazioni sviluppati a partire dai fabbisogni formativi organizzativi ed individuali rilevati;
- b) diffondere e favorire l'introduzione di metodi e strumenti di programmazione e gestione di percorsi formativi e di sviluppo del capitale umano basati sulla definizione di modelli di competenze attese e sull'*assessment* e monitoraggio dei progressi post-formazione conseguiti a livello individuale;
- c) promuovere e supportare le adesioni delle amministrazioni agli avvisi e/o bandi di finanziamento dei percorsi formativi;
- d) garantire un efficace processo di valutazione dei percorsi formativi e favorire l'introduzione di meccanismi di valutazione degli impatti dei processi formativi secondo un framework condiviso;
- e) promuovere la valorizzazione e la condivisione dei risultati raggiunti e del *know how* sviluppato nella realizzazione dei percorsi formativi.

Dalla realizzazione delle attività sopra descritte è previsto il conseguimento dei seguenti risultati: accrescimento della capacità delle amministrazioni nel rilevare e soddisfare i fabbisogni formativi dei propri dipendenti; diffusione di buone pratiche di programmazione e gestione di percorsi formativi efficaci all'interno delle amministrazioni centrali e locali.

Modalità attuative/attività

La Linea di attività inizialmente prevista in capo al Dipartimento della funzione pubblica è stata affidata a Formez PA, soggetto “in house” del Dipartimento della funzione pubblica dotato delle adeguate competenze ed expertise necessarie, in qualità di Soggetto Attuatore. La complessità della Linea e, in particolare, il sistema di finanziamento previsto per la realizzazione dei programmi formativi, giustifica il ricorso ad un soggetto che possiede le competenze tecniche e le capacità organizzative necessarie.

Il Soggetto attuatore Formez PA e il Dipartimento della funzione pubblica, per la realizzazione delle attività in questione, hanno sottoscritto, in data 06/03/2024 una specifica Convenzione avente per oggetto la realizzazione del progetto “Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle PA e la valorizzazione di buone pratiche” (CUP D51J23000990001).

Le attività previste da Formez PA sono riconducibili a due principali linee di azione. La prima (“*Finanziamento di percorsi formativi delle PA*”) è finalizzata a gestire l'intero ciclo di finanziamento di percorsi formativi progettati e attuati dalle amministrazioni centrali, regionali e locali, a partire da propri, specifici, fabbisogni formativi. Le Amministrazioni destinatarie dei finanziamenti sono le amministrazioni pubbliche di dimensioni medio-grandi, centrali e locali, rappresentative di un numero di abitanti superiore ai 20.000: amministrazioni centrali; regioni; province; città metropolitane; comuni, anche in forma associata, purché venga rispettato il requisito della dimensione minima sopra richiamata.

Per conseguire tali risultati, Formez PA ha previsto la predisposizione, gestione e diffusione di uno specifico bando che regola il finanziamento dei percorsi formativi in tutte le fasi connesse al loro ciclo di vita, a partire dal processo di rilevazione dei fabbisogni formativi, sino alla loro attuazione e valutazione (procedura “a



sportello”). La corresponsione del finanziamento, a copertura dell’investimento sostenuto dalle amministrazioni aggiudicatrici, dopo aver accertato l’insussistenza di cause di inammissibilità o esclusione dalla graduatoria, e avere dichiarato i progetti approvati e finanziabili, è commisurata all’effettiva realizzazione del programma ed è subordinata all’accertamento del completamento, con successo, dei percorsi formativi prescelti (attestato in termini di dipendenti pubblici formati).

Le attività includono pertanto la definizione puntuale dello strumento di finanziamento, la predisposizione e gestione del bando nonché le attività istruttorie preliminari all’ammissione a finanziamento dei progetti, nonché la valutazione ex ante, in itinere ed ex post di quanto realizzato sugli stessi, ai fini dell’erogazione del finanziamento.

La seconda azione (“*Promozione di buone pratiche ed esperienze di formazione innovative*”) è finalizzata ad analizzare e valutare i programmi e le iniziative formative realizzate dalle amministrazioni, centrali e locali, ammesse a finanziamento con l’obiettivo di individuare buone pratiche (relative ai contenuti della formazione, alle modalità di erogazione dei percorsi formativi, agli obiettivi e ai risultati colti, all’integrazione delle iniziative formative nel più generale ciclo di gestione strategica delle risorse umane, etc.) ai fini della loro disseminazione e valorizzazione. Ciò, al fine di massimizzare gli investimenti realizzati in singoli contesti stimolandone lo *scale-up* e la replicabilità in altri contesti anche attraverso l’attivazione di percorsi di *mentorship* tra amministrazioni virtuose e amministrazioni “*mentee*” con il fine di valorizzare il ricorso delle relazioni tra pari per lo scambio di conoscenze e la crescita reciproca.

Per la rilevazione e la promozione di *best practice*, la linea di azione prevede inoltre la realizzazione di tavoli di confronto in modalità on line, ai quali sono invitati a partecipare le amministrazioni titolari di progetti finanziati, i soggetti formativi che operano a livello regionale e locale, etc., con l’obiettivo di sensibilizzare e promuovere la potenziale replicabilità delle iniziative o delle specifiche *best practice* presso altre amministrazioni.

Attività previste

La necessità di rafforzare processi e programmi di formazione delle amministrazioni pubbliche nella prospettiva di creazione del valore pubblico del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, consolidando innanzi tutto i risultati fin qui realizzati, rende necessaria la piena valorizzazione delle attività progettuali; ciò, al fine di dare attuazione alle indicazioni di cui agli atti di indirizzo del Ministro per la pubblica amministrazione (con specifico riferimento alle Direttive in materia di formazione 23 marzo 2023, 28 novembre 2023 e 14 gennaio 2025).

In particolare, fermo restando la cessazione, al 30 giugno 2026, del finanziamento di programmi formativi delle amministrazioni (che concorrono alla realizzazione del target PNRR), il soggetto attuatore Fornez PA porta avanti e completa, così come previsto dal decreto-legge 19 febbraio 2026, n. 19, attività riguardanti la gestione, il monitoraggio, la rendicontazione e i controlli. Nello specifico, le attività in questione prevedono:

- il monitoraggio, la rendicontazione e il controllo dei risultati prodotti dall’attuazione della linea, nonché la valutazione dei risultati, in modo da:
 - mettere a fattor comune criticità e fattori di successo della realizzazione di percorsi formativi del personale pubblico;
 - arricchire il patrimonio di conoscenze relativo ai fabbisogni formativi delle PA centrali e locali, fondamentali per il fine tuning delle politiche formative e per la formulazione di atti di indirizzo;
 - valutare effetti e impatti della formazione erogata attraverso la realizzazione dei programmi formativi realizzati, anche attraverso una lettura integrata e trasversale con le altre iniziative realizzate dalle amministrazioni interessate;
- la promozione e la diffusione dei risultati e delle buone pratiche in tema di sviluppo delle competenze digitali del personale pubblico, attraverso la disseminazione in eventi in presenza e/o online, ovvero nell’ambito della comunità di pratica degli “Specialisti delle risorse umane” del Dipartimento della funzione pubblica.



Linea di attività 6 – Metodi e strumenti per la gestione del ciclo formativo nelle pubbliche amministrazioni

Obiettivo

Le fonti statistiche e amministrative disponibili documentavano, prima dell'avvio del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, la debolezza del “ciclo di gestione della formazione” nelle amministrazioni pubbliche, con specifico riferimento all'analisi dei fabbisogni formativi e alla programmazione degli interventi formativi; tale debolezza ha contribuito a determinare la fragilità degli investimenti nello sviluppo delle risorse umane delle amministrazioni pubbliche, che hanno prodotto impatti limitati dal punto di vista della crescita del capitale umano pubblico.

Anche per questo motivo, la strategia del PNRR prevede un focus specifico e prioritario sul rafforzamento di strategie, piani e programmi formativi, implementato, innanzi tutto, attraverso atti di indirizzo e investimenti. Rientrano tra questi l'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO (articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80) che, tra il resto, ha integrato formazione e politiche di sviluppo del capitale umano pubblico nel ciclo di gestione della performance e le direttive in materia di formazione emanate dal Ministro per la pubblica amministrazione (nello specifico, direttiva 23 marzo 2023 e 14 gennaio 2025).

Nell'impostazione degli atti di indirizzo emanati dal Ministro per la pubblica amministrazione, il “ciclo di gestione” della formazione nelle amministrazioni pubbliche²²:

- 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.

Al fine di tradurre in pratica le indicazioni normative e organizzative sopra richiamate, le amministrazioni pubbliche, specie quelle con una ridotta capacità amministrativa, devono essere sostenute con attività di assistenza tecnica e supporto operativo con linee guida, toolkit e strumenti operativi. In questa prospettiva, la presente linea dell'intervento prevede attività finalizzate a definire una serie di aspetti di metodo e di strumenti condivisi connessi alle fasi chiave del “ciclo di gestione della formazione” (dalla rilevazione dei fabbisogni formativi alla misurazione e valutazione dei risultati della formazione), per supportare la governance della formazione sia a livello di singole amministrazioni che di “sistema pubblico”.

