Ministero dell'Economia e delle Finanze

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

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

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), Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), Formez PA

Referente del progetto: Dott. Sauro Angeletti – DFP – Direttore Generale dell'Ufficio per l'innovazione amministrativa, lo sviluppo delle competenze e la comunicazione (UISC)

Data avvio progetto: 01/03/2022

Data fine progetto: 30/06/2026

SEZIONE 2 – ORGANIZZAZIONE E CAPACITA' AMMINISTRATIVA DEL SOGGETTO ATTUATORE

- **Descrizione delle strutture coinvolte nella gestione, attuazione e controllo dell'intervento – DFP**

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.

Il Dipartimento è organizzato in 7 Uffici e 1 Ispettorato, il cui ordinamento e le competenze sono stabilite dal D.M. 24 luglio 2020:

- Ufficio per la semplificazione e la sburocratizzazione;
- Ufficio per l'innovazione amministrativa, lo sviluppo delle competenze e la comunicazione;
- Ufficio per l'organizzazione ed il lavoro pubblico;
- Ufficio per la valutazione della performance;
- Ufficio per le relazioni sindacali;
- Ufficio per la gestione amministrativa;
- Ufficio per i concorsi e il reclutamento;
- Ispettorato per la funzione pubblica.

Inoltre, con Decreto del 4 ottobre 2021 del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, è stata istituita l'"Unità di missione per il coordinamento attuativo del PNRR" 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 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 manualista, coordinando, inoltre, la gestione finanziaria degli investimenti e la messa in opera delle riforme di pertinenza del Dipartimento della Funzione Pubblica.
2. **Servizio di monitoraggio PNRR**, che coordina le attività di monitoraggio sull'attuazione degli interventi e delle riforme PNRR di competenza del Dipartimento della Funzione Pubblica. Nell'ambito delle proprie attività, il Servizio verifica il conseguimento di Milestone e Target e provvede a trasmettere al Servizio centrale per il 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.

3. **Servizio di rendicontazione e controllo PNRR**, che provvede, relativamente agli interventi PNRR di competenza del Dipartimento della Funzione Pubblica, a trasmettere al Servizio centrale per il PNRR i dati necessari per la presentazione delle richieste di pagamento alla Commissione europea, corredata della corrispondente dichiarazione di cui all'Annex III dell'Accordo di finanziamento stipulato con la Commissione europea. A tal fine, verifica la regolarità delle procedure e delle spese, riceve e controlla le domande di rimborso dei soggetti attuatori, lo stato di avanzamento finanziario e il raggiungimento di obiettivi intermedi e finali in coerenza con gli impegni assunti.

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

a) promuove gli interventi di modernizzazione e innovazione delle amministrazioni pubbliche orientati al miglioramento organizzativo e dei processi, alla qualità dei servizi, all'integrità, all'innovazione e alla partecipazione dei cittadini nel contesto dei processi di open government ivi compresi gli strumenti di accesso e di trasparenza amministrativa;
b) promuove e monitora il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni e cura la relativa reportistica;
c) predispone il Piano triennale delle azioni concrete per l'efficienza delle pubbliche amministrazioni;
d) promuove lo sviluppo delle competenze delle pubbliche amministrazioni svolgendo attività di indirizzo e coordinamento in materia e supportando l'elaborazione di indirizzi e direttive in materia di formazione, anche con il coinvolgimento della Scuola Nazionale dell'Amministrazione;
e) promuove interventi mirati al miglioramento della qualità e dell'efficacia del sistema formativo pubblico;
f) provvede all'analisi qualitativa dei programmi formativi delle amministrazioni pubbliche;
g) coordina lo sviluppo e l'evoluzione del sistema informativo del Dipartimento e svolge le attività connesse alla partecipazione del Dipartimento al SISTAN;
h) cura la gestione dei siti internet del Dipartimento; cura la comunicazione istituzionale del Dipartimento.

L'Ufficio è articolato nei seguenti servizi:

1. **Servizio per l'innovazione e lo sviluppo delle competenze**, con competenze in materia di: definizione degli interventi di innovazione delle amministrazioni pubbliche, monitoraggio del lavoro agile e promozione dell'open government; promozione e definizione degli interventi volti a sviluppare le competenze nel personale pubblico; promozione e attuazione degli interventi in materia di formazione; predisposizione del Piano triennale delle azioni concrete per l'efficienza delle pubbliche amministrazioni;

2. **Servizio per la gestione delle banche dati**, con competenze in materia di: progettazione e sviluppo delle banche dati di competenza del Dipartimento; gestione integrata delle infrastrutture tecnologiche di supporto al loro funzionamento; attuazione della politica di apertura delle banche dati istituzionali; attività relative all'informazione statistica e alla partecipazione del Dipartimento al SISTAN;

3. **Servizio per la comunicazione istituzionale**, con competenze in materia di: comunicazione istituzionale, gestione, redazione e aggiornamento del sito istituzionale e della intranet del Dipartimento; cura della rassegna stampa e della documentazione video-fotografica sulle attività istituzionali del Dipartimento; supporto nei collegamenti con gli organi di informazione; progettazione e attuazione di campagne di comunicazione integrate e iniziative promozionali; supporto organizzativo per manifestazioni ed eventi utili a promuovere le attività del Dipartimento; supporto alle attività di comunicazione istituzionale del Ministro.

- **Descrizione degli elementi utili a garantire la capacità amministrativa del DFP quale soggetto attuatore**

Il Dipartimento della funzione pubblica possiede un solido bagaglio di competenze e conoscenze nell'ambito della progettazione, gestione e controllo 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 riguardo, si segnala da ultima, l'esperienza del Dipartimento 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.

Con specifico riferimento all'Ufficio per l'innovazione amministrativa, lo sviluppo delle competenze e la comunicazione – individuato quale ufficio tematico competente per la gestione e l'attuazione del presente intervento – quest'ultimo realizza attività e progetti finanziati a valere su diverse fonti di finanziamento (fondi nazionali e sui fondi SIE). In particolare, l'Ufficio UISC è titolare di un portafoglio di progetti a titolarità finanziati a valere sul Programma Operativo Nazionale (PON) "Governance e capacità istituzionale" 2014-2020 sui temi dello sviluppo delle competenze e della capacità amministrativa:

a) La strategia nazionale per le aree interne e i nuovi assetti istituzionali;

b) Centro di competenza FOIA;

c) Competenze digitali per la PA;

d) Open Gov: metodi e strumenti per l'amministrazione aperta;

e) Rafforzamento della capacità amministrativa dei piccoli comuni;

f) Linea Amica Digitale.

Queste progettualità sono a vario titolo incentrate su aspetti di rafforzamento della capacità amministrativa e sviluppo delle competenze del personale pubblico su temi chiave quali la transizione al digitale, l'open government, la trasformazione amministrativa e comportano un investimento complessivo di circa 60 milioni di euro distribuito principalmente nell'acquisizione sul mercato di servizi e sviluppo software, nel reclutamento di esperti di dominio e nella formalizzazione di convenzioni con la società in house Formez PA.

In base agli atti organizzativi dell'OI-Dipartimento della funzione pubblica e, in particolare, del funzionigramma e delle piste di controllo, l'Ufficio UISC, in quanto ufficio tematico 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 – la SNA**

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) è un'istituzione di alta formazione e ricerca che ha lo scopo di sostenere e promuovere il processo di innovazione e riforma della pubblica amministrazione con l'obiettivo generale di fare della pubblica amministrazione un fattore di competitività del sistema economico e produttivo italiano.

Il ruolo di ente cui è demandata la formazione del personale delle amministrazioni centrali (dirigenti e funzionari) e su base convenzionale di quello delle amministrazioni territoriali e di privati è stato ulteriormente ribadito nel 2014 quando, a seguito della soppressione di cinque scuole di formazione[1], l'allora Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, fondata nel 1957 con prima sede a Caserta, assume la denominazione attuale e acquisisce nuove funzioni. Dal 2014 la SNA ha quindi assunto un consolidato ruolo centrale nel Sistema unico del reclutamento e della formazione pubblica. Sistema unico cui le amministrazioni dello Stato, anche a ordinamento autonomo, e gli enti pubblici non economici si rivolgono prioritariamente per la formazione del proprio personale.

In concreto la SNA:

a) forma, seleziona e recluta i dirigenti e i funzionari dello Stato;

[1] La Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze; l'Istituto diplomatico «Mario Toscano»; la Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno; il Centro di Formazione della Difesa e la Scuola Superiore di Statistica e di Analisi Sociali.

b) forma i dirigenti delle amministrazioni pubbliche all'estero;

c) eroga servizi di formazione e aggiornamento, in base a convenzioni, di dipendenti di amministrazioni pubbliche diverse da quelle statali, di soggetti gestori di servizi pubblici e di istituzioni ed imprese private;

d) sviluppa attività ricerca, analisi e documentazione per l'eccellenza della formazione specifica nell'ambito dei processi di riforma e innovazione della PA, anche in collaborazione con università e istituti di ricerca, altre amministrazioni pubbliche e istituzioni e società private;

e) svolge, inoltre, attività di ricerca, analisi e consulenza sulla metodologia e sui criteri di valutazione della formazione offerta alla PA da istituzioni pubbliche e private;

f) pubblica e diffonde i materiali didattici e di ricerca attraverso strumenti editoriali sia interni che esterni;

g) su richiesta di altri paesi in un quadro di cooperazione internazionale può formare il personale di amministrazioni straniere;

h) cura i rapporti con gli organismi e le strutture di formazione similari di altri Paesi e la definizione con essi di accordi, di convenzioni e di ogni altra forma di collaborazione e di scambio di esperienze nell'ambito di tutte le attività di competenza della Scuola;

i) sostiene, anche finanziariamente, iniziative di collaborazione e di scambio di funzionari.

Il decreto-legge 80 del 2021 le attribuisce inoltre compiti in materia di ricerca e studio per l'individuazione di tipologie di formazione da erogare in favore del personale delle PA preposto allo sviluppo e all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e, su richiesta delle amministrazioni statali e sulla base di indicazioni del Presidente del Consiglio dei Ministri o del Ministro per la PA di valutazione, validazione e monitoraggio della qualità delle offerte formative presentate da soggetti terzi e la loro rispondenza ai requisiti richiesti.

- **Descrizione degli elementi utili a garantire la capacità amministrativa della SNA quale soggetto attuatore**

La SNA possiede una solida e riconosciuta esperienza e reputazione in tutte le dimensioni della costruzione del capitale umano della PA, quali la selezione e il reclutamento di funzionari e dirigenti; la formazione iniziale e continua in Italia e all'estero del personale delle pubbliche amministrazioni, attività che svolge sia in termini generali che con particolare riferimento a tutti i processi di innovazione e riforma della PA e, da ultimo, in relazione allo sviluppo e attuazione del PNRR; l'attività di studio e ricerca.

La Scuola è posta nell'ambito e sotto la vigilanza della Presidenza del Consiglio dei ministri, ma è dotata di autonomia organizzativa e contabile nei limiti delle proprie risorse economico-finanziarie. La Scuola può promuovere o partecipare ad associazioni e consorzi, nonché stipulare accordi di programma, convenzioni e contratti con soggetti pubblici e privati.

Oltre al Presidente e al Segretario generale è organo della Scuola un Comitato di Gestione composto da rappresentanti delle principali amministrazioni centrali (PCM-DFP, Esteri, Interno, MEF, Difesa, MUR, MiC, Istat) e a cui è demandato il compito di approvare il programma annuale della Scuola proposto dal Presidente, i documenti di bilancio proposti dal Segretario Generale e che viene sentito dal Segretario Generale in merito alla definizione dell'organizzazione interna della Scuola.

La solidità delle competenze e delle scelte della Scuola sono ulteriormente rafforzate dalla presenza di un Comitato scientifico consultivo, composto da rappresentanti di altre Scuole nazionali ed internazionali, pubbliche e private, da studiosi di chiara fama, da alti dirigenti delle amministrazioni pubbliche, di cui si avvale il Presidente.

Il corpo docente è scelto tra professori universitari, dirigenti di amministrazioni pubbliche e private, magistrati ordinari, amministrativi e contabili, avvocati dello Stato e consiglieri parlamentari e tra altri soggetti, anche stranieri, in possesso di elevata e comprovata qualificazione professionale.

- **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 legislativamente attribuita (vedi d.lgs. n. 6 del 2010 e D.L. n. 80/2021, convertito con l. 113/2021) "la funzione di supporto delle riforme e di diffusione dell'innovazione amministrativa nei confronti dei soggetti associati. E' inoltre attribuita la funzione di supporto per le attività di coordinamento, sviluppo e attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) ai soggetti associati e al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri".

L'attività di Formez PA, così come specificato nelle norme di riferimento prima indicate, è regolata dallo Statuto, recentemente aggiornato (dicembre 2021).

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, approvato alla fine dello scorso anno, identifica tre tipologie di attività prevalenti:

- procedure concorsuali;
- formazione integrata (formazione e supporto consulenziale per lo sviluppo delle competenze interne alle pubbliche amministrazioni);
- assistenza tecnica (cui sono, comunque, connessi interventi per lo sviluppo delle competenze interne delle amministrazioni richiedenti).

