

Allegato 1 – Ambiti tematici

PROMUOVERE E SOSTENERE LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE E DEL CAPITALE UMANO PUBBLICO

1. Premessa

1.1 Quadro strategico di riferimento

Nella lettura del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), la riforma della pubblica amministrazione muove dalla riqualificazione, in una prospettiva strategica, delle politiche di gestione delle risorse umane e delle sue principali leve: nuove procedure e regole per il reclutamento dei dipendenti pubblici; revisione degli strumenti per l'analisi dei fabbisogni di competenze; revisione delle opportunità di promozione alle posizioni dirigenziali; rafforzamento dell'offerta formativa per il personale delle pubbliche amministrazioni¹.

Per quanto attiene in maniera specifica alla formazione e allo sviluppo del capitale umano, il Piano offre una puntuale individuazione di punti di debolezza²:

- a) mancanza di una gestione “per competenze”, che riduce spesso la programmazione a una mera pianificazione di sostituzione del personale che cessa dal servizio;
- b) assenza di una comune tassonomia di descrittori delle professionalità presenti e necessarie, che non rende possibile una comparazione tra diverse amministrazioni, anche appartenenti alle medesime tipologie, né un agevole accesso alla mobilità;
- c) carente capacità delle amministrazioni di proiettare nell'orizzonte di medio e lungo periodo la propria fisionomia, definendone i contorni in termini di competenze necessarie per rispondere efficacemente alle istanze dei cittadini e del mondo produttivo;
- d) inadeguatezza dei sistemi di gestione delle risorse umane che, nei confronti dei dipendenti più capaci e motivati, difettano di strumenti in grado di tenerne alta la motivazione e valorizzarne efficacemente l'apporto.

Muovendo da questa diagnosi, il PNRR individua la necessità di “attivare dei percorsi formativi differenziati per target di riferimento, altamente qualificati e certificati all'interno di un sistema di accreditamento, e individuati a partire dall'effettiva rilevazione dei gap di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti o specifici e professionalizzanti”³.

Al fine di implementare la strategia sopra richiamata, il Dipartimento della funzione pubblica, in attuazione degli atti di indirizzo del Ministro per la pubblica amministrazione, ha delineato una serie coordinata di interventi – riforme e di investimenti – finalizzata a rafforzare in maniera diffusa le competenze del personale pubblico e il “ciclo di gestione” della formazione nelle singole amministrazioni. Tali interventi trovano il loro presupposto e fondamento, tra gli altri, nei seguenti atti:

¹ Presidenza del Consiglio dei Ministri, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Roma, 2021.

² Ibidem.

³ Ibidem.

- a) decreto del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle finanze del 22 luglio 2022 recante “*Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche*”;
- b) decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 settembre 2022 recante “*Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica*”;
- c) decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 giugno 2023, recante “*Framework delle competenze trasversali del personale con qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni*”;
- d) direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023, recante “*Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*”, ha inteso ribadire le priorità della formazione per l'attuazione del PNRR e rafforzare gli strumenti tecnico-metodologici per un corretto ed efficace presidio del “ciclo di gestione” della formazione;
- e) direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025 recante “*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*”, che ha chiarito la dimensione valoriale della formazione, che deve essere capace di generare un significativo impatto interno, prevalentemente assicurando la crescita delle persone, ed esterno, nella prospettiva della creazione di valore pubblico.

Le novità introdotte dai provvedimenti sopra richiamati richiedono una innovazione sistemica dei processi di pianificazione, progettazione, erogazione, misurazione e valutazione della formazione nella prospettiva della creazione di valore pubblico. A questo proposito, si richiama quanto da ultimo indicato dalla direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025, che afferma, tra l'altro, che la formazione del personale⁴:

- a) costituisce una delle determinanti della creazione di valore pubblico; quest'ultimo riguarda i benefici e i miglioramenti che i servizi, i programmi e le politiche pubbliche apportano alle comunità e alla società nel suo complesso, comprendendo l'equità sociale, la sostenibilità ambientale e lo sviluppo economico;
- b) deve essere considerata quindi, innanzi tutto, come un catalizzatore della produttività e dell'efficienza organizzativa;
- c) deve contribuire a rafforzare, diversificare e ampliare le competenze, le conoscenze e le abilità dei dipendenti, permettendo loro di affrontare nuove richieste, risolvere problemi complessi e contribuire efficacemente al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e di valore pubblico. Affrontare una sola di queste tre dimensioni e trascurare le altre riduce l'efficacia della formazione e dei relativi investimenti.

Gli obiettivi di cambiamento che si intendono perseguire, sopra sinteticamente richiamati, presuppongono una innovazione altrettanto sistemica della formazione stessa, con riferimento alle sue finalità, ai contenuti, alle modalità di erogazione e, più in generale, alla governance del sistema pubblico della formazione.

1.2 Finalità e obiettivi del presente Avviso

Muovendo dalla prospettiva strategica sopra sinteticamente richiamata, il Dipartimento della funzione pubblica intende promuovere la realizzazione di una serie di approfondimenti, di taglio

⁴ MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*, Roma, 14 gennaio 2025, p. 5 e segg.

metodologico e applicativo in materia di formazione e sviluppo delle competenze del personale pubblico. I risultati attesi sono:

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

In questo quadro, gli approfondimenti sui temi di ricerca di cui al successivo par. 2 non costituiscono contributi "a sé stanti", quanto elementi interdipendenti che, insieme a studi, ricerche e progettualità realizzate dagli Uffici del Dipartimento, concorrano a definire priorità, obiettivi e traiettorie di innovazione nell'ambito della strategia coordinata di rafforzamento, sviluppo e innovazione delle competenze del personale pubblico del Dipartimento della funzione pubblica.