In particolare, la linea prevede attività orientate:

- a) da un lato, a rafforzare la capacità tecnico-metodologica delle amministrazioni in materia di pianificazione e gestione degli investimenti in formazione, attraverso la predisposizione e condivisione di strumenti atti a supportare l'erogazione dei programmi formativi – integrandoli nella propria azione strategica – e la promozione e valorizzazione di buone pratiche;
- b) dall'altro, a creare una base di conoscenza comune sui temi della formazione in ambito pubblico, attraverso la raccolta, realizzazione e condivisione di indagini, sperimentazioni, approfondimenti metodologici, buone pratiche a livello nazionale e internazionale sui vari aspetti connessi al ciclo di gestione della formazione e alla sua integrazione nei processi di valorizzazione e valutazione del capitale umano della PA.

Rispetto alla originaria previsione, gli obiettivi della linea sono stati progressivamente affinati, in quanto interdipendenti, in parte, dallo stato di avanzamento di altre linee progettuali. Inoltre, la linea di attività in

²² MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, Roma, 23 marzo 2023.

questione è stata avviata solo in una seconda fase, anche per effetto dei tempi di individuazione di un soggetto attuatore/realizzatore che supportasse il Dipartimento della funzione pubblica nel perseguimento degli obiettivi sopra sinteticamente indicati.

Modalità attuative/attività

Per la realizzazione di gran parte delle azioni afferenti alla Linea di attività, inizialmente prevista in capo al Dipartimento della funzione pubblica, è stata individuata la società Eutalia S.p.A. in qualità di Soggetto realizzatore nonché soggetto “*in house*” del Dipartimento della funzione pubblica dotato delle adeguate competenze ed expertise necessarie per realizzare la linea di attività progettuale.

Il Dipartimento della funzione pubblica e Eutalia hanno sottoscritto una convenzione in data 28 ottobre 2024 (acquisita agli atti dell’Amministrazione con prot. n. 73403 in data 29 ottobre 2024), finalizzata all’attuazione del progetto “*Metodi e strumenti per la gestione del ciclo formativo della PA*”

Le attività realizzative avviate da Eutalia sono riconducibili a tre principali ambiti: La prima linea di azione (“*Definizione di indicazioni tecnico-metodologiche a supporto della programmazione e del monitoraggio della formazione*”) ha come obiettivo quello di rafforzare la capacità amministrativa delle istituzioni pubbliche in materia di gestione e sviluppo delle risorse umane e in particolare del personale operante nelle strutture HR attraverso la definizione di indicazioni metodologiche e strumenti operativi relativi a tutte le fasi del ciclo di gestione della formazione sopra descritte. Al fine di conseguire i risultati attesi, le attività progettuali includono ricerche on desk, la realizzazione di survey di tipo quali quantitativo e di analisi volte a rilevare le dimensioni chiave dei processi formativi, la definizione di strumenti operativi anche di tipo sperimentale, la produzione di indicazioni metodologiche e strumenti operativi per la gestione del ciclo di vita della formazione e la produzione e validazione di contenuti formativi.

La seconda linea di azione (“*Supporto al trasferimento alle amministrazioni delle indicazioni strategiche e tecnico-metodologiche a supporto della programmazione, gestione e monitoraggio della formazione e della knowledge base*”) è prioritariamente centrata sul trasferimento delle competenze. Più nello specifico, al fine di assicurare una efficace appropriazione, da parte delle amministrazioni pubbliche, delle indicazioni strategiche e tecnico metodologiche in materia di gestione e sviluppo del capitale umano, è prevista una serie di iniziative di engagement e trasferimento basate su strumenti quali la moderazione di forum tematici all'interno di comunità di pratica, il supporto alla promozione di gruppi di lavoro tematici, la progettazione e la realizzazione di percorsi formativi, incontri, workshop e sessioni di approfondimento anche di natura tecnica, la produzione della realizzazione di contenuti multimediali, etc. Inoltre, a questo ambito di azione sono state ricondotte attività di promozione e valorizzazione della formazione quale strumento di attrattività (in particolare, delle nuove generazioni, rispetto al lavoro pubblico), di engagement e motivazione del personale in servizio. Ciò, in attuazione degli atti di indirizzo formulati dal Ministro per la pubblica amministrazione, che hanno individuato nella formazione l’“*infrastruttura trasversale*” di valorizzazione delle persone e del lavoro pubblico comune a tutte le fasi del ciclo di vita professionale all'interno delle pubbliche amministrazioni.

Infine, la terza linea di azione (“*Realizzazione di indagini, studi e ricerche volte a creare una base condivisa sui temi della formazione in ambito PA*”), persegue l’obiettivo, come si evince dalla sua stessa denominazione, di creare una base di conoscenza comune sul tema della formazione in ambito pubblico, principalmente a supporto dei processi di *policy making* in materia. A tal fine, la linea d’azione prevede la progettazione e l’implementazione di strumenti finalizzati ad una analisi sistematica delle informazioni esistenti (Statistiche e amministrative), nella prospettiva della loro integrazione, in tema di domanda e offerta formativa, ma anche alla rilevazione diretta di dati e informazioni su programmi e processi formativi delle amministrazioni pubbliche, al fine delle implementazione di un sistema di monitoraggio in itinere, funzionale prima di tutto alla verifica del grado di attuazione degli atti di indirizzo formulati dal Ministro per la pubblica amministrazione. L’azione è direttamente strumentale alla costituzione di un “*Osservatorio sulla formazione*” quale strumento di analisi e di approfondimento operativo delle politiche pubbliche in materia di formazione e sviluppo del capitale umano, funzionale a supportare la governance della formazione nel settore pubblico, i processi decisionali delle amministrazioni pubbliche e le esigenze di accountability rispetto ai portatori di interesse sui temi della gestione dello sviluppo del capitale umano pubblico.

Per il conseguimento dei risultati sopra sinteticamente descritti, la realizzazione delle attività progettuali prevede una serie di iniziative che vanno dall'analisi normativa, della letteratura a livello nazionale e



internazionale in materia di formazione, alla realizzazione di rilevazioni di tipo quantitativo, di studi e indagini di tipo qualitativo, con l'obiettivo, tra gli altri, di definire un set di KPI per la valutazione della formazione. Essa, inoltre, prevede l'analisi dei requisiti funzionali non funzionali e lo *scouting* di soluzioni tecnologiche a supporto della definizione di un sistema di valutazione e controllo della formazione finalizzati allo sviluppo di un sistema di monitoraggio anche di tipo prototipale. A riguardo, anche grazie al ricorso ad affidamento sul mercato complementare all'attività di Eutalia, il Dipartimento ha avviato un set di attività propedeutiche alla implementazione di un ambiente abilitante la gestione di comunità di pratica da inserire nell'ecosistema dei servizi tecnologici a supporto dello sviluppo del capitale umano di cui alla Linea 7, incluso la valutazione dell'opportunità di riuso della piattaforma Open 2.0 e delle esigenze di customizzazione e configurazione.

È importante sottolineare che, le attività afferenti alla Linea 6 hanno carattere operativo e strumentale, e sono realizzate sotto il coordinamento e secondo gli indirizzi tecnico-metodologici delle risorse professionali del Dipartimento e della task force di esperti di cui alla Linea progettuale n. 8 della presente scheda.

Attività previste

La linea di attività, insieme alle successive linee n. 7 e n. 8, riveste un carattere strategico fondamentale e costituisce una leva decisiva per il consolidamento e la piena valorizzazione dei risultati conseguiti attraverso l'attuazione del PNRR in materia di sviluppo delle risorse umane.

Sebbene (e proprio perché) non direttamente concorrenti al conseguimento del target PNRR in materia di formazione associato al sub-investimento, dalle azioni implementative della Linea 6 (congiuntamente alle Linee 7 e 8) dipende, infatti, la possibilità che i risultati conseguiti dalle amministrazioni grazie agli investimenti realizzati nella gestione e nello sviluppo delle risorse siano sostenibili e duraturi. Attraverso l'attuazione di tale linea è infatti possibile:

- a) consolidare nel tempo l'orientamento alla promozione della formazione e dello sviluppo delle competenze del personale come attività ordinaria. Occorre evitare, in particolare, che con la fine del PNRR e della sua pressione sui risultati, la formazione del personale cessi di configurarsi come politica dal valore strategico;
- b) sostenere e rafforzare le competenze del personale che si occupa della gestione dello sviluppo delle risorse umane, attraverso interventi continuativi volti a promuovere e alimentare la comunità di pratica e la condivisione di strumenti operativi di carattere generale (linee guida e manuali operativi, *toolkit*, etc.) facilmente mutuabili e/o personalizzabili.

In particolare, la necessità di rafforzare la capacità amministrativa in materia di formazione delle amministrazioni pubbliche, centrali e locali, nella prospettiva di creazione del valore pubblico del Piano Integrato di Attività e Organizzazione e della valorizzazione delle persone, così come indicato negli atti di indirizzo del Ministro per la pubblica amministrazione (con specifico riferimento alle Direttive in materia di formazione 23 marzo 2023, 28 novembre 2023 e 14 gennaio 2025), richiede, così come previsto dal decreto-legge 19 febbraio 2026, n. 19, la prosecuzione di attività riguardanti la gestione, il monitoraggio, la rendicontazione e i controlli, che, riferite in maniera specifica la formazione, sono proprio di questa linea.