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.

Formez PA rientra in quel ristretto novero di enti che operano secondo la normativa comunitaria, la cui azione - disciplinata dalla legge - è finalizzata a rendere efficiente ed efficace la spesa pubblica, garantendo l'invarianza di servizi ai cittadini e la cui missione è proprio l'efficientamento e il miglioramento della spesa nella PA.

Tale missione ha condotto all'inserimento del bilancio di Formez PA in quello consolidato dello Stato (la missione attribuita a Formez PA è la 032: Servizi istituzionali generali delle amministrazioni pubbliche; programma 04: Servizi generali formativi ed approvvigionamenti delle pubbliche amministrazioni).

La disciplina per legge della missione ed il controllo dell'associazione orienta la spesa verso finalità pubbliche e, al contempo, la vigilanza sugli atti compiuti operata della Presidenza del Consiglio nell'ambito del controllo analogo evita il rischio di spese improduttive e non coerenti con la missione istituzionale.

L'associazione, per quanto attiene al complesso dei sistemi di controlli, oltre al rispetto della normativa vigente in materia e che regolamenta le procedure interne, è sottoposta al controllo, alla vigilanza, ai poteri ispettivi della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica, che rende altresì parere preventivo vincolante in ordine alla pianta organica, alla programmazione delle assunzioni, al bilancio preventivo e al bilancio consuntivo, ai regolamenti di contabilità e organizzazione, alla nomina del Direttore generale, alla costituzione di nuove società, agli atti di straordinaria amministrazione. È inoltre soggetta al parere preventivo vincolante del Dipartimento l'acquisizione delle commesse con affidamento diretto da parte di Amministrazioni diverse dal medesimo Dipartimento, se di importo superiore ad € 500.000.

In aggiunta al controllo, alla vigilanza e ai poteri ispettivi della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica, Formez PA è soggetto ad un articolato sistema di controllo esterno ed interno.

A livello esterno, il controllo è esercitato da:

- Magistrato vigilante della Corte dei conti;
- Collegio dei Revisori;
- Società di revisione contabile (per la certificazione del Bilancio annuale);
- Organismo di vigilanza ai sensi del d.lgs. 231/2001.

SEZIONE 3 – DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO

Descrizione degli obiettivi

L'attività di formazione dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche costituisce una leva strategica per lo sviluppo del capitale umano, fondamentale per la realizzazione degli obiettivi di modernizzazione delle amministrazioni e di incremento della loro capacità di rispondere alle esigenze dei cittadini e delle imprese. lo sviluppo delle competenze e delle capacità delle persone, quindi, è essenziale per il rafforzamento strutturale delle amministrazioni, ovvero per creare capacità amministrativa.

La progressiva, costante riduzione degli organici del personale della pubblica amministrazione registrata nell'ultimo decennio, il progressivo aumento dell'età media dei dipendenti, l'esigenza di adattamento dei processi di lavoro all'utilizzo delle tecnologie digitali e l'emergere di nuovi ambiti di competenza, tanto per fare alcuni esempi, rendono indifferibile l'investimento sulle conoscenze e sulle competenze, con reclutamenti mirati, ma anche (soprattutto) con la formazione e la riqualificazione del personale in servizio. In questa prospettiva, contrariamente a quanto accaduto in passato, occorre promuovere e sostenere una formazione di qualità una sostanziale riqualificazione dell'offerta formativa.

La formazione destinata ai dipendenti pubblici, pur senza trascurare discipline tradizionali, ma comunque rilevanti, comuni e trasversali alle diverse amministrazioni (come la gestione dei contratti – formazione tecnica di RUP e DEC – la gestione della contabilità finanziaria, delle procedure amministrative, etc.) e quelle tecnico-specialistiche, deve dare ampio spazio ad ambiti tematici diversi, che colgano il senso dei cambiamenti in atto, quali la semplificazione e la trasformazione digitale, l'affermazione di nuovi modelli di lavoro, in presenza e da remoto, la necessità di rinnovamento del rapporto tra PA e cittadino. Ciò, necessariamente, in una prospettiva europea e internazionale.

A ciò si aggiunge la necessità di sviluppare in tempi brevi il sistema di competenze di natura tecnico-gestionale per assicurare un'efficace attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), nel rispetto dei tempi e dei target prefissati ed al contempo di rafforzare la capacità della pubblica amministrazione di integrare il principio di sostenibilità ambientale nell'attuazione delle politiche pubbliche, coniugando i principi di tutela e salvaguardia con quelli di sviluppo e competitività le competenze per la green economy.

Per l'identificazione degli effettivi fabbisogni di sviluppo e, quindi, delle priorità di intervento, occorre, inoltre intervenire sulla grave lacuna informativa sul sistema di competenze che caratterizza le pubbliche amministrazioni italiane che limita la capacità di valutare l'appropriatezza delle risorse disponibili per il conseguimento della missione delle amministrazioni. Occorre pertanto investire sulla definizione e diffusione di metodi e strumenti il più possibile standardizzati per mappare in modo agile ed efficace: le competenze da acquisire in relazione alle priorità strategiche a livello nazionale e locale, alle attribuzioni delle amministrazioni, ai processi gestititi ed al contesto territoriale, sociale ed economico nelle quali operano; le competenze dei dipendenti già presenti nelle PA; ed i progressi conseguiti attraverso la formazione. Tale modalità realizzativa abilita, nel medio lungo termine, un approccio alla distribuzione degli investimenti e più in generale alla definizione, sia a livello centrale che da parte delle singole amministrazioni, di strategie di sviluppo del capitale umano di tipo "*data-driven*", rafforzando complessivamente il potenziale di efficacia dell'azione.

Un ulteriore elemento chiave è rappresentato dalla necessità di promuovere un cambiamento non solo dei contenuti della formazione, ma anche delle modalità di progettazione, erogazione e quindi di fruizione, prendendo spunto dalle *best practice* internazionali e provenienti dal mondo privato e includendo tecniche innovative, come esperimenti comportamentali, giochi di ruolo e la creazione di Comunità di pratica cross-amministrazione.

In tema di formazione e sviluppo delle competenze quale leva strategica di innovazione della pubblica amministrazione, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza prevede l'attivazione di percorsi formativi differenziati per target di riferimento, su competenze trasversali e specialistiche, per rafforzare le amministrazioni ma anche (soprattutto) per attuare le progettualità e gli investimenti del Piano stesso. A tal

fine, contempla sia un'ampia offerta di corsi online aperti e di massa (i c.d. "MOOC" – Massive Open Online Courses), sia l'introduzione di "comunità di competenze" (*Community of Practice*)[2].

Per avviare l'attuazione degli obiettivi previsti dal PNRR e assicurare alla pubblica amministrazione le competenze adeguate per sostenere le tre transizioni fondamentali del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (amministrativa, digitale ed ecologica) – ma anche, più in generale, per migliorare l'efficienza e la qualità della sua azione "ordinaria" in termini di sevizi erogati a cittadini e imprese – il Ministro per la pubblica amministrazione ha lanciato, a gennaio 2022, il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione "*Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese*"[3]. Il Piano persegue, tra gli altri, i seguenti obiettivi:

1. innalzare il numero dei laureati e il livello di specializzazione anche tramite il conseguimento di master, dottorati o ulteriori lauree;
2. inserire nei contratti misure premiali in costanza di formazione continua, garantendo una leva fondamentale per il percorso di carriera;
3. programmare i fabbisogni di concerto con le amministrazioni interessate, territoriali e centrali, anche attraverso l'elaborazione del Piano integrato di attività e organizzazione (di cui all'art. 6 del decreto-legge n. 80/2021, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113);
4. rendere maggiormente attrattiva la pubblica amministrazione nei confronti delle nuove generazioni, attraverso un'offerta di crescita professionale e di sviluppo di competenze;
5. promuovere l'adozione di forme innovative di sviluppo del capitale umano (ad esempio, *mentoring*, *coaching*, *training on the job*);
6. rafforzare le competenze trasversali del personale della pubblica amministrazione, a partire dalla formazione per le competenze digitali.

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

In questo quadro, al fine di conseguire le finalità politiche definite in sede di Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, è necessario definire un programma, inteso come insieme coordinato di attività strumentali alla progettazione e realizzazione di servizi formativi da realizzare in contesti sociali ed amministrativi definiti, ma dinamici, co-prodotti – ovvero prodotti coinvolgendo e responsabilizzando anche i destinatari – al fine di soddisfare – in primo luogo – in modo efficiente ed efficace e mediante soluzioni *customer-tailored* i diversi fabbisogni formativi dei beneficiari - individuati a seguito di opportuna analisi e valutazione dei bisogni per specifica tipologia di utente.

Muovendo da queste premesse, l'intervento descritto in questa scheda è finalizzato al perseguimento dei seguenti obiettivi specifici:

1. **Riorganizzare e razionalizzare l'offerta formativa, a partire dalla predisposizione di specifici corsi on-line (MOOC**), **con standard qualitativo certificato, su competenze chiave** (la transizione digitale, la transizione ecologica, la social innovation e le competenze manageriali, quali, ad esempio, *program e project management*, valutazione delle performance, *impact assessment*, *team management*, *change management*, etc.), **aperti al personale della pubblica amministrazione e che consentono l'attribuzione di crediti a seguito di test finali di verifica dell'apprendimento**;
2. **Creare, per le figure dirigenziali, specifiche Learning Communities tematiche**, **per la condivisione di best practices e la risoluzione di concreti casi di amministrazione**. Attraverso la creazione di

[2] Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, p. 32.
[3] PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, *Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese. Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione*, Roma, 10 gennaio 2022.

Finanziato dall'Unione europea NextGenerationEU
Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica

Comunità di Pratica (CoP) di circa 100-150 membri individuati tra le figure dirigenziali o ad alto potenziale provenienti da più istituzioni ai diversi livelli di governo e accomunati dalla stessa mission rispetto a temi chiave (ad esempio: Dirigente risorse umane; Dirigente per i rapporti tra amministrazione e imprese; Dirigente per la rivoluzione digitale; Dirigente per la trasformazione verde; Dirigente per l'innovazione sociale; *Social UX Designer*; Responsabile della formazione; *Welfare Manager;* Dirigente per l'amministrazione aperta; etc.) si intende promuovere lo sviluppo di figure professionali in grado di riconoscere il proprio ruolo e la propria responsabilità rispetto alla strategia italiana di ripresa e resilienza;

3. **Supportare le amministrazioni di dimensioni medio-grandi nella progettazione, nell'implementazione e nel finanziamento di programmi formativi finalizzati a rafforzare le competenze del personale di tipo specialistico e/o trasversale**. Le risorse individuate saranno attribuite a partire dal nuovo sistema di profili professionali ed erogate a rimborso dell'effettivo completamento dell'intervento.

La realizzazione di tali obiettivi si sviluppa in modo complementare e sinergico attraverso un ricco ventaglio di:

- interventi di tipo regolatorio (ad esempio, definizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione e revisione dei contratti collettivi);
- investimenti promossi dal Dipartimento della funzione pubblica (impattanti sulla definizione dei profili professionali, il reclutamento del personale, la misurazione e la valutazione della performance, l'organizzazione del lavoro) sempre a valere sul PNRR;
- investimenti sulla formazione e lo sviluppo delle competenze del personale a valere sui fondi ordinari.

Tra questi ultimi rientra, in particolare, l'istituzione del Fondo finalizzato alla piena formazione digitale, ecologica e amministrativa dei dipendenti della pubblica amministrazione introdotto dal comma 613 della Legge n.234/2021 (c.d. Legge di Bilancio 2022) e 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 (es. master, dottorati).

Gli interventi di formazione e sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici da realizzare per conseguire gli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) richiedono un approccio multistakeholder e un coordinamento strategico di tutti i principali attori coinvolti, con l'obiettivo di creare un grande HUB per la crescita del capitale umano della PA[4]:

a) la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), incaricata della formazione per i neo-assunti, lo sviluppo delle competenze manageriali e le comunità di pratica;

b) il Formez PA, per la formazione e l'assistenza tecnica alle PA locali;

c) le università, tutte le amministrazioni pubbliche e i centri di competenza nazionali;

d) le aziende che operano nel settore della formazione;

e) i soggetti aggregatori (Anci, UPI, Conferenza delle Regioni);

f) le aziende tecnologiche e i system integrator, fornitori di servizi ITC).

Descrizione dei contenuti operativi e delle attività previste

La complessità dell'intervento, in termini di azioni e attori coinvolti e, al contempo, la necessità di razionalizzare gli sforzi e di procedere speditamente nel rispetto dei *target* individuati si riflettono nella definizione e articolazione di un **impianto articolato in 8 diverse Linee di intervento,** di cui **5 incentrate sugli investimenti formativi** variamente declinati:

[4] PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, *Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese. Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione*, cit., p. 7.

- L1: Rafforzare le competenze per la transizione digitale della PA;
- L2: Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l'innovazione della PA;
- L3: Promuovere e supportare lo sviluppo di Comunità di pratica;
- L4: Promuovere la formazione dei neoassunti e lo sviluppo di competenze manageriali e specialistiche per le figure apicali;
- L5: Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle PA e la valorizzazione di buone pratiche

e **3 linee di attività trasversali e di supporto al coordinamento, attuazione e realizzazione** degli obiettivi complessivi dell'intervento:

- L6: Metodi e strumenti per la gestione del ciclo formativo nelle PA;
- L7: Progettazione e sviluppo del "*learning environment*" della PA e del Fascicolo personale delle competenze;
- L8: Governance, coordinamento e monitoraggio dell'intervento.

Le prime 5 linee di attività realizzative si differenziano in funzione del tipo di *target* e della natura dell'intervento, in linea con le finalità di:

a) favorire la creazione di una cultura diffusa e condivisa su temi comuni alle pubbliche amministrazioni per l'attuazione della transizione digitale, ecologica e amministrativa attraverso interventi di formazione massiva potenzialmente rivolti a tutti i dipendenti pubblici ed in particolare a quelli preposti a funzioni di tipo amministrativo (circa 1 milione di dipendenti pubblici[5]);

b) promuovere interventi formativi di alta formazione per il personale dirigente e le figure apicali (circa 61.000 dipendenti[6]), anche attraverso strumenti innovativi e l'attivazione di comunità di pratica;

c) rafforzare la capacità delle amministrazioni, principalmente di dimensione medio-grande, di integrare la leva dello sviluppo del capitale umano nei propri processi strategici e diffondere la cultura della programmazione della formazione basata sull'adozione di metodi strutturati e qualificati di rilevazione dei fabbisogni di competenze professionalizzanti a livello organizzativo e individuale, attraverso il finanziamento di percorsi formativi promossi dalle singole amministrazioni e la valorizzazione di buone pratiche.

Le 3 linee di attività trasversali e di supporto sono, invece, finalizzate a:

a) assicurare unitarietà in termini di *governance* e coerenza all'attuazione dell'azione nel suo complesso;

b) assicurare un solido raccordo con gli altri interventi, anche di tipo normativo, in materia di sviluppo delle competenze previsti dal Piano strategico "*Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese*", a valere sui fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e sui fondi ordinari (ad esempio, progetto "PA 110 e Lode");

c) evitare una duplicazione degli sforzi attraverso lo sfruttamento di economie di scopo tra le diverse linee di intervento;

d) 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.

[5] Fonte: Conto annuale.
[6] Fonte: Conto annuale (categorie selezionate: dirigenti, dirigenti 1° fascia, dirigenti 2° fascia, dirigenti non medici, dirigenti personale sanitario). Ultimo accesso: 28/01/2022.

Linee di attività relative agli investimenti formativi

Linea di attività 1 – Rafforzare le competenze trasversali alle PA per la transizione digitale

Obiettivo

L'attività mira a rafforzare le competenze in ambito digitale dei dipendenti pubblici 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.

L'intervento intende, in particolare, ampliare e "portare a sistema" un'esperienza progettuale di successo promossa dal Dipartimento della funzione pubblica nell'ambito del PON "Governance e capacità istituzionale" 2014-2020, denominata "*Competenze digitali per la PA*".

Il progetto "*Competenze digitali per la PA*" mira a creare una cultura comune e condivisa sul digitale proponendo ai dipendenti delle amministrazioni aderenti percorsi formativi personalizzati rispetto agli specifici fabbisogni di competenze dei singoli e monitorando i progressi conseguiti nel tempo, attraverso il ricorso a test di assessment in entrata e in uscita. Modello di riferimento per la definizione dell'assessment e della formazione è il "Syllabus Competenze digitali per la PA", organizzato in 11 competenze e tre livelli di padronanza, che descrive il set minimo di competenze richieste a ciascun dipendente pubblico per lavorare in una pubblica amministrazione sempre più digitale. A partire dal *framework* concettuale e dagli strumenti sviluppati nell'ambito del progetto "*Competenze digitali per la PA*", la presente linea di intervento mira a:

a) consentire a tutti i dipendenti pubblici, senza distinzione di ruolo o tipo di amministrazione di appartenenza, di misurare il proprio fabbisogno formativo e ricevere una formazione qualificata sulle competenze descritte nel Syllabus, a partire da un catalogo che raccoglie contenuti di formazione validati di qualità;

b) ampliare progressivamente l'offerta formativa sul tema del digitale sviluppando e mettendo a disposizione delle PA percorsi formativi sul digitale specifici per determinati settori (ad esempio, sanità, giustizia, cultura, etc.) o specialistici, anche in relazione alle professionalità del futuro.

Articolazione della Linea 1

Ai fini realizzativi, la Linea di attività si articola nelle seguenti azioni, alcune delle quali realizzate attraverso il ricorso ai fondi del PON "Governance e capacità istituzionale" 2014-2021, al fine di massimizzare le sinergie tra i due interventi e dare continuità agli interventi di sviluppo delle competenze e di capacitazione amministrativa, a prescindere dalle fonti di finanziamento:

1.1 Potenziamento della piattaforma "Syllabus"

L'azione mira al potenziamento della piattaforma Syllabus, a supporto della rilevazione dei fabbisogni di competenze e di costruzione automatica del percorso formativo, dal punto di vista:

1. *strutturale*, in coerenza con l'ampliamento dello scopo del progetto "*Competenze digitali per la PA*" finanziato a valere sul PON "Governance e capacità istituzionale" 2014-2020, inizialmente dimensionato per un target più modesto, al fine di poter essere agilmente utilizzato, in modo affidabile e sicuro, potenzialmente da tutti i dipendenti della pubblica amministrazione italiana, pari a 3,2 milioni di persone;
2. *funzionale*, anche al fine di potenziare il monitoraggio delle attività svolte in piattaforma da parte dei singoli utenti, delle amministrazioni e del Dipartimento della funzione pubblica.

L'attività di potenziamento della piattaforma si avvarrà, in una prima fase – relativa all'apertura della piattaforma all'intera platea delle amministrazioni pubbliche – dei fondi assegnati al progetto "*Competenze digitali per la PA*" a valere sul PON "Governance e capacità istituzionale" 2014-2020. Successivamente, gli ulteriori sviluppi della piattaforma, principalmente finalizzati ad ampliarne il potenziale applicativo anche ad altri ambiti di competenze ed in particolare a quelli oggetto dell'attività 1.2, così come le attività di conduzione applicativa e manutenzione operativa saranno realizzate nell'ambito della Linea 7, inerente allo sviluppo del "Learning environment della PA" e al fascicolo delle competenze del dipendente.

1.2 Definizione di Syllabus sulle competenze specialistiche e "verticali" ed evoluzione degli strumenti di assessment e monitoraggio delle competenze digitali

L'azione, grazie al supporto tecnico-metodologico derivante dalla Linea 6, mira ad estendere l'impianto dell'intervento, inizialmente incentrato sulle competenze di base, ad altri ambiti di competenze chiave per il governo digitale di tipo specialistico o verticale rispetto a specifici ambiti settoriali quali, a mero titolo di esempio, la sanità, la giustizia o la cultura.

In particolare, attraverso il ricorso all'istituzione di gruppi di lavoro tematici che coinvolgono esperti di dominio, la SNA e le amministrazioni competenti (anche avvalendosi del coinvolgimento del Dipartimento nell'ambito di Repubblica digitale e della Coalizione nazionale per le competenze digitali coordinati dal Dipartimento della trasformazione digitale), si prevede la definizione di *framework* condivisi sulle competenze manageriali e specialistiche per il governo digitale, volti a guidare l'offerta di formazione espressa dal mondo universitario (ad esempio, nel programma finanziato con fondi ordinari "PA 110 e lode" e nella Linea di attività 4) e gli investimenti di cui alla seguente attività 1.3.

La creazione di nuovi "syllabus", incentrati sulle competenze specialistiche e verticali, rappresenta inoltre il riferimento per lo sviluppo di strumenti di assesment (incluso dataset di domande) per rilevare i fabbisogni formativi e monitorare i progressi conseguiti sia a livello individuale che organizzativo, attraverso la versione evoluta della "piattaforma Syllabus".

1.3 Acquisizione ed erogazione dell'offerta formativa di base e specialistica sulle competenze digitali

L'azione mira ad arricchire ed ampliare, avvalendosi delle risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, il catalogo dell'offerta formativa messa a disposizione dei dipendenti sviluppata nell'ambito del progetto "*Competenze digitali per la PA*". In particolare, si prevede l'acquisizione di percorsi formativi da erogarsi principalmente – ma non esclusivamente – in modalità eLearning, variamente articolati in relazione al citato Syllabus sulle competenze digitali, di tipo specialistico o verticale, a partire dagli input derivanti dalla attività 1.2.

L'offerta formativa verrà, inoltre, ulteriormente arricchita attraverso la promozione di interventi di riuso e valorizzazione di buone pratiche ed esperienze formative di successo sul digitale condivise da operatori pubblici e grandi provider principalmente del settore della formazione e del digitale. L'erogazione della formazione in eLearning avverrà attraverso il ricorso ad un proprio sistema di learning management system (LMS) o attraverso gli LMS dei fornitori opportunamente integrati con la piattaforma Syllabus e, in previsione con il Learning Hub descritto nella Linea di attività 7.

1.4 Supporto all'ingaggio delle amministrazioni e assistenza agli utenti

Il conseguimento degli obiettivi previsti, in termini di erogazione della formazione e ampiezza della platea dei destinatari, dipende, tra le altre cose, dal grado di coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche e dei loro dipendenti. A tal fine, l'attività mira a supportare:

a) il Dipartimento della funzione pubblica – Ufficio UISC nel coordinamento della partecipazione delle amministrazioni all'intervento;

b) le amministrazioni e i singoli dipendenti nel processo di adozione degli strumenti messi a disposizione e della loro integrazione nelle strategie individuali e organizzative della formazione.

Più in dettaglio, l'azione mira a:

a) definire i piani di ingresso e utilizzo della piattaforma da parte delle amministrazioni in funzione delle manifestazioni di interesse progressivamente pervenute al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse tecnologiche e operative a disposizione. Tale "strategia di ingaggio" è resa necessaria dall'ampiezza del target potenziale previsto rappresentato dall'intera platea dei dipendenti pubblici;

b) supportare, dal punto di vista sia strategico che operativo, le amministrazioni nel percorso di adesione all'intervento e di utilizzo degli strumenti di coordinamento e monitoraggio progressivamente messi loro a disposizione; nel contempo, sarà necessario stimolare percorsi di collaborazione e co-progettazione volti a definire l'intervento sempre più in linea con gli effettivi fabbisogni delle amministrazioni attraverso l'attivazione di sinergie con la Linea di attività 3 (incentrata sullo sviluppo delle Comunità di pratica ed in particolare con la Comunità di pratica dei responsabili della formazione);

c) supportare gli utenti finali (i dipendenti pubblici) in modo proattivo (attraverso, ad esempio, newsletter, notifiche, campagne di comunicazione, etc.) e reattivo (chatbot, call center, interazioni social, etc.) in relazione ai diversi aspetti procedurali, tecnologici e contenutistici che contraddistinguono l'intervento.

Dal punto di vista operativo, l'attività si avvale in una fase iniziale del supporto di Formez PA – uno dei soggetti attuatori del progetto "*Competenze digitali per la PA*" – a valere sui fondi del PON "Governance e capacità istituzionale" 2014-2020. Successivamente, con il crescere del volume di utenti si prevede l'affidamento dell'attività, comprensiva dell'implementazione di un servizio di CRM, con procedura di mercato, promuovendo forti sinergie con la Linea 6, azione 6.2 preposta alla realizzazione di un raccordo dell'attività di supporto e ingaggio di amministrazioni e dipendenti al fine sia di ottimizzare gli investimenti sia per fornire una risposta unitaria e omogenea agli utenti.

Modalità attuative

La Linea di attività 1 è gestita direttamente dal Dipartimento della funzione pubblica – Ufficio UISC attraverso l'identificazione di un project manager (vedi Linea di attività 8). Come evidenziato, alcune azioni saranno sviluppate, in una prima fase, valorizzando le sinergie con investimenti realizzati a valere sul PON "Governance e capacità istituzionale" 2014-2020; è previsto, tuttavia, il ricorso ad affidamento sul mercato di servizi professionali e di servizi di formazione, finanziati a valere sulle risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. L'attuazione della Linea 1 beneficerà, inoltre, di alcune attività di comunicazione, che come da Circolare n. 6/2022 saranno finanziate sul Piano Operativo Complementare a titolarità della Ragioneria Generale dello Stato.

Linea di attività 2 – Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l'innovazione della PA

Obiettivo

La Linea mira a rafforzare le competenze di base e specialistiche rispetto a temi chiave connessi con l'attuazione del PNRR, la transizione ecologica e la trasformazione amministrativa, al fine di creare una cultura comune e condivisa rispetto ad alcuni temi critici per il funzionamento della pubblica amministrazione, soprattutto per i processi di innovazione. Nell'ambito di questa Linea si intende inoltre prevedere delle opportunità formative utili ad accompagnare il processo di rinnovamento della P.A. a partire dalla istituenda "quarta area" per le elevate professionalità, che implicherà il potenziamento dei funzionari su attività di coordinamento, organizzazione e *soft skill*. L'intervento di sviluppo delle competenze si rivolge principalmente al personale non dirigenziale attraverso il ricorso ad interventi formativi in grado di raggiungere ampie platee e fruibili stabilendo un raccordo funzionale con le esigenze specifiche delle singole amministrazioni e dei singoli dipendenti.