Esse, in particolare, prevedono:

- il monitoraggio, la valutazione e la rendicontazione dei risultati prodotti dall'attuazione degli investimenti finalizzati a rafforzare il ciclo di gestione della formazione delle amministrazioni pubbliche, con specifico riferimento alla definizione dei fabbisogni formativi e alla valutazione degli impatti;
- l'affinamento, la progressiva messa a punto e l'ampliamento di strumenti tecnico-metodologici ed operativi a supporto delle amministrazioni per il rafforzamento della loro capacità di programmazione e gestione della formazione, a partire proprio dalle evidenze dell'attuazione degli investimenti e dei programmi di sviluppo delle risorse umane (criticità, fattori abilitanti di successo, buone pratiche, etc.);
- il consolidamento e l'integrazione di una base di dati quantitativa e qualitativa sulla formazione, alimentata direttamente o indirettamente da tutte le linee di attività progettuali, per il supporto dei processi decisionali funzionali alla definizione delle politiche pubbliche in materia;



- la promozione, la disseminazione e la diffusione dei risultati, nella prospettiva dello sviluppo delle competenze del personale pubblico e del consolidamento di variabili organizzative e culturali a supporto dello sviluppo del capitale umano pubblico, oltre che ai fini dell'attrattività e dell'engagement rispetto al lavoro pubblico.



Linea di attività 7 – Sviluppo di “Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni” quale sistema informativo della formazione

Obiettivi

La Linea progettuale mira alla progettazione e allo sviluppo di una piattaforma tecnologica per l'erogazione della formazione ai dipendenti delle PA, che prevede tra l'altro il tracciamento di un set di informazioni essenziali per monitorare, nel tempo, il sistema di competenze della PA italiana oltre che degli investimenti effettuati, al fine di abilitare processi di definizione di policy formative di tipo “*data driven*”. In particolare, la Linea di attività è direttamente correlata e strumentale alla realizzazione degli obiettivi PNRR in materia di formazione e sviluppo del capitale umano pubblico che, come evidenziato in altre parti del documento, prevedono la riorganizzazione e la razionalizzazione dell'offerta formativa, a partire dalla predisposizione di specifici corsi on-line (MOOC), con standard qualitativo certificato, su competenze chiave, quali quelle inerenti alla transizione digitale, alla transizione ecologica, alle competenze manageriali, etc.

La missione 1 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza riserva allo sviluppo delle competenze del personale pubblico – nel quadro del processo di riforma della pubblica amministrazione – una specifica centralità. A tal fine ha previsto, tra l'altro, la realizzazione di un'ampia offerta di corsi online aperti e di massa per il *reskilling* e l'*upskilling* del capitale umano (MOOC, *Massive Open Online Courses*). In particolare, l'impiego di MOOC rappresenta un approccio innovativo e scalabile che consente di raggiungere un'ampia platea di beneficiari; l'offerta formativa messa a disposizione riguarda le priorità del PNRR (trasformazione digitale, transizione green, innovazione sociale) e lo sviluppo delle competenze manageriali necessarie per una pubblica amministrazione moderna ed efficace.

Inoltre, il PNRR prevede l'introduzione di “comunità di competenze” (*community of practice*) per sviluppare e contaminare best practice all'interno della PA (ad esempio, manager della trasformazione digitale o della transizione *green*).

Modalità attuative/Attività

Al fine di conseguire gli obiettivi previsti dalla Missione 1 del PNRR e, segnatamente, del sub-investimento 2.3.1, il Dipartimento della funzione pubblica ha realizzato una piattaforma centralizzata, quale unico HUB per le diverse amministrazioni e per gli altri soggetti attuatori del sub-investimento (*Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni*), in grado di promuovere i migliori format e contenuti formativi di soggetti pubblici e privati. Il learning hub fa leva su quanto ad oggi presente all'interno del sistema pubblico ma anche su formule evolutive che possano dare vita ad un sistema virtuoso di *re-skilling* e *up-skilling* continuo. Una dimensione fondamentale del learning hub è quella della creazione di una grande base di conoscenza, comune e condivisa tra le amministrazioni pubbliche, per disegnare e monitorare nel tempo il sistema di competenze del capitale umano della pubblica amministrazione.

Il modello di formazione adottato da Syllabus recepisce le indicazioni della Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 23 marzo 2023, ed è centrato sulle scelte strategiche delle amministrazioni: sono queste ultime, infatti, che individuano i dipendenti da formare in via prioritaria in funzione dei propri obiettivi strategici e, in particolare, di quelli formativi definiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

La piattaforma Syllabus costituisce l'“infrastruttura di base” per lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del personale della pubblica amministrazione, che integra meccanismi di certificazione delle competenze (digital e open badge); è la soluzione tecnologica e il modello di intervento pensato dal Dipartimento della funzione pubblica per la costruzione di un grande hub per la crescita e lo sviluppo del capitale umano pubblico fondato sul coordinamento strategico dei principali attori: le amministrazioni pubbliche, le università e gli enti di ricerca, la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, il Fornez PA, i soggetti aggregatori della domanda a livello locale (Anci, UPI, etc.), gli operatori del mercato della formazione, etc.

Il valore della piattaforma Syllabus risiede nella sua configurazione quale strumento di rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi sulle competenze trasversali a livello individuale e, quindi, organizzativo, prima ancora che di erogazione della formazione. Le risultanze dell'assessment individuale e il raggiungimento dei diversi livelli di padronanza da parte dei dipendenti formati costituiscono, a livello aggregato, una base di conoscenza fondamentale che consente a ciascuna amministrazione di ottimizzare la programmazione delle



attività formative, permettendo loro di definire, in occasione della definizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, obiettivi, target e azioni specifiche e ulteriori per rafforzare le competenze del personale, generali e specialistiche.

Inoltre, la piattaforma Syllabus supporta la misurazione del conseguimento di obiettivi di formazione del personale pubblico, sia a livello complessivo che individuale (almeno 40 ore di formazione/anno, secondo quanto indicato dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025). Disporre di informazioni sulla formazione fruita da ciascun dipendente e sui risultati colti costituisce, in particolare, la base (informativa) di partenza per creare il fascicolo formativo digitale del dipendente, permettendo quindi di valorizzare la formazione (certificata) nei percorsi di crescita professionale.

Syllabus, pertanto, non è solo una piattaforma di erogazione dei contenuti formativi, ma anche uno strumento operativo per rafforzare la gestione della formazione nelle amministrazioni pubbliche; costituisce infatti²³:

- a) un sistema per “operazionalizzare”, ai fini della promozione della formazione, i *framework* delle competenze trasversali adottati con provvedimenti del Ministro per la pubblica amministrazione;
- b) un’opportunità per valorizzare la formazione prodotta da singole amministrazioni, in particolare da quelle con competenze su specifici temi, anche nella logica del riuso (e quindi nella prospettiva della sostenibilità dell’aggiornamento e dello sviluppo dell’offerta formativa post PNRR);
- c) uno strumento operativo che le amministrazioni pubbliche possono usare per verificare lo “stato di salute” delle competenze del proprio capitale umano a livello individuale e, quindi, aggregato. È, questa, una base di conoscenza fondamentale che, concorrendo alla rilevazione dei fabbisogni formativi, consente di ottimizzare la programmazione delle attività formative, permettendo alle amministrazioni di definire, in occasione della definizione del PIAO, obiettivi, target e azioni specifiche e ulteriori per rafforzare le competenze trasversali del proprio personale;
- d) un supporto operativo che ciascun dipendente può utilizzare per individuare e programmare propri obiettivi di miglioramento su specifici ambiti di competenze e misurarne i progressi. La focalizzazione della formazione sul superamento di specifici *gap*, la possibilità di sospendere temporaneamente e quindi riprendere l’attività formativa consentono di ottimizzare i tempi e quindi, in questo modo, migliorare l’apprendimento;
- e) un modo più diretto, moderno e agile, trasparente e ingaggiante di comunicare la formazione;
- f) uno strumento per consentire al Dipartimento della funzione pubblica, titolare della politica pubblica di formazione e sviluppo delle competenze del capitale umano delle amministrazioni, di verificare l’orientamento e la propensione delle amministrazioni a formare i propri dipendenti, ovvero la loro capacità di tradurre “la teoria” dei documenti di programmazione della formazione nella “pratica” dei comportamenti.

La complessità realizzativa dell’intervento, sia dal punto di vista tecnologico²⁴ che tecnico-organizzativo, ha richiesto una serie di attività riconducibile a quattro principali ambiti.

Il primo (direttamente funzionale alla “*Progettazione e sviluppo del learning hub*”) attiene alla progettazione, allo sviluppo e alla evoluzione del *learning hub* denominato Syllabus, a partire da una soluzione sperimentale sviluppata nell’ambito del PON Governance e capacità istituzionale 2014-2020.

Il secondo ambito di azione (“*Strumenti di open badge*”) prevede la progettazione e la realizzazione di un sistema di certificazione dell’apprendimento basato su standard internazionali basato sulla messa a disposizione e gestione di open badge services integrati con la piattaforma Syllabus e messi a disposizione dal sistema Bestr sviluppato da CINECA.

²³ DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, *La formazione del personale delle amministrazioni pubbliche: dalle politiche alla valutazione*, cit., pp. 77-78.

²⁴ Dal punto di vista concettuale, Syllabus è un insieme integrato di componenti: un learning hub funzionale alla erogazione della formazione i dipendenti pubblici (potenzialmente, oltre 3,4 milioni); un sistema di CRM per l’interazione con gli utenti; una piattaforma di collaborazione a supporto della promozione e dello sviluppo di comunità di pratica; servizi di interoperabilità con altre piattaforme di interesse nazionale (innanzi tutto, InPA e Minerva).

Il terzo ambito di azione (“*Servizi per la digitalizzazione dei processi*”) prevede la realizzazione di servizi per lo sviluppo di un sistema digitale integrato per l’erogazione dei servizi di upskilling e reskilling dei dipendenti pubblici. Ciò, al fine di digitalizzare e ottimizzare il disegno dei processi di gestione e di erogazione della formazione online, al fine di ottimizzarne l’efficacia e l’impatto.

Il quarto ambito di azione (“*Servizi applicativi di supporto alla progettazione e allo sviluppo di strumenti e soluzioni applicative per la gestione efficace di tutte le fasi del “ciclo di formazione”*” attraverso l’utilizzo di strumenti innovativi basati sull’Intelligenza Artificiale) attiene all’ampliamento, secondo le indicazioni metodologiche sviluppate nella Lina 6, dell’ecosistema Syllabus con la piattaforma Syllabus community a supporto della gestione e animazione di comunità di pratica, dotata di servizi di comunicazione, condivisione in modalità sincrona (es. webinar) e asincrona nonché di un innovativo sistema di monitoraggio e valutazione ai fini formativi delle attività di community. Tale soluzione si avvale di applicazioni di intelligenza artificiale utilizzate anche a supporto della progettazione e sviluppo di servizi innovativi per la produzione e validazione di contenuti formativi.

A tali linee di attività si aggiunge inoltre la creazione dei presupposti metodologici (es. Dizionario delle competenze condiviso) e tecnologici per assicurare l’interoperabilità della piattaforma Syllabus con il sistema Minerva su cui si fondano i processi di gestione strategica delle risorse umane “*competence based*” promossi dal Dipartimento e a cui è associato il target PNRR MIC1-59 ter.

Tutte le attività sopra descritte sono state realizzate dal Dipartimento della funzione pubblica attraverso il ricorso al mercato (contratti quadro Consip) e l’adesione a Convenzioni Quadro sottoscritte dalla Presidenza del Consiglio dei ministri per la progettazione, lo sviluppo, l’evoluzione e l’esercizio dei sistemi informativi della Presidenza stessa e dei suoi Dipartimenti, Uffici e Strutture. In particolare:

- affidamento diretto al Consorzio interuniversitario CINECA per la messa a disposizione e la gestione dell’*open badge services* nonché per la personalizzazione e l’integrazione dello strumento di open badge con la piattaforma “Syllabus”²⁵;
- sottoscrizione del Contratto Esecutivo del 14/02/2023 (acquisito agli atti dell’amministrazione, in pari data, con prot. n. 10484) CIG 955359974B a valere sul Contratto Quadro Consip per l’affidamento di servizi di “Digital Transformation per le Pubbliche Amministrazioni” del Lotto 2 “Servizi per la Digitalizzazione dei processi”) e relativi Addenda del 13/09/2023 e del 12/03/2024 (acquisiti agli atti dell’amministrazione rispettivamente con prot. n. 57027 del 13/09/2023 e prot. n. 18632 del 12/03/2024) Servizi di “Digital Transformation per le Pubbliche Amministrazioni” del Lotto 2 “Servizi per la Digitalizzazione dei processi”;
- sottoscrizione dell’Accordo Esecutivo per lo sviluppo e la conduzione della piattaforma learning hub (prot. n. 63599 dell’8.08.2022) in adesione alla «Convenzione Quadro per la progettazione, lo sviluppo, l’evoluzione e l’esercizio dei sistemi informativi della Presidenza del Consiglio dei Ministri e dei suoi Dipartimenti, Uffici e Strutture» sottoscritta (in data 29.04.2020) tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri e SOGEI S.p.A. e successivo Addendum sottoscritto in data 13.07.2020 avente durata fino al 30 aprile 2023;
- sottoscrizione dell’Accordo Esecutivo per l’evoluzione della piattaforma “Syllabus: nuove competenze per le amministrazioni pubbliche” ed altri servizi di supporto al Dipartimento della funzione pubblica (prot. n. 48915 del 31.07.2023), in adesione alla «Convenzione Quadro per la progettazione, lo sviluppo, l’evoluzione e l’esercizio dei sistemi informativi della Presidenza del Consiglio dei Ministri e dei suoi Dipartimenti, Uffici e Strutture» sottoscritta (in data 15.02.2023) tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri e SOGEI S.p.A.;
- sottoscrizione de Contratto Esecutivo del 02/08/2024 (acquisito agli atti dell’amministrazione, in pari data, con prot. 53558) CIG derivato B2AF3B96BC a valere sull’Accordo Quadro ex art. 54, comma 3, del D.lgs. n. 50/2016, per l’affidamento di servizi specialistici di supporto alla Digital Transformation per la PA – ed. 2 - Lotto 2 “Digitalizzazione dei processi”). L2.S1 - Disegno del modello di erogazione del servizio

²⁵ Documento di stipula sottoscritto in data 03/05/2023 (acquisito in pari data con prot. n. 29231) approvato con decreto del Capo del Dipartimento della funzione pubblica prot. n. ID 46634969 del 05/06/2023. Al primo contratto è seguito un secondo contratto sottoscritto dal Dipartimento della funzione pubblica in data 18/07/2025 e controfirmato dal Fornitore in data 27/08/2025 (acquisito in pari data, agli atti dell’amministrazione, con prot. n. 62282), approvato con decreto del Capo del Dipartimento prot. n. ID 61089799 del 16/09/2025



digitale; L2.S2 - Disegno del processo digitale; L2.S3- Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale;

- sottoscrizione del Contratto esecutivo a valere sull'Accordo Quadro Consip per Servizi applicativi in ottica cloud e PMO 2 (ID 2483) per le Pubbliche Amministrazioni Centrali - Lotto 1 servizi applicativi per la fornitura del servizio supporto alla progettazione e allo sviluppo di strumenti e soluzioni applicative per la gestione efficace di tutte le fasi del "ciclo di formazione" attraverso l'utilizzo di strumenti innovativi basati sull'Intelligenza Artificiale (acquisito con prot. n. 68457 del 24.09.2025).

Attività previste

La linea di attività, insieme alle linee n. 6 e n. 8, riveste un carattere strategico fondamentale e costituisce una leva decisiva per il consolidamento e la piena valorizzazione dei risultati conseguiti attraverso l'attuazione del PNRR in materia di sviluppo delle risorse umane.

In particolare, ferma restando, al 30 giugno 2026, la realizzazione di attività direttamente strumentali al conseguimento del target PNRR associato al sub-investimento, la continuità della conduzione Syllabus, che include le piattaforme Syllabus e Syllabus Community, Syllabus è indispensabile, tra il resto, per:

- a) consentire alle amministrazioni pubbliche di poter formare con continuità i propri dipendenti, permettendo loro di fruire nei contenuti formativi negli orizzonti temporali pianificati da ciascuna amministrazione (che travalicano il 30 giugno 2026) e, in particolare, di accedere ai contenuti di interesse pubblicati dal Dipartimento della funzione pubblica nel secondo trimestre 2026, prodotti in particolare dalla linea progettuale n. 2;
- b) acquisire sulla piattaforma, dopo il 30 giugno 2026, tutti i dati relativi alle altre iniziative formative promosse dal Dipartimento della funzione pubblica erogate attraverso modalità extra-Syllabus (in particolare, ma non solo, attraverso la linea progettuale n. 5, anche al fine di una loro analisi integrata (per amministrazione e discenti) e ai fini di benchmark tra amministrazioni;
- c) detenere la base di dati sulla base della quale verrà attestato il conseguimento dei target PNRR associati alla sub-misura e dei successivi controlli. Syllabus, infatti, oltre ad essere il sistema portante del sub-investimento, consente il puntuale tracciamento e l'estrazione delle informazioni necessarie alla verifica del conseguimento del Target M1C1-66; l'autoconsistenza della base dati assicura la disponibilità di dati certi e incontrovertibili; l'export dei dati, autoconsistenti e coerenti tra loro, consente di effettuare verifiche agevoli ed efficaci;
- d) rendere disponibili alle amministrazioni tutti i dati e le informazioni inerenti alle attività formative dei propri dipendenti che, in assenza di servizi di interoperabilità, non possono essere direttamente importate sui gestionali delle singole amministrazioni;
- e) assicurare servizi di interoperabilità con la piattaforma "Minerva" del Dipartimento della funzione pubblica (implementazione di funzionalità al fine di consentire a responsabili della formazione e dipendenti pubblici di definire il piano formativo a partire alla rilevazione dei fabbisogni formativi);
- f) consentire alla Comunità di pratica degli specialisti delle Risorse Umane di continuare a disporre dello spazio virtuale per la condivisione, lo scambio di buone pratiche e la formazione, anche in ottemperanza a quanto previsto dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione in tema di performance individuale del 28 novembre 2023 che riconosce la partecipazione alle comunità di pratica come attività formativa privilegiata per il personale dirigente.