La linea ha come riferimento l'impostazione tecnico-metodologica della Linea di attività 1 e la sviluppa in interventi operativi costituiti da attività formative basate sull'effettiva rilevazione dei fabbisogni di competenze e il monitoraggio dei progressi, a livello individuale e organizzativo.

Si prevedono più livelli di intervento incentrati prevalentemente sulla formazione a distanza, opportunamente calibrati in funzione di diverse dimensioni: le caratteristiche delle competenze da sviluppare; i fabbisogni effettivi delle amministrazioni; la dimensione della territorialità, che induce a privilegiare percorsi formativi in favore delle amministrazioni che operano nei territori più svantaggiati. In particolare, gli interventi si baseranno su:

a) apprendimento autonomo, pensato per grandi numeri, 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, da realizzarsi anche in sinergia con la Linea di attività 3 relativa alle Comunità di pratica.

In merito alle competenze tecniche, saranno inoltre predisposti interventi volti ad acquisire contributi specifici in relazione al tipo di amministrazione (Stato, Regioni, Enti locali). Riguardo invece alle competenze organizzative, possono essere agilmente indirizzate con corsi comuni (ad esempio, MOOC) che ciascuna amministrazione dovrà essere in grado di integrare in base ai propri valori e stile organizzativo.

Articolazione della Linea di attività

La Linea di attività 2 si articola a sua volta nelle seguenti azioni:

2.1 Definizione ed erogazione di percorsi formativi per il rafforzamento delle competenze per la transizione ecologica e amministrativa e l'innovazione della PA

Con questa attività si prevede di mettere a disposizione dei dipendenti delle amministrazioni centrali, regionali e locali, percorsi formativi principalmente erogati a distanza (ad esempio, MOOC) su temi connessi alla transizione ecologica e amministrativi anche differenziati per tipologia di amministrazione.

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

a) la definizione delle priorità tematiche, a partire dagli indirizzi di carattere strategico (vedi Linea di attività 8);

b) la definizione dei fabbisogni e degli obiettivi formativi ("syllabus"), grazie all'interazione con la Comunità di pratica dei responsabili della formazione e avvalendosi del supporto tecnico-metodologico sviluppato attraverso lo svolgimento delle attività di cui alla Linea di attività 6;

c) 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;

d) la produzione "in house" e/o l'acquisto sul mercato dell'offerta formativa su piattaforma LMS;

e) 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 attraverso l'integrazione delle piattaforme di LMS nel sistema informativo della formazione (vedi Linea di attività 8).

2.2 Attivazione di progetti sperimentali di sviluppo delle competenze professionalizzanti attraverso la definizione di percorsi formativi mirati

L'attività, da svolgersi in parallelo alla 2.1, prevede l'individuazione di un *cluster* di amministrazioni sperimentatrici con cui identificare:

a) contenuti professionali e organizzativi dei ruoli presenti;

b) metodologia di costruzione di sistemi professionali;

c) strumenti di rilevazione dei *gap* professionali e per ciascuna amministrazione definizione delle strategie formative.

La realizzazione delle attività sopra descritte consentirà a ciascuna amministrazione di fare propria la metodologia e gli strumenti non solo per una consapevole definizione dei fabbisogni formativi del proprio personale, ma – soprattutto – per una gestione strategica ed integrata delle risorse umane. Opportune e ulteriori azioni di confronto e disseminazione potranno poi ampliare, successivamente, la platea delle amministrazioni.

L'attività si realizza attraverso un affiancamento "*one to one*", con modalità di lavoro cooperativo anche a distanza e attività di condivisione dei risultati. In particolare, si prevede:

- l'individuazione di politiche/servizi prioritari per le amministrazioni partecipanti;
- l'individuazione dei profili professionali necessari all'attuazione delle politiche individuate giovandosi da subito della Library dei profili professionali sviluppata per le amministrazioni locali nell'ambito del progetto "RiformAttiva" finanziato a valere sul PON "Governance e capacità istituzionale" 2014-2020, auspicata dallo stesso Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza quale strumento di cui dovrebbero dotarsi le amministrazioni. Più in generale, la individuazione dei profili professionali sarà operata, dal punto di vista tecnico-metodologico, in stretto coordinamento con altre progettualità del Dipartimento della funzione pubblica realizzate nell'ambito dello stesso PNRR;
- l'assessment delle competenze per i profili individuati;
- l'attivazione di percorsi formativi innovativi che includono programmi di *coaching*, *mentorship*, *training on the job*, nonché la relativa valutazione d'impatto.

Si prevede inoltre la valorizzazione dell'esperienza delle Regioni realizzata nell'ambito della formazione professionale proprio in attuazione del d.lgs. n. 13/2013 (ovvero definizione degli standard di profilo e di percorso formativo) analizzandone la metodologia e verificandone l'applicabilità.

Nel processo di identificazione e coinvolgimento dei *cluster* di amministrazioni sperimentatrici sarà valorizzata la dimensione della territorialità al fine di promuovere la partecipazione attiva di amministrazioni attive in aree svantaggiate.

Modalità attuative

La realizzazione della Linea di attività sarà affidata a Formez PA in qualità di soggetto "in house" del Dipartimento della funzione pubblica dotato delle adeguate competenze ed *expertise* necessarie per realizzare e coordinare la linea di attività progettuale. Al fine di assicurare l'efficace implementazione delle attività della Linea e, in particolare, il coordinamento strategico e tecnico con le altre Linee di attività di questo programma – le attività verranno svolte in forte sinergia con le altre Linee di intervento in cui si articola il programma e avvalendosi, in particolare, del supporto fornito dalle Linee trasversali 6, 7 e 8 – Formez PA individuerà un *project manager* anche preposto al raccordo con la struttura di coordinamento dell'intero programma (Linea di attività 8).

Linea di attività 3 – Promuovere e supportare lo sviluppo di Comunità di pratica

Obiettivo

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Missione 1 Componente 1) individua nelle Comunità di pratica ("*Community of Practices*") uno degli interventi prioritari per lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione, quale soluzione formativa e metodologia didattica di elezione per migliorare lo scambio di informazione e la condivisione di soluzioni e per rafforzare le competenze del personale pubblico, con particolare riferimento alle figure dirigenziali.

Volendone dare una sintetica definizione, le Comunità di Pratica sono centri di apprendimento che manifestano il passaggio da approcci formativi *top-down* ad approcci formativi *bottom-up*: la crescita professionale e lo sviluppo personale non si fonda più su un percorso formale e strutturato guidato da un docente ma sulla condivisione delle esperienze, sull'individuazione delle migliori pratiche diffuse e sul supporto reciproco nell'affrontare quotidianamente processi di lavoro, progetti, attività e procedure. Attraverso la partecipazione di più attori e la creazione di un "sapere condiviso" si pongono le condizioni per generare innovazione esperienziale e sperimentare differenti modelli e diversi livelli di apprendimento.

Come individua la letteratura di riferimento[7], tre sono le caratteristiche fondamentali delle Comunità di pratica:

a) il dominio: una comunità di pratica ha un'identità definita da un dominio di interesse comune, da un argomento in comune su cui si concentra il lavoro della comunità e che ne diventa la ragione di essere. Il dominio è un terreno in continua evoluzione che presenta problematiche e soluzioni via via diverse. È inoltre la ragione primaria che porta le persone ad interagire e quindi il catalizzatore per la creazione di una Comunità di pratica. Appartenere a una Comunità di pratica implica un certo livello di conoscenza del dominio e, quindi, una competenza condivisa del dominio tra tutti i membri della comunità che li distingue da altri professionisti. La Comunità di pratica definisce pertanto una identità condivisa intorno a un dominio di interesse comune;

b) la comunità: i membri della Comunità di pratica – nel perseguire l'interesse per il dominio – si impegnano in attività e discussioni congiunte, si aiutano a vicenda, condividono informazioni, costruiscono relazioni che consentono loro di imparare gli uni dagli altri. In questo modo costituiscono una vera comunità;

c) la pratica: i membri di una Comunità condividono e sviluppano un insieme di idee, esperienze, strumenti, informazioni, stili, linguaggi, storie, documenti, modi di affrontare problemi ricorrenti, in breve una pratica condivisa. Una Comunità di pratica non è quindi semplicemente una comunità di interessi. È composta da professionisti, che nel tempo e grazie a interazioni e conversazioni prolungate sviluppano una pratica condivisa più o meno consapevole.

La Linea persegue l'obiettivo di rafforzare le competenze professionali e le attitudini manageriali dei dirigenti pubblici e delle figure ad alto potenziale attraverso la promozione, sviluppo e/o la valorizzazione di Comunità di circa 100-150 membri provenienti da più istituzioni ai diversi livelli di governo e accomunati dalla stessa *mission* rispetto a temi chiave: ad esempio, Dirigente risorse umane; Dirigente per i rapporti tra amministrazione e imprese; Dirigente per la rivoluzione digitale; Dirigente per la trasformazione verde; Dirigente per l'innovazione sociale; *Social UX Designer*; Responsabile della formazione; *Welfare Manager;* Dirigente per l'amministrazione aperta; etc.).

Attraverso la promozione e gestione di comunità di pratica si intende sostenere lo sviluppo di e valorizzare competenze professionali di tipo manageriale in grado di riconoscere il proprio ruolo e la propria responsabilità rispetto alla strategia italiana di ripresa e resilienza, grazie alla condivisione di best practices e all'individuazione di soluzioni a problemi concreti.

I manager coinvolti saranno supportati nell'implementare progetti innovativi all'interno delle proprie amministrazioni.

[7] J. Lave & E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge 1991; E. Wenger, *Communities of practice - Learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press. 1998. tr. it. *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Raffaello Cortina, Milano 2006; E. Wenger, R. Mcdermott, & W. M. Snyder, *Cultivating Communities of Practice*, HBS Press 2002.

Finanziato dall'Unione europea NextGenerationEU

Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica

Periodicamente saranno organizzati "TED4PA" nel corso dei quali saranno presentati i temi approfonditi nelle Comunità di pratiche e le proposte di innovazione emerse.

Tra le Comunità di pratica da sviluppare con priorità è prevista quella dei direttori del personale delle amministrazioni centrali e locali, mentre tra quelle da rafforzare rientra quella rivolta ai Responsabili della formazione della pubblica amministrazione in quanto essenziale, oltre che per la crescita individuale dei dipendenti-partecipanti alle attività formativa, anche per stimolare il *commitment* rispetto alle iniziative promosse nelle diverse linee di attività e attivare percorsi di co-progettazione. A riguardo una importante base di partenza è rappresentata dal Club dei formatori promosso dalla SNA cui partecipano i responsabili della formazione delle amministrazioni centrali. Il Club rappresenta, infatti, il nucleo iniziale su cui sviluppare una comunità più ampia.

Particolare attenzione verrà inoltre prestata alla promozione di una comunità di pratica sul tema del governo aperto, obiettivo specifico del quinto Piano nazionale 2022-2023 (5NAP), in corso di adozione[8].

Articolazione della Linea di attività

La Linea di attività si articola in due principali azioni:

3.1 Identificazione e gestione delle comunità di pratica

L'azione mira a identificare comunità di pratica già attive in ambito pubblico da valorizzare e stimolare e guidare la creazione e sviluppo di nuove comunità. In particolare, si prevede:

a) la definizione, anche a partire da analisi di esperienze a livello nazionale e internazionale, di modelli di funzionamento e gestione delle comunità di pratica anche in relazione alle diverse fasi del ciclo di vita di una community;

b) l'individuazione di comunità di pratica già attive da valorizzare anche attraverso la definizione di obiettivi condivisi e piani di lavoro;

c) la promozione, strutturazione e gestione di nuove comunità di pratica.

Nella promozione e nella realizzazione delle Comunità di pratica dovrà essere riservata particolare attenzione sia al rispetto dell'uguaglianza di genere dei processi di selezione e assegnazione alle Comunità da parte della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, sia rispetto alla definizione di strumenti di valutazione dell'impatto a livello individuale e organizzativo a partire da una lista di indicatori essenziali di prestazione (*key performance indicator* KPI) strategici confrontabili. Inoltre, sarà importante, nella realizzazione dell'intervento, la dimensione della territorialità: in questo senso, dovranno essere privilegiati i dipendenti delle amministrazioni attive nei territori più svantaggiati.

3.2 Sviluppo e gestione di una piattaforma di collaborazione a supporto delle comunità di pratica

L'attività prevede l'individuazione, lo sviluppo e la gestione di una piattaforma di collaborazione atta a supportare l'azione di coordinamento e di collaborazione sviluppata in seno alle diverse comunità di pratica. La piattaforma dovrà consentire almeno di aderire a una o più comunità di pratica, condividere materiali, lavorare in modo collaborativo su documenti, organizzare riunioni, attivare, gestire e moderare discussioni, etc.