Per conseguire gli ulteriori risultati di valorizzazione degli investimenti PNRR fin qui realizzati, si prevede, così come indicato dal decreto-legge 19 febbraio 2026, n. 19, la prosecuzione di attività riguardanti la gestione, il monitoraggio, la rendicontazione e i controlli. Esse, in particolare riguardano:

- l'analisi e l'elaborazione di dati per la valutazione e la rendicontazione dei risultati prodotti dall'attuazione degli interventi formativi promossi dal Dipartimento della funzione pubblica;
- l'analisi dei comportamenti delle amministrazioni e degli utenti nell'accesso alla formazione e nella fruizione di contenuti formativi, e di come questi abbiano influenzato i risultati di apprendimento individuale e di rafforzamento della capacità amministrativa;



- la restituzione, alle amministrazioni e ai dipendenti, in formati accessibili e con chiavi interpretative pre-determinate, dei risultati della formazione fruita attraverso la piattaforma Syllabus;
- l'analisi di impatto della formazione erogata ai dipendenti delle amministrazioni interessate, sulla base di evidenze quantitative e qualitative desumibili dalla base dati di Syllabus;
- la produzione di reportistica, documenti di analisi e di valutazione per il supporto dei processi decisionali delle Dipartimenti della funzione pubblica, anche ai fini della definizione di indirizzi sulla specifiche policy della formazione del personale pubblico.



Linea di attività 8 – Governance, misurazione, valutazione e disseminazione dei risultati

La Linea di attività include la governance, le attività di coordinamento, monitoraggio controllo e valutazione dell'intero intervento, al fine di garantirne l'unitarietà, il suo persistente orientamento al conseguimento dei risultati finali – a partire dai target PNRR associati al sub-investimento – e il conseguimento dei risultati attesi. Considerata la complessità e l'articolazione del programma degli interventi di formazione, da un lato, e il carattere sfidante dei suoi obiettivi, dall'altro, la sua *governance* costituisce un fattore critico di successo.

In particolare, tenuto conto del contesto di riferimento dell'attuazione del programma (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), la funzione di governance e coordinamento esercitata dal Dipartimento della funzione pubblica – Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze ha previsto una distinzione tra gli obiettivi specifici (del programma stesso) e obiettivi generali: questi ultimi individuano il “contributo” che il programma, nel suo insieme, deve fornire per concorrere al perseguimento delle finalità strategiche delle politiche definite nel PNRR. A ciascuna prospettiva valutativa sono associate attività e strumenti di monitoraggio e valutazione diversi.

Il monitoraggio e la valutazione in itinere riguardano gli obiettivi specifici e le relative attività; permettono di seguire il programma nel corso della sua implementazione e ne consente il miglioramento. Il monitoraggio e la valutazione in itinere devono essere realizzati in modo continuativo durante lo svolgimento del programma e sono finalizzate al governo efficiente ed efficace delle attività del programma stesso.

La seconda prospettiva (sommativa) riguarda la misurazione e la valutazione dei risultati del programma (valutazione d'impatto) dal punto di vista del conseguimento degli obiettivi generali. È realizzata, al termine del programma ed è volta a verificare se ed in quale misura quanto realizzato dal programma nel suo complesso ha contribuito al raggiungimento delle finalità strategiche delle politiche definite nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Nella fase finale di realizzazione dell'intervento, fermo restando le esigenze di governance, coordinamento e monitoraggio dello stesso, i contenuti prioritari della linea di intervento riguardano la misurazione, la comunicazione e l'accountability dei risultati e degli impatti realizzati attraverso l'implementazione degli interventi formativi promossi dal Dipartimento della funzione pubblica.

Modalità attuative/attività

Nella sua configurazione originaria, la linea progettuale ha previsto attività riconducibili a quattro principali ambiti.

Il primo (“*Governance e coordinamento*”) riguarda le funzioni di indirizzo, governance e controllo, in maniera coordinata, delle linee di attività progettuali; queste ultime sono esercitate dal Direttore pro tempore dell'Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze, tematicamente competente.

Al fine di dotare il Dipartimento della funzione pubblica di tutte le competenze necessarie per l'esercizio di incisive funzioni di governance, indirizzo e coordinamento (tecniche di dominio, tematiche, inerenti all'analisi e alla elaborazione dei dati, in materia di misurazione e valutazione delle politiche pubbliche, etc.) l'intervento ha previsto la creazione di una task force di esperti, attraverso il reclutamento di esperti di alto profilo; questi ultimi hanno direttamente supportato il Direttore pro tempore dell'Ufficio per l'innovazione amministrativa la formazione e lo sviluppo delle competenze attraverso la realizzazione di approfondimenti tecnico-metodologici e tematici, la definizione e adozione di strumenti metodologici e operativi a supporto dell'attuazione e del monitoraggio degli atti di indirizzo emanati dal Ministro per la pubblica amministrazione in materia di formazione (Direttiva 23 marzo 2023, 28 novembre 2023, 14 gennaio 2025) e del conseguimento delle milestone e target assegnati al sub-investimento 2.3.1.

Il secondo ambito di attività (“*Reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi di governance e organizzativi del Formez PA*”) è diretto prevalentemente ad assicurare un percorso di accompagnamento del Formez PA – soggetto attuatore del Dipartimento della funzione pubblica nell'attuazione del PNRR - nella reingegnerizzazione e digitalizzazione dei propri processi di governance e organizzativi, con l'obiettivo di svilupparne ulteriormente il livello di supporto fornito in favore delle amministrazioni pubbliche, in coerenza con la Misura 2.3.1 del PNRR, al fine di rafforzarne la capacità di supporto alle amministrazioni pubbliche e



contribuire allo sviluppo delle competenze del personale. L'intervento si è tradotto nella revisione del modello organizzativo, dei ruoli e delle responsabilità, la digitalizzazione dei principali processi amministrativi e procedurali, l'evoluzione dei sistemi di performance management e di valutazione delle posizioni, nonché la definizione di piani di sviluppo delle competenze (reskilling e upskilling).

Il terzo ambito di attività (*"Approfondimenti e ricerche su tematiche cruciali per lo sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici"*) prevede una serie di approfondimenti tecnico-metodologici di natura applicativa, con l'obiettivo di:

- a) arricchire il patrimonio di conoscenze funzionale all'esercizio dell'azione di indirizzo, impulso e promozione delle politiche pubbliche in tema di sviluppo del capitale umano pubblico;
- b) affinare le azioni implementative della strategia di valorizzazione delle risorse umane delle amministrazioni pubbliche promossa da Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, anche ai fini della sua piena "messa a regime" nella fase successiva all'attuazione del Piano;
- c) rafforzare il coordinamento, sia da un punto di vista strategico che operativo, tra i soggetti istituzionali del sistema formativo pubblico (hub della formazione);
- d) raccogliere, analizzare e valutare buone pratiche, anche internazionali, elaborare strumenti operativi (linee guida, toolkit, etc.) per fornire un supporto tecnico-metodologico e operativo alle amministrazioni pubbliche per un efficace presidio del "ciclo di gestione della formazione" nella prospettiva del valore pubblico;
- e) progettare e implementare metodologie e strumenti per la misurazione e la valutazione dei risultati e degli impatti della formazione del personale pubblico e, in particolare, di quella finanziata a valere sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Per il conseguimento delle finalità sopra richiamate, il Dipartimento della funzione pubblica ha ritenuto di dovere disporre di qualificati contributi tecnici e metodologici che – ad integrazione di quelli elaborati dall'ufficio tematicamente competente– arricchiscano la base di conoscenza già disponibile sullo specifico ambito di policy della formazione e dello sviluppo del capitale umano pubblico con analisi interdisciplinari e in chiave comparata, inquadramenti teorico-metodologici condotti a partire da una approfondita analisi della letteratura e specifiche ricognizioni, realizzate anche nella forma di indagini *ad hoc*. A tal fine, è stata prevista la pubblicazione di un Avviso pubblico finalizzato a ricercare contributi sui temi della formazione e dello sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche indirizzati alle istituzioni universitarie riconosciute e autorizzate dal Ministero dell'università e della ricerca (MUR) e dagli enti pubblici di ricerca di cui all'art. 1 del D.lgs. n. 218/2016.

Il quarto e ultimo ambito di attività (*"Gestione amministrativa e monitoraggio"*) afferisce alle attività e agli adempimenti amministrativi strumentali a tutte le linee progettuali e alla gestione amministrativa dell'intero intervento. Afferiscono a tale attività, realizzate attraverso il ricorso alle risorse in capo all'Ufficio UISC, le azioni inerenti alla gestione amministrativa delle singole linee di intervento, incluse le procedure di gara e stipula delle convenzioni, nonché le attività di monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività a supporto dell'operatività della Cabina di regia oltre che ai fini degli adempimenti richiesti dall'attuazione del PNRR.

Attività previste

Nella fase finale dell'attuazione dell'intervento, la base di conoscenza acquisita attraverso l'implementazione di ciascuna delle linee di attività progettuali e una lettura integrata di dati e informazioni costituiscono un patrimonio fondamentale per:

- a) dare conto, in maniera compiuta, delle attività e degli investimenti realizzati per lo sviluppo delle competenze del personale pubblico;
- b) integrare e qualificare la rendicontazione quantitativa dei target PNRR con dati e informazioni di tipo quantitativo;
- c) valutare l'impatto degli investimenti informazione nel breve e nel medio periodo.

Tali obiettivi possono essere perseguiti, insieme ad altri, attraverso la prosecuzione di attività riguardanti la gestione, il monitoraggio, la rendicontazione e i controlli, così come previsto dal decreto-legge 19 febbraio



2026, n. 19. La prosecuzione delle attività ha, insieme a quelle afferenti alle linee progettuali 6 e 7, una valenza fondamentale per la piena attuazione del PNRR e per la sostenibilità futura degli obiettivi promossi e dei risultati conseguiti.

In particolare, si prevede la realizzazione delle seguenti attività:

- analisi, da un punto di vista strategico e tecnico-operativo, delle scelte implementative realizzate nelle diverse linee progettuali, al fine di valutarne la sostenibilità nel tempo e di individuare buone pratiche;
- studio e ricerca per la definizione di modelli e strumenti per l'analisi di impatto della formazione;
- progettazione operativa dell'Osservatorio sulla formazione istituito presso l'Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze del Dipartimento della funzione pubblica;
- redazione di rapporti e di documenti di analisi quali-quantitativa sulla formazione nelle amministrazioni pubbliche, anche attraverso l'acquisizione, l'analisi e l'elaborazione di fonti statistiche e amministrative esterne;
- progettazione e realizzazione di strumenti tecnico-metodologici e operativi per il monitoraggio dello stato di attuazione degli indirizzi del Ministro per la pubblica amministrazione in materia di formazione e sviluppo delle competenze del personale pubblico;
- ampliamento delle attività di ricerca e studio affidate con Avviso dedicato al fine di migliorare la qualità e il potenziale di valorizzazione dei risultati in ottica di policy, superando i limiti dovuti ai tempi inizialmente ristretti assegnati;
- verifica e valutazione dell'avanzamento tecnico delle attività realizzate nell'ambito delle diverse linee progettuali anche a supporto del processo di rendicontazione.
- definizione di modelli di accreditamento e certificazione dell'offerta formativa basata su standard di qualità di contenuto e di modalità erogativa;
- progettazione e implementazione di modalità operative efficaci e sostenibili per consolidare l'azione di rafforzamento della capacità amministrativa delle PA nella gestione del ciclo della formazione;
- l'organizzazione di eventi e attività di disseminazione dei risultati conseguiti attraverso la realizzazione del sub-investimento, con particolare riferimento alla diffusione delle buone pratiche, alle esperienze di valutazione dei fabbisogni e di apprendimento all'interno delle singole amministrazioni, al fine di rafforzare l'engagement delle amministrazioni e dei dipendenti rispetto alla formazione;
- rendicontazione, monitoraggio e controllo delle singole linee di attività progettuali e dell'intero intervento.



Di seguito si illustra il quadro di sintesi delle Linee di attività e dei relativi risultati previsti.

Per ciascuna Linea di attività, di seguito sinteticamente descritta attraverso le principali azioni e i relativi deliverable, **sono indicate la data di inizio** (che convenzionalmente coincide con la data di ammissione a finanziamento dell'intervento e/o con l'avvio della prima attività riconducibile a quelle previste da ciascuna linea) **e la data di fine riprogrammata**. **Quest'ultima afferma**, così come riportato nelle pagine precedenti, **alle sole attività compliant con il d.l. n. 19 del 2026**; cessano infatti, alla data del 30 giugno 2026, tutte le attività realizzative direttamente finalizzate al conseguimento del target PNRR.

Linea di attività 1 – Rafforzare le competenze per la transizione digitale delle pubbliche amministrazioni

Data di inizio attività: 01/03/2022 – Data di fine attività: 31/12/2026

Azione	Deliverable
Progettazione, produzione e/o acquisizione di contenuti formativi per la formazione dei dipendenti pubblici	- Corsi di formazione pubblicati sulla piattaforma Syllabus (unità didattiche) sui temi della transizione digitale, della cybersecurity e dell'intelligenza artificiale - Partecipanti alle attività formative (numero)
Sviluppo di competenze di dipendenti pubblici attraverso strumenti di formazione tra pari	- Community/sotto-community avviate e gestite (numero)
Attività di tipo laboratoriale di condivisione delle conoscenze funzionali alla progettazione di interventi di formazione	- Incontri promossi (numero)
Sperimentazione di soluzioni innovative per la rilevazione dei fabbisogni e l'apprendimento autonomo	- Sperimentazioni avviate (numero)
Promozione e diffusione dei risultati	- Contenuti informativi di promozione e diffusione dei risultati (numero)

Linea di attività 2 – Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l'innovazione delle pubbliche amministrazioni

Data di inizio attività: 17/03/2023 – Data di fine attività: 31/08/2026

Azione	Deliverable
Progettazione e produzione di percorsi formativi per il rafforzamento delle competenze per la transizione ecologica e amministrativa e l'innovazione della P.A.	- Corsi di formazione pubblicati sulla piattaforma Syllabus (unità didattiche) sui temi della transizione ecologica, della transizione amministrativa, sulle competenze manageriali e soft skills - Partecipanti alle attività formative (numero)
Sperimentazione di percorsi formativi mirati allo sviluppo delle competenze professionalizzanti	- Percorsi formativi attivati (amministrazioni e loro dipendenti coinvolti) (numero)
Promozione dell'offerta formativa funzionale all'engagement di amministrazioni e dipendenti	- Azioni di supporto multimediale (numero)
Promozione e diffusione dei risultati	- Contenuti informativi di promozione e diffusione dei risultati (numero)



Linea di attività 3 – Rafforzare le competenze a supporto della transizione energetica verde delle amministrazioni locali

Data di inizio attività: 14/10/2025 – Data di fine attività: 31/08/2026

Azione	Deliverable
Progettazione e produzione di percorsi formativi per il rafforzamento delle competenze per la transizione energetica degli enti locali (energia rinnovabile, efficienza energetica e mobilità sostenibili)	- Corsi di formazione pubblicati sulla piattaforma Syllabus (unità didattiche) sui temi della transizione ecologica ed energetica - Partecipanti ad attività formative (numero)
Promozione dei contenuti formativi ai fini dell'engagement delle amministrazioni e dei loro dipendenti	- Contenuti digitali informativi (numero) - Iniziative di promozione (numero)

Linea di attività 5 – Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle pubbliche amministrazioni e la valorizzazione di buone pratiche

Data di inizio attività: 22/02/2024 – Data di fine attività: 31/08/2026

Azione	Deliverable
Istruttoria e ammissione a finanziamento di progetti formativi presentati da pubbliche amministrazioni, centrali e locali	- Progetti formativi ammessi a finanziamento (numero) - Dipendenti pubblici formati (numero)
Analisi dei progetti formativi ai fini della individuazione di buone pratiche ed esperienze di formazione innovative	- Documento di analisi delle buone pratiche
Promozione e diffusione dei risultati	- Contenuti informativi di promozione e diffusione dei risultati (numero)

Linea di attività 6 – Metodi e strumenti per la gestione del ciclo formativo nelle pubbliche amministrazioni

Data di inizio attività: 24/03/2022 – Data di fine attività: 31/12/2026

Azione	Deliverable
Definizione di indicazioni tecnico-metodologiche (linee guida e toolkit) a supporto della programmazione, gestione e monitoraggio della formazione	- Linee guida per la qualità e accessibilità dei contenuti in autoapprendimento e realizzazione contenuti in autoapprendimento - Linee guida per la valutazione dell'apprendimento all'interno di comunità di pratica
Supporto al trasferimento alle amministrazioni delle indicazioni strategiche e tecnico-metodologiche a supporto della programmazione, gestione e monitoraggio della formazione e della knowledge base	- Contenuti multimediali formativi/informativi, webinar, tavoli di lavoro (numero)
Attività di studio e ricerca finalizzate a creare una base condivisa sui temi della formazione nelle pubbliche amministrazioni	- Alisi desk, approfondimenti tematici, indagini qualitative (numero)



Linea di attività 7 – Sviluppo di “Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni” quale sistema informativo della formazione

Data di inizio attività: 15/06/2022 – Data di fine attività: 31/12/2026

Azione	Deliverable
Progettazione e sviluppo di Syllabus quale “learning hub” per la formazione del personale della pubblica amministrazione	- Avvio in esercizio della piattaforma “Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni” - Amministrazioni aderenti alla piattaforma Syllabus (numero) - Dipendenti abilitati e avviati alla formazione su Syllabus dalle amministrazioni di appartenenza (numero) - Attestazioni di fruizione della formazione fruita attraverso Syllabus – digital e open badge (numero)
Disegno e digitalizzazione dei processi formativi per massimizzare l’efficacia delle modalità di erogazione della formazione e la fruizione da parte dei dipendenti	- Disegno del modello di erogazione dei servizi digitali - Disegno dei processi digitali sottesi all’erogazione dei servizi digitali
Sviluppo delle competenze del personale della pubblica amministrazione attraverso la formazione “tra pari”	- Avvio in esercizio della piattaforma “Syllabus Community”
Implementazione di strumenti di analisi, elaborazione e visualizzazione dei dati di Syllabus sulla formazione, distinti per “viste organizzative” (Dipartimento della funzione pubblica, amministrazioni discenti)	- Dashboard - Reportistica per i responsabili delle amministrazioni pubbliche - Reportistica per i singoli dipendenti
Evoluzione di Syllabus quale sistema informativo di monitoraggio della formazione	- Funzionalità di import, analisi e consolidamento dei dati della formazione erogata extra piattaforma Syllabus
Integrazione di Syllabus nell’ecosistema degli applicativi del Dipartimento della funzione pubblica a supporto della gestione strategica delle risorse umane	- Integrazione/interoperabilità Syllabus con sistema Minerva