La soluzione tecnologica prescelta sarà individuata e implementata anche sulla base delle risultanze delle attività analitico-ricognitive di cui al precedente punto 3.1; in questa prospettiva, dovrà essere privilegiato il riuso di soluzioni applicative già implementate.

[8] La bozza di Piano è stata pubblicata sulla piattaforma ParteciPA per la consultazione dei portatori di interesse. Il 5NAP sarà adottato nel prossimo mese di marzo 2022.

Modalità attuative

La Linea di attività sarà affidata alla SNA che individuerà un *project manager* preposto, tra le altre cose, al raccordo con la struttura di coordinamento dell'intero programma (Linea di attività 8).

Il piano formativo connesso alle Comunità di pratica sarà erogato dalla SNA, con il supporto di esperti selezionati e in collaborazione con le scuole d'amministrazione locali e con enti accademici e di alta formazione accreditati.

Per l'attività di sviluppo e manutenzione della piattaforma di collaborazione (Attività 3.2) si prevede, infine, anche il ricorso al mercato ovvero il riuso, eventualmente scalando le soluzioni esistenti.

Soggetti coinvolti

Si ipotizza un coinvolgimento di non meno di 2.000 dirigenti.

Linea di attività 4 – Promuovere la formazione dei neo-assunti e lo sviluppo di competenze manageriali e specialistiche per le figure apicali

Per il miglioramento della capacità formativa della pubblica amministrazione, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza prevede, quale leva fondamentale, il potenziamento della Scuola Nazionale dell'Amministrazione quale hub per la formazione dell'amministrazione italiana, con una funzione di guida strategica e di raccordo con gli altri soggetti del sistema formativo.

La Linea di attività, affidata alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, è funzionale alla realizzazione di interventi formativi altamente qualificati rivolti al personale dirigente delle amministrazioni centrali e locali per lo sviluppo delle competenze manageriali e delle conoscenze specialistiche relative ai principali ambiti di intervento del PNRR, sia dal punto di vista degli strumenti che delle metodologie di intervento.

Articolazione della Linea di attività

La Linea si articola, dal punto di vista realizzativo, nelle seguenti azioni.

4.1 Definizione di un programma di formazione avanzata per la PA

L'azione è funzionale alla definizione un programma di formazione della pubblica amministrazione, centrale e locale, negli ambiti di intervento previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e, contestualmente, nell'investimento in soluzioni *hardware e software* abilitanti la formazione e le metodologie per la didattica avanzata.

La predisposizione del programma di formazione avverrà a seguito di uno *screening* dell'offerta formativa esistente e dell'analisi dei fabbisogni formativi e sarà definito dalla SNA, con il supporto di esperti selezionati e in collaborazione con le università, enti di formazione locali e con enti accademici e di alta formazione accreditati. Le risorse del programma verranno allocate nella definizione ed erogazione di moduli di formazione avanzata, e in soluzioni *hardware e software* abilitanti la formazione e le metodologie per la didattica avanzata.

Sulla base del programma di formazione, saranno attivati schemi di collaborazione e/o accordi quadro con operatori pubblici e privati attivi nel settore dello sviluppo del capitale umano e della formazione, quali università, centri di ricerca, enti di formazione regionale, soggetti privati, volti a promuovere l'attivazione di percorsi formativi innovativi per lo sviluppo e il rafforzamento delle competenze del personale delle amministrazioni pubbliche.

La selezione di tali operatori avverrà nel rispetto delle procedure di valutazione comparativa consolidate a livello internazionale, a partire da specifici avvisi per manifestazione di interesse. Al fine di promuovere forme innovative di formazione, saranno previsti anche investimenti in applicazioni tecnologiche a supporto della didattica.

4.2 Percorsi di formazione nella prospettiva della internazionalizzazione

Nelle iniziative formative promosse dalla SNA particolare attenzione sarà dedicata allo sviluppo di percorsi di internazionalizzazione delle amministrazioni nell'ambito dei quali rientreranno sia gli interventi che consentono alle amministrazioni stesse di internazionalizzarsi sviluppando la capacità di individuare partnership con le amministrazioni di altri paesi e di accedere ai fondi europei, sviluppando o affinando le proprie competenze nello sviluppo e rendicontazione dei progetti (es. rafforzamento della capacità amministrativa in materia di europrogettazione); sia gli interventi volti a rafforzare le competenze e conoscenze nella promozione e supporto alla internazionalizzazione dei territori e delle imprese; e infine di attività in collaborazione con altre scuole, istituti di formazione pubblici e privati, nazionali e internazionali, organizzazioni internazionali, per la realizzazione di percorsi di formazione congiunti e programmi di scambio di dirigenti e funzionari.

4.3 Creazione e implementazione di un *Assessment* e *Development center*

L'attività mira a creare un "*Assessment e development center*" grazie al coinvolgimento di figure professionali, per la progettazione, realizzazione e coordinamento di tutte le attività in tema di rilevazione, analisi e

valutazione delle competenze di dirigenti e funzionari delle amministrazioni pubbliche, sia ai fini del reclutamento, sia della formazione e sviluppo professionale.

La progettazione e la realizzazione dell'*Assessment e development center* verrà definita a partire dalle esperienze maturate negli ultimi anni dalla SNA con il progetto di ricerca-intervento "Mappatura, valutazione e sviluppo delle competenze delle Amministrazioni pubbliche" e dal confronto con le migliori pratiche a livello europeo e internazionale.

Modalità attuative

La Linea di attività sarà affidata alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione che per ogni attività individuerà un *project manager*, preposto anche al raccordo con la struttura di coordinamento dell'intero programma (vedi Linea di attività 8).

Le attività verranno svolte principalmente attraverso il ricorso al reclutamento di esperti, l'attivazione di convenzioni con università, organismi e istituti di alta formazione, pubblici e privati, e il ricorso al mercato per l'acquisizione di servizi professionali, formativi e tecnologici.

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

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*" (vedi Investimento 2.3.1).

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. Particolare attenzione verrà prestata alla dimensione della territorialità, includendo nei criteri di selezione degli interventi da finanziare un fattore premiante a favore delle amministrazioni attive nei territori più svantaggiati.

Articolazione della Linea di attività

La Linea si articola nelle seguenti azioni:

5.1 Finanziamento di percorsi formativi delle PA

L'azione mira a supportare le amministrazioni centrali, regionali e locali nella definizione e nella realizzazione dei propri programmi formativi a partire da una rilevazione strutturata dei fabbisogni di competenze a livello organizzativo e individuale, con specifico riferimento a quelle professionalizzati, e nella integrazione della formazione nei piani strategici dell'ente. A tal fine, l'attività è finalizzata a promuovere il finanziamento di iniziative progettuali delle amministrazioni aderenti all'iniziativa; queste ultime saranno supportate nella predisposizione di uno specifico programma formativo che dovrà prevedere, tra le altre cose:

a) la definizione a partire dagli obiettivi formativi delineati anche a seguito dell'attivazione di percorsi di *assessment* delle competenze e di verifica delle esperienze possedute dal proprio personale, grazie al supporto tecnico metodologico degli strumenti sviluppati nella Linea di attività 6;

b) l'individuazione e la fruizione di uno o più percorsi formativi coerenti con il fabbisogno formativo rilevato.

La corresponsione del finanziamento, a copertura dell'investimento sostenuto nei confronti degli enti accreditati, sarà commisurata all'effettiva realizzazione del programma e soprattutto sarà subordinata all'accertamento del completamento con successo dei percorsi formativi prescelti.

Le attività includono 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 gestione e il monitoraggio della Linea di attività verrà supportata da una componente del *Learning environment* della PA (Linea di attività 7), sia al fine di agevolare l'operatività, sia soprattutto ai fini del monitoraggio delle competenze e l'alimentazione del fascicolo personale di competenze.

5.2 Promozione di buone pratiche ed esperienze di formazione innovative

L'attività è finalizzata alla promozione dell'emersione di buone pratiche realizzate a livello locale da singole amministrazioni o agenzie di formazione territoriali, al fine di stimolarne 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.

Anche in questo caso, le attività includono la definizione dello strumento di finanziamento, la progettazione e la gestione del bando, la valutazione e l'approvazione dei progetti presentati dalle singole amministrazioni ex ante, in itinere ed ex post ai fini dell'erogazione del finanziamento.

Modalità attuative

La Linea di attività è in capo al Dipartimento della funzione pubblica – Ufficio UISC, che la coordina con il supporto di un *project manager* (vedi Linea di attività 8). Dal punto di vista realizzativo, il Dipartimento si avvarrà della selezione di esperti per l'impostazione di dettaglio e la gestione degli strumenti di finanziamento.

L’attuazione della Linea 5 beneficerà, inoltre, della realizzazione di alcune attività di assistenza tecnica e comunicazione, che come da Circolare n. 6/2022 saranno finanziate sul Piano Operativo Complementare a titolarità della Ragioneria Generale dello Stato.

Linee di attività trasversali e di supporto

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

Obiettivo

La Linea prevede attività finalizzate a definire una serie di aspetti di metodo e di strumenti condivisi connessi alle fasi chiave del percorso formativo. Più in dettaglio, con la realizzazione della Linea si punta alla realizzazione di più obiettivi, quali:

a) fornire strumenti alle amministrazioni per gestire al meglio i percorsi formativi e integrarli nella propria azione strategica;

b) favorire l'integrazione tra le diverse linee di intervento "verticali" organizzate per target (figure dirigenziali e non) e per priorità tematica, creando un linguaggio minimo condiviso essenziale soprattutto ai fini del tracciamento e del monitoraggio delle attività;

c) assicurare integrazione e coerenza tra gli interventi sulla formazione e le riforme normative, così come con gli altri progetti che riguardano la gestione e sviluppo del capitale umano e la modernizzazione della PA, anche a valere su fondi ordinari (ad esempio, progetto "PA 110 e Lode").

Articolazione della Linea di attività

La Linea di attività si articola come di seguito esemplificato:

6.1 Definizione di indicazioni tecnico-metodologiche a supporto della programmazione e del monitoraggio della formazione

Questa attività mira alla realizzazione e il progressivo aggiornamento di indicazioni operative, linee guida e *toolkit* per supportare i soggetti attuatori e tutte le amministrazioni nelle attività di:

1. definizione di modelli di competenze (o *syllabus*) volti a creare un linguaggio comune e standardizzato a supporto delle attività di rilevazione dei fabbisogni, dell'orientamento dell'offerta e della raccolta dati a supporto del *policy making* a livello centrale e locale, in linea con approcci affermati a livello europeo (ad esempio, Digcomp relativo alle competenze di cittadinanza digitale);
2. rilevazione delle competenze possedute e dei fabbisogni formativi a livello organizzativo e individuale, al fine di sviluppare un modello unitario di *assessment* per la PA italiana;
3. definizione delle modalità tecnico-operative di raccordo con le Università per promuovere lo sviluppo delle conoscenze di tipo accademico dei dipendenti pubblici, a partire dal progetto "PA 110 e Lode", in modo sinergico e complementare agli interventi inclusi nel presente programma;
4. formulazione degli obiettivi formativi annuali e pluriennali e integrazione della formazione nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione di cui all'art. 6 del decreto legge n. 80/2021, che attribuisce un'inedita centralità della formazione nell'ambito dei documenti di programmazione delle PA;
5. valorizzazione (certificazione) e monitoraggio continuo del patrimonio di competenze ed esperienze acquisite in contesti di apprendimento formale, non formale e informale, anche ai fini della valutazione della performance organizzativa e individuale;
6. adozione delle misure volte a rafforzare le attività di formazione e al loro apprezzamento in termini di sviluppo retributivo e di carriera dei dipendenti pubblici previste nelle piattaforme per i rinnovi contrattuali;
7. misurazione e valutazione degli impatti degli interventi formativi.

6.2 Supporto alle amministrazioni e ai dipendenti nell'orientamento e accompagnamento all'attuazione dei percorsi formativi a valere delle diverse linee progettuali.

La complessità e articolazione degli interventi potenzialmente rivolti, come nel caso delle Linee di attività 1 e 2, all'intera platea dei dipendenti pubblici richiedono, in primo luogo, un importante sforzo di gestione delle

richieste di informazioni e adesione all'offerta formativa da parte delle amministrazioni e dei singoli utenti. Ciò al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione assicurando al contempo equità e parità di trattamento. A ciò si aggiunge la necessità di orientare e guidare le amministrazioni e i dipendenti tra i diversi interventi, incentivare e stimolare la partecipazione e favorire la *retention* dei singoli dipendenti fino al conseguimento degli obiettivi formativi prefissati.

A riguardo, se, da un lato, l'orientamento e ingaggio rispetto ai diversi interventi e alle diverse opportunità dei referenti della formazione delle amministrazioni centrali e dei grandi enti può essere ampiamente assicurato attraverso lo sviluppo e la gestione continua della Comunità di pratica dei responsabili della formazione (vedi Linea di attività 3), dall'altro, è necessario individuare strumenti adeguati per rivolgersi alle piccole amministrazioni e soprattutto ai singoli dipendenti. A tal fine, la presente attività mira a:

a) definire metodi e meccanismi a supporto della programmazione delle adesioni agli interventi da parte delle amministrazioni e dei dipendenti al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse in relazione all'andamento delle richieste;

b) sviluppare e gestire un sistema CRM multilivello, anche attraverso il ricorso ad agenti virtuali, volto a combinare azioni di tipo reattivo e proattivo funzionali a guidare l'utente nel sistema dell'offerta di strumenti e nella risoluzione di problematiche di tipo amministrativo, tecnologico e contenutistico relativo a tutti gli interventi formativi previsti.

Il fine ultimo di questo ambito di attività è di creare un unico "sportello virtuale" per interfacciarsi con il ricco e variegato sistema di offerta formativa messo a disposizione dai diversi attori e a valere sia sui fondi PNRR che sui fondi nazionali. Lo sportello sarà in grado di attivare un dialogo bidirezionale con l'utente e, in back office, di interagire con tutti gli attori coinvolti attivando e instradando le richieste e le comunicazioni.

Modalità attuative

La Linea di attività è in capo al Dipartimento della funzione pubblica – Ufficio UISC, che la coordina con il supporto di un *project manager* (vedi Linea di attività 8). Dal punto di vista realizzativo, per l'attività 6.1, ad alto contenuto scientifico-metodologico, si prevede la costituzione di gruppi di lavoro tematici, costituiti da esperti di dominio di alto profilo reclutati dal Dipartimento. Nella realizzazione delle attività e soprattutto per la validazione e il perfezionamento degli output, l'analisi di buone pratiche a livello nazionale e internazionale provenienti dal mondo privato e pubblico, è prevista una interazione periodica con la Comunità di pratica dei formatori (vedi Linea di attività 3).

La realizzazione dell'azione 6.2 prevede l'acquisizione sul mercato di servizi professionali e soluzioni tecnologiche a supporto del CRM. Tale azione beneficerà, inoltre, della realizzazione di alcune attività di assistenza tecnica e comunicazione, che come da Circolare n. 6/2022 saranno finanziate sul Piano Operativo Complementare a titolarità della Ragioneria Generale dello Stato.

Linea di attività 7 – Progettazione e sviluppo del learning environment della PA e del Fascicolo personale delle competenze

Obiettivi

Questa Linea progettuale mira alla progettazione e allo sviluppo di una piattaforma tecnologica a supporto della gestione dell'operatività dell'intervento e al 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 di tipo "*data driven*" a livello di singole amministrazioni e in capo al Dipartimento.

Dal punto di vista concettuale, il sistema informativo mira a configurarsi come una struttura modulare fortemente interconnessa che include componenti già sviluppati dal Dipartimento della funzione pubblica o da realizzare ex novo, ma anche applicazioni terze con cui scambiare servizi, che include:

a) un *learning hub* finalizzato ad aggregare l'offerta formativa messa a disposizione dai provider di formazione attraverso i loro *Learning management systems*;

b) la piattaforma "syllabus", opportunamente potenziata ed ampliata in relazione ad altri ambiti di competenza, che supporta i processi di assessment e monitoraggio/attestazione delle competenze acquisite nel tempo;

c) il sistema di CRM per l'interazione con gli utenti;

d) la piattaforma di collaborazione a supporto della comunità di pratica dei formatori;

e) il sistema di tracciamento delle attività formative erogate dalla SNA e dal Formez, ma anche da parte delle singole amministrazioni;

f) il sistema a supporto della gestione amministrativa dei finanziamenti di formazione previsti nella Linea di attività 5;

g) il fascicolo del dipendente, visibile a tutta la PA, arricchito dalle ore di formazione fruite e dalle competenze acquisite;

h) il portale del reclutamento inPA per favorire la mobilità interna alla PA;

i) i sistemi del MUR per il monitoraggio della carriera accademica, nei casi di attivazione dei corsi di laurea e master per i dipendenti.

Articolazione della Linea di attività

La Linea di attività si articola come segue:

7.1 Progettazione e sviluppo del learning hub e integrazione con la piattaforma Syllabus

L'azione mira alla progettazione e sviluppo del *learning hub* che consentirà ai dipendenti pubblici di accedere da un unico punto al sistema dell'offerta formativa, principalmente in eLearning, messa a disposizione a valere sulle diverse linee di attività. Il Learning hub sarà sin da subito integrato con la piattaforma *Syllabus* estesa anche ad altri ambiti di competenza (secondo una logica *multisyllabus*) per abilitare percorsi di *assessment*, orientamento alla formazione, formazione e monitoraggio e attestazione dei progressi.

La disponibilità di strumenti di *data analytics* e cruscotti differenziati per utente consentiranno, a vario livello, al singolo dipendente, all'amministrazione e al Dipartimento della funzione pubblica di monitorare ed effettuare analisi e *benchmark*. Saranno poi integrati strumenti a supporto della valutazione della qualità dell'offerta formativa basati sulla combinazione di dati sui progressi conseguiti, sulla qualità percepita e sulla valutazione di impatto, al fine di attivare meccanismi virtuosi di miglioramento continuo a vantaggio dei provider e delle amministrazioni.

7.2 Integrazione del Learning environment, conduzione e manutenzione evolutiva dei componenti

L'attività mira all'integrazione delle componenti sviluppate nella 7.1 con gli altri sistemi sviluppati in autonomia nelle singole linee di attività del programma (ad esempio, CRM e piattaforma di collaboration) e con applicazioni esterne (ad esempio, NoiPA, InPA, etc.). Ciò al fine della creazione di un vero e proprio learning environment della PA. L'attività inoltre ricomprende la conduzione applicativa e la manutenzione evolutiva del sistema per l'intera durata del programma.

Modalità attuative

La Linea di attività è in capo al Dipartimento della funzione pubblica – Ufficio UISC che la coordina con il supporto di un *project manager* (vedi Linea di attività attività 8). Dal punto di vista realizzativo l'attività prevede la creazione di una partnership con uno o più provider tecnologici individuati attraverso una procedura di affidamento in house o di ricorso al mercato (Convenzioni/contratti quadro CONSIP).

Linea di attività 8 – Governance, coordinamento e monitoraggio dell'intervento

La Linea include le attività di governance, coordinamento e monitoraggio dell'intero intervento, e mira a definire le priorità strategiche e a garantire integrazione e coerenza tra le diverse linee a livello operativo e a monitorare i progressi effettuati. Ciò al fine di assicurare l'attribuzione di indicazioni chiare ed omogenee alle amministrazioni e razionalizzare l'utilizzo delle risorse, sfruttando principalmente economie di scopo.

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 termini generali, l'attuazione del programma prevede tre diversi ruoli:

a) gli *owner*, i soggetti istituzionali (Dipartimento della funzione pubblica, Scuola Nazionale dell'Amministrazione, Formez PA, etc.) referenti di ciascuna linea di intervento:

b) il *program manager*, il responsabile della struttura di governo dell'intero progetto o programma. Il *program manager* è il Direttore dell'Ufficio per l'innovazione amministrativa, lo sviluppo delle competenze e la comunicazione[9];

c) infine, i *project manager*, responsabili della definizione operativa delle diverse linee di attività del programma e della loro esecuzione[10].

Oltre alle attività di indirizzo e coordinamento, è fondamentale il monitoraggio e il controllo delle attività stesse.

A questo proposito, considerato il contesto di riferimento dell'attuazione del programma (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), è necessario distinguere fra 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. Per rendere chiare le relazioni fra attività, input, output, obiettivi specifici e obiettivi generali del programma, sarà definito un apposito "modello logico" da condividere con i principali *stakeholder* del programma, interni al Dipartimento della funzione pubblica ed esterni allo stesso, nonché con i *project manager*.

Il grado di conseguimento degli obiettivi del programma deve essere misurato e valutato in una prospettiva sia di tipo formativo sia di tipo sommativo.

La prima prospettiva (monitoraggio e valutazione in itinere), riguarda gli obiettivi specifici e le sottostanti attività; permette di seguire il programma nel corso della sua implementazione e ne consente il miglioramento. È da realizzare in modo continuativo durante lo svolgimento del programma e da rendicontare alle scadenze definite; è finalizzata al governo efficiente ed efficace delle attività del programma. In altri termini, serve a fornire al *program manager* e ai *project manager* – mentre il programma si realizza – le informazioni necessarie a monitorare tempestivamente l'operato di chi concretamente realizza l'attività formativa e quelle ad essa prodromiche e conseguenti nonché a intervenire tempestivamente in caso di scostamento fra obiettivi specifici e risultati in itinere e, qualora lo si ritenga indispensabile, anche a "meglio calibrare" gli obiettivi specifici.

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 contributo al raggiungimento delle finalità strategiche delle politiche definite nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

[9] A supporto dell'esercizio delle funzioni di coordinamento del *program manager*, è prevista la costituzione di strumenti organizzativi quali, a titolo esemplificativo, una cabina di regia per il coinvolgimento in pianta stabile i vertici dei principali attori funzionali all'attuazione del programma (ad esempio, SNA, Formez, CRUI, ARAN, altre Direzioni del Dipartimento della funzione pubblica, etc.) e una segreteria tecnica.

[10] Come illustrato nelle pagine precedenti, per ciascuna Linea di attività è individuato un referente (project manager) direttamente dal Dipartimento o dai soggetti attuatori individuati tramite convenzione (SNA e Formez PA). in funzione dell'ownership. Il *project manager* è incaricato, tra le altre cose, di elaborare il piano operativo annuale e di coordinare e monitorare le attività che rientrano nella specifica Linea di attività.

In particolare, la definizione puntuale degli obiettivi specifici e la loro articolazione deve essere coerente con i livelli di *governance* delineati in questo documento; si tratta, a titolo esemplificativo, di obiettivi riferibili al programma nel suo insieme; obiettivi analitici riferiti a ciascuna linea di attività; obiettivi traversali rispetto alle linee, riferiti a specifiche aree territoriali (Regioni, ad esempio). L'individuazione e l'articolazione degli obiettivi specifici deve essere strumentale sia alla definizione e coordinamento delle attività costitutive del programma sia alla verifica e valutazione del loro grado di conseguimento.

La *governance* dell'intero progetto si sviluppa secondo un principio di cooperazione con gli altri soggetti attuatori regolata da un accordo che disciplina strumenti, modalità e vincoli sotto forma di un regolamento validato dal Dipartimento della funzione pubblica.

L'implementazione del programma si fonda su un rapporto di sussidiarietà verticale ed orizzontale con le amministrazioni territoriali e i soggetti esterni economici e della società civile coinvolti.

Il programma si sviluppa e viene implementato secondo una governance che privilegia il principio della partecipazione degli *stakeholder* sia interni sia esterni al Dipartimento della funzione pubblica, ossia stakeholder (1) tecnico amministrativi, interni, ed altri esterni, come (2) esperti di competenza scientifica, (3) portatori di competenza tecnico-consulenziale, (4) rappresentanti delle amministrazioni territoriali (Regioni ed enti locali); (5) rappresentanti di interessi organizzati (associazionismo istituzionale) e (6) portatori di risorse specializzate nella formazione (enti pubblici e imprese).

Articolazione della Linea di attività

La Linea si articola in due principali attività, di seguito descritte.

8.1 Governance e coordinamento

La *governance* dell'intero progetto (programma) è strutturata su tre livelli, che vanno a formare una governance di tipo matriciale; in particolare, è prevista la presenza di organismi su tre diversi livelli: 1. generale; 2. di linea; 3. territoriale.

I primi due livelli della *governance* sono istituiti a livello centrale, mentre gli organismi di governo del territorio sono istituiti a livello decentrato; questi ultimi saranno definiti in funzione del perimetro territoriale scelto, ad esempio quello regionale.

Inoltre, il modello di *governance* del programma prevede un organismo in staff al livello di governo generale che si deve occupare del sistema di misurazione e valutazione formativa (SMVF) del programma nonché del sistema di rendicontazione per l'esterno.

La struttura di governo centrale è responsabile della definizione strategica del programma e dei relativi obiettivi. A capo di questa unità di governo vi è il *program manager* che presiede l'azione di programmazione strategica e coordina le attività.

L'unità di governo centrale è costituita da un *program manager*, da un rappresentante degli *Owner* delle diverse linee di intervento del programma e dai rappresentanti degli stakeholders maggiormente rilevanti per la definizione strategica del programma (a partire dalle amministrazioni beneficiarie). Alla struttura di governo centrale possono partecipare, per finalità di tipo consultivo, i *project managers* delle strutture di governo delle linee. Salvo particolari esigenze, gli incontri dell'unità di governo centrale avranno una cadenza bimestrale e serviranno a monitorare l'andamento delle diverse linee di attività e a fornire indicazioni e soluzioni in caso di criticità.

La struttura di governo di linea è responsabile per la definizione delle attività da realizzare per il raggiungimento degli obiettivi strategici del programma e risponde direttamente alla struttura di governo centrale. Compito della struttura di governo di linea è la definizione dei contenuti operativi delle linee di intervento del programma e dei relativi obiettivi, da essere approvati dalla struttura di governo centrale, nonché del coordinamento delle stesse a livello nazionale. Responsabile della struttura di governo di linea è il *project manager*. Compongono la struttura di governo di linea anche un numero di soggetti professionalmente competenti per la definizione dei contenuti operativi delle linee di intervento, strumentali al raggiungimento

degli obiettivi di linea definiti funzionalmente a quelli strategici di programma. Il *project manager* costituisce la cerniera tra il livello di governo centrale e quello territoriale.