Linea di attività 8 – Governance, misurazione, valutazione e disseminazione dei risultati

Data di inizio attività: 13/10/2023 – Data di fine attività: 31/12/2026

Azione	Deliverable
Governance dell’intervento e coordinamento delle linee di attività	- Interlocuzioni, formali e informali, con soggetti attuatori e realizzatori - Documenti tecnico-metodologici di indirizzo delle singole linee di attività/azioni - Redazione di documenti tecnico-amministrativi sulla di monitoraggio, misurazione e valutazione dei risultati, anche ai fini
Studio e ricerca sulle politiche e programmi di formazione nelle amministrazioni pubbliche	- Rapporti tematici su una o più fasi del “ciclo di gestione” della formazione, sulle diverse modalità di erogazione della formazione e sul ruolo dei principali attori organizzativi
Raccolta, analisi e elaborazione di informazioni, anche di fonti esterne (statistiche e amministrative)	- Alimentazione e gestione di una base di conoscenza multifonte e multidimensionale sulla formazione nelle amministrazioni pubbliche
Analisi coordinata delle iniziative formative e valutazione dei risultati conseguiti	- Rapporto annuale sulla formazione



Valutazione di impatto della formazione	- Documento tecnico-metodologico per la valutazione di impatto, nel medio e lungo periodo, dei risultati conseguiti attraverso gli investimenti in formazione - Linee guida operative per le pubbliche amministrazioni
Promozione e disseminazione dei risultati	- Produzione e diffusione di contenuti informativi - Eventi di restituzione con i principali portatori di interesse rispetto ai programmi di formazione delle amministrazioni pubbliche

Descrizione delle modalità attuative ovvero delle modalità amministrative per la realizzazione delle attività

- Stipula Accordi/Convenzioni/Protocolli d'Intesa secondo una delle modalità previste dalla legge con i Soggetti attuatori o realizzatori individuati dal Dipartimento della funzione pubblica nell'ambito della Linea 1 e Linea 3;
- Ricorso al mercato tramite espletamento di procedure ad evidenza pubblica relative all'acquisizione di supporto tecnico, formazione e di sviluppo software mediante gare/adesioni ad Accordi Quadro Consip e Convenzioni Quadro PCM, affidamenti diretti sottosoglia comunitaria, ex d.lgs. n. 36/2023.
- Affidamenti in house relativi al Soggetto attuatore individuato per l'attuazione delle Linee 2 e 5 e al Soggetto realizzatore individuato per l'attuazione della Linea 6.
- Ricorso a bando competitivo rivolto a Università ed enti di Ricerca per l'attuazione di attività nell'ambito della Linea 8.
- Reclutamento esperti esterni e professionisti o assunzioni a termine ex art. 1 DL 9 giugno 2021, n.80, come convertito in L. 113/21 e disciplinato dalla circolare n. 4/2022 del MEF.

Infine, come evidenziato nei paragrafi precedenti, la realizzazione del programma si avvale di:

- a) sinergie con investimenti già avviati a valere sul PON "Governance e capacità istituzionale 2014-2020" (linea di attività 1);
- b) Collaborazioni e accordi a titolo gratuito con enti pubblici o privati individuati come centri di competenza su tematiche specifiche, per il riuso o lo sviluppo ad hoc di contenuti formativi da veicolare attraverso la piattaforma Syllabus

Indicazione e descrizione dei principi trasversali soddisfatti dal progetto (ad esempio, DNSH, Clima e Digital, Parità di genere, Valorizzazione giovani, Divari territoriali)

Do not significant harm (DNSH) – Coerentemente con i contenuti della *Guida operativa per il rispetto del principio di non arrecare danno significativo all'ambiente*, allegata alla Circolare n. 32 del 30/12/2021 del MEF RGS e alle successive Circolari del 13 ottobre 2022, n. 33 e del 14 maggio 2024 n. 22, l'investimento relativo alla presente scheda progetto rientra nella tipologia "Regime 2 - L'investimento si limita a "non arrecare danno significativo", rispetto agli aspetti ambientali valutati nella analisi DNSH", come riportato nella mappatura di cui all'allegato 1 della Guida. Coerentemente con tale classificazione, la scheda di autovalutazione dell'impatto dell'obiettivo di mitigazione dei cambiamenti climatici per ciascun investimento riporta associato all'investimento l'indicazione "Given its nature, the investment has no foreseeable impact on this environmental objective, taking into account both direct and primary indirect effects".

Clima e Digital – Tra le finalità del programma rientra il rafforzamento delle competenze dei dipendenti pubblici in relazione alla trasformazione digitale, ciò al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese. Il progetto mira in particolare ad assicurare a tutti i dipendenti pubblici (pari a circa 3,2 milioni di persone) l'acquisizione di competenze digitali almeno di base, e la creazione di percorsi differenziati e professionalizzanti sul digitale rivolti alle figure dirigenziali e agli specialisti. Lo svolgimento delle attività formative prevalentemente mediante il ricorso a *Massive Open Online Courses* (MOOCS)



consentirà la fruizione della formazione senza comportare spostamenti dei dipendenti, a beneficio di minori costi economici e ambientali legati all'uso dei trasporti.

Divari territoriale – Il programma è a pieno titolo definibile azione di sistema in quanto ricorre ad un ampio ventaglio di strumenti formativi che si rivolgono, in maniera differenziata rispetto agli specifici fabbisogni organizzativi e individuali, alla totalità dei dipendenti pubblici.

In particolare, sono previsti alcuni interventi, quale quello introdotto nella Linea di attività 1 sulle competenze digitali, che si avvale di strumenti e metodologie che consentiranno senza vincolo di tempo a tutti i dipendenti pubblici di accedere a percorsi formativi sulle competenze digitali almeno di base.

Inoltre, poiché l'accesso agli strumenti sarà mediato dalle amministrazioni (nell'ottica di valorizzare il ruolo della formazione come leva di crescita organizzativa) è prevista un'ampia campagna di coinvolgimento volta ad assicurare che tutte le amministrazioni aderiscano all'intervento e promuovano l'adesione da parte dei propri dipendenti. Nel caso invece di interventi che per complessità e finalità si rivolgono ad una platea più ristretta di amministrazioni e dipendenti pubblici (quali la Linea di attività 5) saranno adottati criteri di coinvolgimento delle amministrazioni volti a privilegiare quelle attive nei territori più svantaggiati, tenendo conto, per tale Linea specifica di attività di un criterio di riparto del budget che salvaguardi il criterio dell'attribuzione del 40% delle risorse alle Regioni del Mezzogiorno.

Parità di genere – L'attuazione di tutte le linee progettuali sarà improntata al rispetto del principio delle pari opportunità di genere e conforme a quanto previsto dalle previsioni normative. Partendo dall'enunciato dell'art. 47 del DL n. 77 del 2021, convertito nella L. 108/2021, si terrà conto dei contenuti delle linee guida attuative adottate con DM del 7/12/21 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le pari opportunità *“Linee guida volte a favorire la pari opportunità di genere e generazionali, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e del PNC”*.

Valorizzazione giovani – Alla luce delle importanti attività di reclutamento di nuovo personale della P.A., che hanno avuto avvio nel 2021, le attività di formazione e rafforzamento delle competenze rappresentano una opportunità di valorizzazione dei giovani neoassunti oltre che del personale già in forza alle amministrazioni.

Inoltre, in sede di attuazione delle varie linee progettuali, nel rispetto del principio della parità generazionale, si terrà conto di quanto disposto nell'ambito delle citate linee guida adottate con DM del 7/12/21, finalizzate tra l'altro ad assicurare meccanismi di incremento occupazionali oltre che per le donne, anche per i giovani con età inferiore ai 36 anni.



SEZIONE 4 – MILESTONE E TARGET COLLEGATI

Le milestone M1C1-64 e M1C1-65 ed i relativi target originariamente previsti dalla Decisione di esecuzione del Consiglio dell'Unione europea del 13 luglio 2021 (ST 10160/21 INIT e ST 10160/21 ADD 1 REV 2) sono stati successivamente soppressi nell'ambito della revisione del Piano approvata con Decisione della Commissione europea COM (2025)285 *final*. Tale intervento ha mantenuto operativi i soltanto i target M1C1-66 e M1C1-67; successivamente, con ulteriore modifica recepita nel documento del Consiglio dell'Unione europea ST 15106/25 ADD 1 del 25 novembre 2025, il sistema di monitoraggio è stato ulteriormente razionalizzato mediante accorpamento degli indicatori, con conseguente permanenza del solo target M1C1-66 quale parametro di riferimento ai fini del monitoraggio e della rendicontazione.