Le strutture di governo del territorio hanno la funzione di definire ed organizzare i processi di implementazione delle attività delle diverse linee all'interno del proprio territorio di riferimento. Le strutture di governo territoriale sono coordinate da un soggetto nominato dalla struttura di governo centrale di concerto con le principali istituzioni del territorio. A tali strutture partecipano un rappresentante delle amministrazioni territoriali e un numero di soggetti rappresentativi dei principali stakeholder del programma attivi a livello territoriale. La composizione sarà inoltre modulata sulle contingenze e le specificità delle diverse linee.

8.2 Gestione amministrativa e monitoraggio

Afferiscono a tale attività 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.

Per il governo del programma e per assolvere alle "richieste" di rendicontazione nei confronti degli organi sovraordinati, il *program manager* si vale di una specifica struttura di staff cui è affidata la responsabilità delle attività di monitoraggio e valutazione *in itinere* (valutazione formativa). La valutazione sommativa è affidata a valutatori esterni e indipendenti. Come specificato anche nelle modalità attuative, entrambe le attività di monitoraggio e valutazione saranno realizzate grazie alle attività di assistenza tecnica messe a disposizione a valere sul Programma Operativo Complementare a titolarità della Ragioneria Generale dello Stato, secondo quanto previsto dalla circolare n. 6/2022 del MEF.

Spetta alla struttura di staff il compito di definire il fabbisogno informativo strumentale alla valutazione formativa del programma e funzionalmente a questo ultimo disegnare e supportare l'implementazione di uno specifico sistema di misurazione delle performance delle attività delle quali il programma si compone, anche al fine di fornire supporto sulla (ri)definizione della *governance* del programma. La struttura di staff propone il disegno del sistema di misurazione e valutazione formativa del programma (SMVF). Il SMVF deve essere adeguato a rappresentare la complessità di governo ed implementativa del programma e non deve prevedere la duplicazione di attività di misurazione già svolte per altri fini dai soggetti partecipanti al programma o prevederne altre difficilmente realizzabili. A tal fine, il SMVF deve essere condiviso con i *project manager*, gli *stakeholder* interni al Dipartimento e quelli esterni più significativi.

Particolare rilevanza assume la tempistica della rilevazione e della raccolta dei dati informativi onde permettere un tempestivo processo di misurazione e valutazione soprattutto in funzione del governo del programma. Decisive, al riguardo, sono la predisposizione e approvazione di opportuni protocolli di raccolta e trasmissione dei dati in modo da garantire costanza ed omogeneità dei flussi informativi. Tali protocolli devono definire la tipologia di informazioni da raccogliere, i soggetti responsabili della fornitura dei flussi informativi e la tempistica della fornitura.

In ultimo, ma non per importanza, si specifica che, come previsto dall'art. 9, comma 4, del Decreto-legge 77/2021, come convertito nella L. n.108 del 2021, i soggetti attuatori del progetto assicurano la "completa tracciabilità delle operazioni e la tenuta di una apposita codificazione contabile per l'utilizzo delle risorse del PNRR secondo le indicazioni fornite dal Ministero dell'economia e delle finanze" come anche la conservazione di "tutti gli atti e la relativa documentazione giustificativa su supporti informatici adeguati" rendendoli disponibili per le attività di controllo e audit. A tal riguardo verranno seguite le indicazioni presenti (vedi le Istruzioni per la selezione delle operazioni – Circolare MEF n. 21 del 2021) e future che saranno impartite dal MEF.

Modalità attuative

La Linea 8 – Governance, coordinamento e monitoraggio dell'intervento è in capo al Dipartimento della funzione pubblica – Ufficio UISC.

Per l'azione 8.1 si prevede il ricorso al reclutamento di esperti di alto profilo che, per la copertura del ruolo di project manager, avranno competenze specialistiche specifiche per le linee di attività che li vedranno coinvolti.

Per l'azione 8.2 ci si avvarrà delle risorse di assistenza tecnica messe a disposizione sul Programma Operativo Complementare a titolarità della Ragioneria Generale dello Stato, secondo quanto previsto dalla circolare n. 6/2022 del MEF.

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

Linea di attività 1 – Rafforzare le competenze trasversali alle PA per la transizione digitale

01/03/2022 – 30/06/2026

Azione	Deliverable
1.1 Potenziamento della piattaforma "Syllabus"	- Nuova release piattaforma "Syllabus"
1.2 Definizione Syllabus competenze specialistiche e "verticali" ed evoluzione strumenti di assessment	- Almeno 3 nuovi Syllabus su competenze specialistiche e verticali - Dataset di domande di assessment incentrati sui nuovi Syllabus
1.3 Acquisizione ed erogazione dell'offerta formativa di base e specialistica sulle competenze digitali	- Corsi di formazione acquisiti ed erogati
1.4 Supporto all'ingaggio delle amministrazioni e assistenza agli utenti	- Servizio di help desk - Campagne di comunicazione

Linea di attività 2 – Rafforzare le competenze per la transizione ecologica, amministrativa e l'innovazione della P.A.

01/05/2022 -30/06/2026

Azione	Deliverable
2.1 Definizione ed erogazione di percorsi formativi per il rafforzamento delle competenze per la transizione ecologica e amministrativa e l'innovazione della P.A.	- Corsi formativi predisposti sulla transizione ecologica - Corsi formativi predisposti sulla transizione amministrativa - Corsi formativi di supporto all'innovazione della PA (ad esempio, c.d. "quarta area") predisposti
2.2 Attivazione di progetti sperimentali di sviluppo delle competenze professionalizzanti attraverso la definizione di percorsi formativi mirati	- Metodologia per la definizione dei sistemi professionali - Progetti sperimentali di sviluppo delle competenze attivati

Linea di attività 3 – Promuovere e supportare lo sviluppo di Comunità di pratica

01/05/2022 -30/06/2026

Azione	Deliverable
3.1 Identificazione e gestione delle comunità di pratica	- Rilevazione, mappatura e catalogazione delle comunità di pratica attive - Definizione del modello di comunità di pratica - Comunità di pratica attivate
3.2 Sviluppo e gestione di una piattaforma di collaboration a supporto delle comunità di pratica	- Progettazione tecnico-metodologica della piattaforma collaboration - Avvio in esercizio della piattaforma

Linea di attività 4 – Promuovere la formazione dei neoassunti e lo sviluppo di competenze manageriali e specialistiche per le figure apicali

01/05/2022 -30/06/2026

Azione	Deliverable
4.1 Definizione di un programma di formazione avanzato per la PA centrale e locale	- Corsi erogati - Soluzioni *hardware e software* abilitanti la formazione
4.2 Percorsi di formazione nella prospettiva della internazionalizzazione	- Percorsi di formazione nella prospettiva della internazionalizzazione delle amministrazioni, dei territori e della formazione attivati
4.3 Creazione di un *Assessment e Development center*	- *Assessment e development center*

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

01/01/2023 -30/06/2026

Azione	Deliverable
5.1 Finanziamento percorsi formativi delle PA	- Progetti formativi finanziati
5.2 Promozione di buone pratiche ed esperienze di formazione innovative	- Progetti di trasferimento buone pratiche finanziati

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

01/04/2022 -30/06/2026

Azione	Deliverable
6.1 Definizione di indicazioni tecnico-metodologiche a supporto della programmazione e del monitoraggio della formazione	- Linee guida, indicazioni operative e toolkit rivolti alle amministrazioni ma anche alle altre linee di intervento - Piano nazionale della formazione - Documenti preparatori per Direttive e/o Circolari
6.2 Supporto alle amministrazioni e ai dipendenti nell'orientamento e accompagnamento all'attuazione dei percorsi formativi a valere delle diverse linee progettuali.	- Sistema di CRM per la gestione reattiva e proattiva delle interazioni con amministrazioni e utenti

Linea di attività 7 – Progettazione e sviluppo del Learning environment della PA e del Fascicolo personale delle competenze

01/04/2022 -30/06/2026

Azione	Deliverable
7.1 Progettazione e sviluppo del learning hub e integrazione con la piattaforma Syllabus	- Nuova piattaforma multisyllabus - Learning Hub
7.2 Integrazione del Learning environment, conduzione e manutenzione evolutiva dei componenti	- Integrazione Learning environment con NoiPA (fascicolo dipendente) - Integrazione Learning environment con InPA - Integrazione Learning environment con sistemi MUR

Linea di attività 8 – Governance, coordinamento e monitoraggio

01/03/2022 -30/06/2026

Azione	Deliverable
8.1 Governance e coordinamento	- Verbali degli incontri dell'Unità di governo centrale - Regolamento disciplinante la cooperazione tra i soggetti coinvolti nell'attuazione del programma, che disciplina strumenti, modalità e vincoli
8.2 Gestione amministrativa e monitoraggio	- Sistema informativo e di controllo del programma - Report monitoraggio programma (periodico) - Report di monitoraggio per la rendicontazione delle attività progettuali all'esterno (periodico/annuale)

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

- Stipula convenzione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione individuata come soggetto attuatore per le Linee 3 e 4.
- Accordi/Convenzioni/Protocolli d'Intesa con altre pubbliche amministrazioni secondo una delle modalità previste dalla legge (in tale categoria rientrano gli accordi tra Pubbliche Amministrazioni ex art.15 L.241/90 e dagli artt. 5 e 6 del d.lgs. n. 50/2016).
- Ricorso al mercato tramite espletamento di procedure ad evidenza pubblica. In particolare, si prevede di acquisire servizi di supporto tecnico, formazione e di sviluppo software mediante gare/adesioni ad Accordi Quadro Consip.
- Affidamenti in house.
- 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.Servizi di assistenza tecnica a valere sul Programma operativo complementare (POC) a titolarità della Ragioneria Generale dello Stato (v. Circolare n. 6/2022 del Ministero dell'economia e delle finanze).

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

a) sinergie con investimenti già avviati a valere sul PON "Governance e capacità istituzionale 2014-2020" (linea di attività 1);

b) sinergie con risultati già conseguiti, grazie alla realizzazione di progetti conclusi finanziati valere sul PON "Governance e capacità istituzionale 2014-2020" (si fa riferimento, in particolare, al progetto "Riformattiva" – Linea di attività 2);
c) sinergie con altri progetti ammessi a finanziamento, tra i quali il progetto "*Networking between public administrations through the skills*" finanziato attraverso il Technical Support Instrument (TSI) Programme.

Indicazione e descrizione dei principi trasversali soddisfatti dal progetto (es: 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, 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 minore 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

- **Codice Target**: M1C1-64 (Istruzione e formazione)
- **Descrizione Target**: Almeno 350.000 iscrizioni a iniziative di miglioramento del livello delle competenze e di riqualificazione da parte del personale delle pubbliche amministrazioni centrali.
- **Unità di Misura Target**: numero
- **Valore base**: 0
- **Goal**: 350.000
- **Data Goal**: 30/06/2026 (T2 – 2026)

- **Codice Target**: M1C1-65 (Istruzione e formazione)
- **Descrizione Target**: Almeno 400.000 iscrizioni a iniziative di miglioramento del livello delle competenze e di riqualificazione da parte del personale di altre pubbliche amministrazioni.
- **Unità di Misura Target**: numero
- **Valore base**: 0
- **Goal**: 400.000
- **Data Goal**: 30/06/2026 (T2 – 2026)

- **Codice Target**: M1C1-66 (Istruzione e formazione)
- **Descrizione Target**: Almeno 245.000 (70%) attività di formazione completate con successo (certificazione formale o valutazione d'impatto) per le amministrazioni pubbliche centrali.
- **Unità di Misura Target**: numero
- **Valore base**: 0
- **Goal**: 245.000
- **Data Goal**: 30/06/2026 (T2 – 2026)

- **Codice Target**: M1C1-67 (Istruzione e formazione)
- **Descrizione Target**: Almeno 280.000 (70%) attività di formazione completate con successo (certificazione formale o valutazione d'impatto) per altre amministrazioni pubbliche.
- **Unità di Misura Target**: numero
- **Valore base**: 0
- **Goal**: 280.000
- **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	*Soggetto attuatore*	*M1C1-64 - Almeno 350.000 iscrizioni a iniziative di miglioramento del livello delle competenze e di riqualificazione da parte del personale delle pubbliche amministrazioni centrali*	*M1C1-65-Almeno 400.000 iscrizioni a iniziative di miglioramento del livello delle competenze e di riqualificazione da parte del personale di altre pubbliche amministrazioni*	*M1C1-66 - Almeno 245.000 (70%) attività di formazione completate con successo (certificazione formale o valutazione d'impatto) per le amministrazioni pubbliche centrali*	*M1C1-67 - Almeno 280.000 (70%) attività di formazione completate con successo (certificazione formale o valutazione d'impatto) per altre amministrazioni pubbliche*
1 - Rafforzare le competenze per la trasformazione digitale	DFP	180.000	200.000	126.000	140.000
2 - Rafforzare le competenze di base e specialistiche trasversali alle PA per la transizione ecologica ed amministrativa	Formez PA	100.000	190.000	70.000	133.000
3 - Promuovere e supportare lo sviluppo di Comunità di pratica	SNA	2.000		1.400	
4 - Promuovere la formazione dei neoassunti e lo sviluppo di competenze manageriali e specialistiche per le figure apicali	SNA	30.000		21.000	
5 - Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle PA e la valorizzazione di buone pratiche	DFP	38.000	10.000	26.600	7.000
6 - Metodi e strumenti per la gestione del ciclo formativo nelle PA	DFP				
7 - Progettazione e sviluppo del Learning environment della PA e del Fascicolo personale delle competenze	DFP				
8 - Governance, coordinamento e monitoraggio dell'intervento	DFP				
Totali		350.000	400.000	245.000	280.000

I target sopra richiamati si articolano temporalmente in vari obiettivi intermedi come riportato nella seguente tabella di sintesi.

Operational Arrangements - **Obiettivi intermedi** per su **2.3.1 Investimenti in istruzione e formazione**

Missione	**Descrizione obiettivo Missione**	**Obiettivo Interim Step**	**Termine per il conseguimento**
M1C1-64	Almeno **350 000 iscrizioni** a iniziative di miglioramento del livello delle competenze e di riqualificazione da parte del personale **delle pubbliche amministrazioni centrali**.	**Almeno 50.000** iscrizioni a iniziative di aggiornamento e riqualificazione di personale delle pubbliche amministrazioni centrali	30/06/2023 (T2 2023)
		Almeno 120.000 iscrizioni a iniziative di aggiornamento e riqualificazione di personale delle pubbliche amministrazioni centrali	30/06/2024 (T2 2024)
		Almeno 220.000 iscrizioni a iniziative di aggiornamento e riqualificazione di personale delle pubbliche amministrazioni centrali	30/06/2025 (T2 2025)
M1C1-65	Almeno **400 000 iscrizioni** a iniziative di miglioramento del livello delle competenze e di riqualificazione da parte del personale di **altre pubbliche amministrazioni**.	**Almeno 60.000** iscrizioni a iniziative di aggiornamento e riqualificazione di personale di altre pubbliche amministrazioni centrali	30/06/2023 (T2 2023)
		Almeno 150.000 iscrizioni a iniziative di aggiornamento e riqualificazione di personale di altre pubbliche amministrazioni centrali	30/06/2024 (T2 2024)
		Almeno 260.000 iscrizioni a iniziative di aggiornamento e riqualificazione di personale di altre pubbliche amministrazioni centrali	30/06/2025 (T2 2025)

Coerentemente con i contenuti della tabella “Contributo al raggiungimento dei target finali per il sub-investimento 2.3.1”, la tabella seguente riporta il contributo al raggiungimento degli obiettivi intermedi facente capo, alle diverse scadenze, a ciascun soggetto attuatore.

Contributo al raggiungimento dei target intermedi per il sub investimento 2.3.1

Missione	Descrizione obiettivo Missione	Obiettivo intermedio	Termine per il conseguimento	DFP	Formez PA	SNA	Totali
M1C1-64	Almeno **350 000 iscrizioni** a iniziative di miglioramento del livello delle competenze e di riqualificazione da parte del personale **delle pubbliche amministrazioni centrali**.	**Almeno 50.000** iscrizioni a iniziative di aggiornamento e riqualificazione di personale delle pubbliche amministrazioni centrali	30/06/2023 (T2 2023)	31.150,00	14.300,00	4.550,00	**50.000,00**
		Almeno 120.000 iscrizioni a iniziative di aggiornamento e riqualificazione di personale delle pubbliche amministrazioni centrali	30/06/2024 (T2 2024)	74.760,00	34.320,00	10.920,00	**120.000,00**
		Almeno 220.000 iscrizioni a iniziative di aggiornamento e riqualificazione di personale delle pubbliche amministrazioni centrali	30/06/2025 (T2 2025)	137.060,00	62.920,00	20.020,00	**220.000,00**
M1C1-65	Almeno **400 000 iscrizioni** a iniziative di miglioramento del livello delle competenze e di riqualificazione da parte del personale di **altre pubbliche amministrazioni**.	**Almeno 60.000** iscrizioni a iniziative di aggiornamento e riqualificazione di personale di altre pubbliche amministrazioni centrali	30/06/2023 (T2 2023)	31.500,00	28.500,00	-	**60.000,00**
		Almeno 150.000 iscrizioni a iniziative di aggiornamento e riqualificazione di personale di altre pubbliche amministrazioni centrali	30/06/2024 (T2 2024)	78.750,00	71.250,00	-	**150.000,00**
		Almeno 260.000 iscrizioni a iniziative di aggiornamento e riqualificazione di personale di altre pubbliche amministrazioni centrali	30/06/2025 (T2 2025)	136.500,00	123.500,00	-	**260.000,00**

SEZIONE 5 – ALTRI INDICATORI COLLEGATI

Indicatori comuni

Codice indicatore 1	Valore atteso	Codice indicatore 2	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

Codice Indicatore di output	Descrizione indicatore di output	Unità di misura	Valore atteso
N° di corsi resi disponibili in modalità elearning su competenze di base, specialistiche e verticali (azione 1.3)	*L'indicatore si riferisce al numero di corsi che saranno disponibili nella piattaforma per lo sviluppo di competenze di base, specialistiche e verticali*	N.	200
N° di corsi formativi resi disponibili in modalità elearning sulla transizione ecologica, sulla transizione amministrativa e a supporto dell'innovazione della PA (azione 2.1)	*L'indicatore si riferisce al numero di corsi che saranno disponibili nella piattaforma per lo sviluppo di competenze in materia di transizione ecologica e di transizione amministrativa*	N.	500
N° di comunità di pratica attivate (azione 3.1)	*L'indicatore si riferisce al numero di comunità di pratica attivate, promosse e valorizzate*	N.	20
Assessment e development Center	*L'indicatore si riferisce alla creazione e al funzionamento di un assessment center per la valutazione e lo sviluppo delle competenze di dirigenti e funzionari*	N.	1
N. di progetti formativi delle P.A. finanziati (azione 5.1)	*L'indicatore rappresenta il numero di progetti di formazione delle PA ammessi a finanziamento*	N.	500

Codice Indicatore di risultato	Descrizione indicatore di risultato	Unità di Misura	Valore risultato atteso
N° di formati su competenze digitali attraverso i corsi in *elearning* (azione 1.3)	*L'indicatore si riferisce al numero di dipendenti pubblici che hanno completato le attività formative riguardanti lo sviluppo di competenze digitali*	N.	266.000
N° di formati sulla transizione ecologica, sulla transizione amministrativa e l'innovazione della PA che hanno completato le attività formative in modalità *elearning* (azione 2.1)	*L'indicatore si riferisce al numero di dipendenti pubblici che hanno completato le attività formative riguardanti lo sviluppo di competenze in materia di transizione ecologica e di transizione amministrativa*	N.	203.000
N° di formati attraverso le comunità di pratica (azione 3.2)	*L'indicatore si riferisce al numero di dirigenti che hanno partecipato ad attività di sviluppo professionale mediante la partecipazione a comunità di pratica*	N.	1.400
N° di formati attraverso l'Assessment center (azione 4.3)	*L'indicatore si riferisce al numero di dirigenti e funzionari che hanno completato attività formative attraverso l'Assessment center*	N.	5.000
N. di formati attraverso i progetti di formazione delle P.A. finanziati (azione 5.1)	*L'indicatore rappresenta il numero di dipendenti pubblici che hanno completato le attività formative sui progetti di formazione delle PA finanziati*	N.	10.000

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) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90

- **Importo voci di spesa (valori complessivi per i tre soggetti attuatori)**:
    1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L. 113/21 (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato) – **19.498.300,00** €
    2) Acquisto di servizi professionali – **30.699.465,00** €
    3) Acquisto di risorse IT – **57.747.235,00** €
    4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90 – **31.055.000,00** €

- **Modalità di rendicontazione della spesa**: costi reali e ricorso alle opzioni semplificate dei costi
- **Totale importo**: **€ 139.000.000,00**

SEZIONE 7 – BUDGET ATTIVITA'

Linea di Attività	Elenco delle voci	Importo delle voci di spesa	Totale importo
1. Rafforzare le competenze per la trasformazione digitale	1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L. 113/21 (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato)	-	2.946.800,00 €
	2) Acquisto di servizi professionali	2.946.800,00 €	
	3) Acquisto risorse IT	-	
	4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90	-	
2. Rafforzare le competenze per la transizione ecologica, amministrativa e l'innovazione della P.A.	1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L. 113/21 (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato)	2.738.300,00 €	10.953.200,00 €
	2) Acquisto di servizi professionali	6.982.665,00 €	
	3) Acquisto risorse IT	1.232.235,00 €	
	4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90	-	
3. Promuovere e supportare lo sviluppo di Comunità di pratica	1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L. 113/21 (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato)	500.000,00 €	4.200.000,00 €
	2) Acquisto di servizi professionali	840.000,00 €	
	3) Acquisto risorse IT	2.440.000,00 €	
	4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90-	420.000,00 €	
4. Promuovere la formazione dei neoassunti e lo sviluppo di competenze manageriali e specialistiche per le figure apicali	1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L. 113/21 (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato)	2.400.000,00 €	30.160.000,00 €
	2) Acquisto di servizi professionali	8.050.000,00 €	
	3) Acquisto risorse IT	12.075.000,00 €	
	4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90-	7.635.000,00 €	
5. Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle PA e la valorizzazione di buone pratiche	1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L. 113/21 (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato)	1.620.000,00 €	30.000.000,00 €
	2) Acquisto di servizi professionali / in house providing	5.380.000,00 €	
	3) Acquisto risorse IT	0,00 €	
	4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90-	23.000.000,00 €	
6. Metodi e strumenti per la gestione del ciclo formativo nelle PA	1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L. 113/21 (v. conferimento incarichi e assunzioni a tempo determinato)	3.240.000,00 €	10.740.000,00 €
	2) Acquisto di servizi professionali / in house providing	6.500.000,00 €	
	3) Acquisto risorse IT	1.000.000,00 €	
	4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90-	-	
7. Progettazione e sviluppo del Learning environment della PA e del Fascicolo personale delle competenze	1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L.	-	41.000.000,00 €
	2) Acquisto di servizi professionali	-	
	3) Acquisto risorse IT	41.000.000,00 €	
	4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90-	-	
8. Governance, coordinamento e monitoraggio dell'intervento	1) Personale ex art 1 DL 80/21 come convertito in L.	9.000.000,00 €	9.000.000,00 €
	2) Acquisto di servizi professionali	-	
	3) Acquisto risorse IT	-	
	4) Accordi tra PA ex art. 15 L.241/90-	-	
TOTALE		**139.000.000,00 €**	**139.000.000,00 €**

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

Cronoprogramma di spesa							
Attività	**2021**	***2022***	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**Totale**
Linea di Attività 1 - Rafforzare le competenze per la trasformazione digitale	-	*442.020 €*	*736.700 €*	*736.700 €*	*589.360 €*	*442.020 €*	***2.946.800 €***
Linea di Attività 2 - Rafforzare le competenze per la transizione ecologica, amministrativa e l'innovazione della PA	-	*547.660 €*	*2.738.300 €*	*2.738.300 €*	*2.738.300 €*	*2.190.640 €*	***10.953.200 €***
Linea di Attività 3 - Promuovere e supportare lo sviluppo di Comunità di pratica	-	*420.000 €*	*1.050.000 €*	*1.260.000 €*	*840.000 €*	*630.000 €*	***4.200.000 €***
Linea di Attività 4 - Promuovere la formazione dei neoassunti e lo sviluppo di competenze manageriali e specialistiche per le figure apicali	-	*3.016.000 €*	*7.540.000 €*	*9.048.000 €*	*6.032.000 €*	*4.524.000 €*	***30.160.000 €***
Linea di Attività 5 - Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle PA e la valorizzazione di buone pratiche	-	*150.000 €*	*9.000.000 €*	*9.000.000 €*	*6.000.000 €*	*5.850.000 €*	***30.000.000 €***
Linea di Attività 6 - Metodi e strumenti per la gestione del ciclo formativo nelle PA	-	*537.000 €*	*3.222.000 €*	*2.685.000 €*	*2.148.000 €*	*2.148.000 €*	***10.740.000 €***
Linea di Attività 7 - Progettazione e sviluppo del Learning environment della PA e del fascicolo personale delle competenze	-	*4.100.000 €*	*12.300.000 €*	*10.250.000 €*	*8.200.000 €*	*6.150.000 €*	***41.000.000 €***
Linea di Attività 8 - Governance, coordinamento e monitoraggio dell'intervento	-	*450.000 €*	*2.700.000 €*	*2.250.000 €*	*1.800.000 €*	*1.800.000 €*	***9.000.000 €***
Totali	-	***9.662.680 €***	***39.287.000 €***	***37.968.000 €***	***28.347.660 €***	***23.734.660 €***	***139.000.000 €***