Codice Target: M1C1-66 (Istruzione e formazione)

- **Descrizione Target:** Disponibilità sulla piattaforma Syllabus di almeno 441 750 certificati di frequenza per dipendenti pubblici e almeno 1 500 000 certificati di frequenza per attività formative.
- **Unità di Misura Target:** numero
- **Valore base:** 0
- **Goal:** 441 750 certificati di frequenza per dipendenti pubblici e 1 500 000 certificati di frequenza per attività formative
- **Data Goal:** 30/06/2026 (T2 – 2026)

In considerazione della complessità del progetto e della numerosità delle linee di attività in cui si articola, si riporta di seguito un focus sull'apporto dato dalle diverse linee di attività al raggiungimento dei target sopra citati. Per le linee n. 6, 7 e 8 il contributo dato deve intendersi "indiretto"; considerata l'impossibilità di darne una diretta quantificazione, non è valorizzato.

Contributo al raggiungimento dei target finali per il Sub-investimento 2.3.1		Target finali al 30/06/2026	
Linee di attività e Soggetto cui è attribuito il raggiungimento del Target finale		Certificati di frequenza per dipendenti pubblici	Certificati di frequenza per attività formative
Linea 1- Rafforzare le competenze per la transizione digitale delle pubbliche amministrazioni e Linea 3 - Rafforzare le competenze a supporto della transizione energetica verde delle amministrazioni locali	DFP	236.778	928.571
Linea 2 - Rafforzare le competenze di base e specialistiche trasversali alle PA per la transizione ecologica ed amministrativa	Formez PA	176.700	571.429
Linea 5 - Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle PA e la valorizzazione di buone pratiche	Formez PA	28.272	-
Totali		441.750	1.500.000



SEZIONE 5 – ALTRI INDICATORI COLLEGATI

Indicatori comuni

Codice indicatore	Valore atteso
10. Numero di partecipanti in un percorso di istruzione o formazione (per genere ed età: 0/17; 18/29; 30/54; 54<)	750.000
10.i Numero di partecipanti in un percorso di istruzione o formazione competenze digitali (per genere ed età: 0/17; 18/29; 30/54; 54<)	380.000
14. Numero di giovani di età compresa tra 0 e 29 anni che ricevono sostegno (per genere)	0

Codice Indicatore di output	Descrizione indicatore di output	Unità di misura	Valore atteso
N. unità didattiche rese disponibili in modalità elearning sulla piattaforma Syllabus	L'indicatore si riferisce al numero di unità didattiche disponibili nella piattaforma Syllabus	N.	Almeno 500
N. ore FAD relative a corsi formativi resi disponibili in modalità elearning sulla piattaforma Syllabus	L'indicatore si riferisce al numero di ore FAD disponibili nella piattaforma Syllabus	N.	Almeno 300
N. di comunità di pratica attivate	L'indicatore si riferisce al numero di comunità di pratica attivate	N.	Almeno 1
N. di progetti formativi delle P.A. finanziati	L'indicatore rappresenta il numero di progetti di formazione delle PA ammessi a finanziamento	N.	Almeno 250



Codice Indicatore di risultato	Descrizione indicatore di risultato	Unità di misura	Valore risultato atteso
N. di partecipanti ad attività formative per lo sviluppo delle competenze digitali	L'indicatore si riferisce al numero di dipendenti pubblici che hanno completato le attività formative	N.	235.028
N. di partecipanti ad attività formative per lo sviluppo delle competenze sui temi della transizione ecologica e amministrative e l'innovazione delle PA attraverso corsi in elearning	L'indicatore si riferisce al numero di dipendenti pubblici che hanno completato le attività formative	N.	170.036
N. di certificati di frequenza per percorsi formativi sperimentali per sviluppo delle competenze trasversali e di leadership	L'indicatore si riferisce al numero di attività formative completate da dirigenti e funzionari delle PA	N.	10.000
N. di certificati di frequenza per percorsi formativi realizzati nell'ambito dei progetti di formazione finanziati alle PA	L'indicatore si riferisce al numero di attività formative completate all'interno dei progetti di formazione delle PA ammessi a finanziamento e realizzati	N.	30.000



SEZIONE 6 – QUADRO FINANZIARIO

- **Elenco voci di spesa:**

- 1) Personale (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato) ex art 1 D.L. 80/21 come convertito in L. 113/21 e disciplinato dalla circolare n. 4/2022 del MEF
- 2) Acquisto di servizi professionali
- 3) Acquisto risorse IT
- 4) Affidamenti in house
- 5) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90
- 6) Avviso pubblico

- **Impegni di spesa:**

- Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L. 113/21 (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato) – **2.084.372,82 €**
- Acquisto di servizi professionali – **20.825.891,26 €**
- Acquisto di risorse IT – **10.106.810,90 €**
- Acquisto di risorse IT tramite adesione a Convezione Quadro PCM **26.864.098,06 €**
- Affidamenti in house a soggetto attuatore - **42.842.914,91 €**
- Affidamenti in house a soggetto realizzatore **12.976.559,89 €**
- Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90 – **1.239.866,23 €**
- Avviso pubblico **995.414,46 €**

- **Impegni di spesa da assumere: 21.064.071,47 €**

- **Modalità di rendicontazione della spesa:** costi reali e ricorso alle opzioni semplificate dei costi

- **Totale importo progetto: € 139.000.000,00**



SEZIONE 7 – BUDGET ATTIVITA'

Linea di attività	Modalità attuazione	Voci di spesa	Importo	Totale
1. Rafforzare le competenze per la trasformazione digitale delle pubbliche amministrazioni	Titolarità	Acquisto di servizi professionali	7.734.574,91 €	15.468.594,58 €
		Acquisto di servizi professionali	167.919,20 €	
		Acquisto di risorse IT	7.076.234,24 €	
	Regia	Accordo tra PA ex art. 7 L 241/90	489.866,23 €	
2. Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l'innovazione delle pubbliche amministrazioni	Regia	Affidamento <i>in house</i> a Soggetto attuatore	14.968.328,56 €	15.108.658,56 €
	Titolarità	Acquisto di servizi professionali	140.330,00 €	
3. Rafforzare le competenze a supporto della transizione energetica verde delle amministrazioni locali	Titolarità	Accordo tra PA ex art. 7 L 241/90	750.000,00 €	750.000,00 €
5. Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle pubbliche amministrazioni e la valorizzazione di buone pratiche	Regia	Affidamento <i>in house</i> a Soggetto attuatore	27.874.586,35 €	27.874.586,35 €
6. Metodi e strumenti per la gestione del ciclo formativo nelle pubbliche amministrazioni	Titolarità	Acquisto di risorse IT	449.845,66 €	13.426.405,55 €
		Affidamento <i>in house</i> a Soggetto realizzatore	12.976.559,89 €	
7. Sviluppo di "Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni" quale sistema informativo della formazione	Titolarità	Acquisto di risorse IT	62.250,00 €	40.102.482,56 €
		Acquisto di risorse IT	73.235,00 €	
		Acquisto di risorse IT tramite adesione a Convenzione Quadro PCM	9.364.304,71 €	
		Acquisto di risorse IT tramite adesione a Convenzione Quadro PCM	17.499.793,35 €	
		Acquisto di servizi professionali	3.667.614,09 €	
		Acquisto di servizi professionali	6.990.039,41 €	
		Acquisto di risorse IT	2.445.246,00 €	



Linea di attività	Modalità attuazione	Voci di spesa	Importo	Totale
8. Governance, misurazione, valutazione e disseminazione dei risultati	Titolarità	Personale ex art. 1 DL n. 80/2021 (come convertito in L. n. 113/21)	2.084.372,82 €	26.269.272,40 €
		Avviso Pubblico	995.414,46 €	
		Acquisto di servizi professionali	2.125.413,65 €	
		Personale ex art. 1 del DL n. 80/2021, Avvisi pubblici, accordi tra amministrazioni e acquisto di servizi professionali	21.064.071,47 €	
TOTALE			139.000.000,00 €	139.000.000,00 €



- **Cronoprogramma di spesa per anno e per attività**

Linea di attività	2023	2024	2025	2026	Totale
1. Rafforzare le competenze per la trasformazione digitale delle pubbliche amministrazioni	0,00 €	0,00 €	1.129.287,41 €	14.339.307,17 €	15.468.594,58 €
2. Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l'innovazione delle pubbliche amministrazioni	1.213.068,30 €	21.850,20 €	5.954.967,91 €	7.918.772,15 €	15.108.658,56 €
3. Rafforzare le competenze a supporto della transizione energetica verde degli enti locali	0,00 €	0,00 €	0,00 €	750.000,00 €	750.000,00 €
5. Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle pubbliche amministrazioni e la valorizzazione di buone pratiche	0,00 €	2.287.375,91 €	0,00 €	25.587.210,44 €	27.874.586,35 €
6. Metodi e strumenti per la gestione del ciclo formativo nelle pubbliche amministrazioni	385.456,90 €	2.930,59 €	1.298.447,99 €	11.739.570,07 €	13.426.405,55 €
7. Progettazione e sviluppo del Learning environment della PA e del Fascicolo personale delle competenze	7.837.574,67 €	7.390.040,87 €	1.527.853,90 €	23.347.013,12 €	40.102.482,56 €
8. Governance, misurazione, valutazione e disseminazione dei risultati	0,00 €	2.247.324,99 €	935.953,63 €	23.085.993,78 €	26.269.272,40 €
TOTALE	9.436.099,87 €	11.949.522,56 €	10.846.510,84 €	106.767.866,73 €	139.000.000,00 €