Più nello specifico, lo sviluppo dei temi di ricerca oggetto del presente Avviso concorre al consolidamento del ciclo di gestione della formazione (strategie e programmi) che, ai sensi della citata direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023⁵:

- a) si attiva a partire dall'individuazione delle priorità strategiche comuni e della singola amministrazione e dall'analisi del fabbisogno di competenze a livello organizzativo e per famiglie professionali (temi di ricerca n. 1, 2 e 3);
- b) prevede l'erogazione di una formazione mirata, individuata con l'obiettivo di ridurre/colmare i gap di conoscenza e di competenza di ciascun dipendente e, allo stesso tempo, di promuovere percorsi di crescita, sviluppo e valorizzazione delle persone (temi di ricerca n. 4, 7 e 9);
- c) si conclude con la verifica dei progressi compiuti a livello individuale, a valle dei percorsi formativi, in termini di incremento di conoscenze e competenze, e dell'impatto della formazione a livello organizzativo e nella prospettiva della creazione di valore pubblico (temi di ricerca n. 10).

Tutt'altro che trascurabile, per il conseguimento dei risultati sopra richiamati, è la dimensione dell'offerta formativa (esterna ed interna alle amministrazioni) e la capacità di quest'ultima di soddisfare la domanda (temi di ricerca n. 5 e 6), anche grazie alle possibilità di accelerazione e di innovazione rese possibili dalle tecnologie informatiche e, in particolare, dall'Intelligenza Artificiale (IA) (tema di ricerca n. 8).

⁵ MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, Roma, 23 marzo 2023, p. 7.

2. Temi di ricerca

Di seguito si indicano alcuni dei temi di ricerca prioritari individuati dal Dipartimento della funzione pubblica per rafforzare, a livello di sistema e nelle singole amministrazioni, le politiche e i programmi di formazione e sviluppo delle competenze del personale pubblico.

Ciascun tema dovrà essere sviluppato in funzione degli obiettivi e dei risultati attesi ivi specificati, prevedendo, in ogni caso:

- a) un esaustivo inquadramento teorico-metodologico condotto a partire dall'approfondita analisi della letteratura in materia, dei riferimenti normativi e organizzativi delle amministrazioni pubbliche, etc.;
- b) un approccio interdisciplinare e una prospettiva di analisi in chiave comparata (a seconda dei temi, a livello internazionale, del settore pubblico rispetto a quello privato, tra amministrazioni centrali e locali, etc.);
- c) la formulazione, quale elemento qualificante dei risultati della ricerca, di indicazioni (tecnico-metodologiche e operative) e linee di sviluppo applicativi funzionali all'implementazione delle soluzioni proposte.

Nello sviluppo del tema di ricerca, il soggetto proponente può prevedere ulteriori profili di analisi e risultati attesi, purché coerenti con gli obiettivi generali dell'Avviso.

Al fine di assicurare una valorizzazione coordinata dei risultati di tutti i progetti di ricerca, ciascun progetto deve essere definito e realizzato in maniera coerente con la strategia e la visione del Dipartimento della funzione pubblica in materia di sviluppo delle competenze e del capitale umano pubblico, come desumibile dalle fonti sopra citate.

In particolare, i progetti di ricerca dovranno condividere la seguente visione:

- a) la formazione del personale pubblico costituisce una leva strategica e abilitante per la valorizzazione delle persone, per l'innovazione delle pubbliche amministrazioni – con particolare riferimento ai processi di innovazione connessi alla transizione amministrativa, digitale ed ecologica – e per la produzione di valore pubblico;
- b) la formazione del personale pubblico non può risolversi in una questione eminentemente tecnica, ma presuppone che le persone e le amministrazioni si appropriino della dimensione “valoriale” della formazione, aumentando ovvero migliorando la consapevolezza del fatto che le iniziative di sviluppo delle conoscenze e delle competenze devono produrre valore per tre insiemi di soggetti: le persone che lavorano nelle amministrazioni quali beneficiari diretti delle iniziative formative, innanzi tutto; le amministrazioni stesse; i cittadini e le imprese quali destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni⁶;
- c) la formazione costituisce, per le persone, un attivatore di competenze fondamentale per lavorare in modo più efficace e consapevole, per conseguire più elevati livelli di performance individuale, per cogliere opportunità di crescita, di mobilità e di carriera⁷. Tuttavia, è strettamente collegata e costituisce una delle leve strategiche principali per lo sviluppo della capacità amministrativa perché crea “organizzazioni capaci di apprendere”; ciò significa, dal punto di vista “operativo”, che la programmazione della formazione – a partire dall'analisi dei fabbisogni formativi – e la

⁶ MINISTRO PER LA FUNZIONE PUBBLICA E PER IL COORDINAMENTO DEI SERVIZI DI INFORMAZIONE E SICUREZZA, *Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni*, Roma, 13 dicembre 2001.

⁷ MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*, cit. p. 7.

misurazione e la valutazione dei risultati devono essere proiettate nella prospettiva del *capacity building*;

- d) la formazione del personale pubblico è una responsabilità collettiva di tutti i ruoli organizzativi, in primis dei dirigenti che gestiscono le risorse umane, e dei singoli dipendenti, costituendo un diritto soggettivo/dovere e un obiettivo di performance. Ciononostante, le amministrazioni pubbliche, a partire dagli organi di vertice e dai responsabili delle risorse umane e della formazione, devono operare affinché tale diritto sia effettivamente “esigibile” mettendo in atto adeguate condizioni organizzative, tecniche, metodologiche in termini, ad esempio, di differenziazione non solo della formazione, ma anche delle sue modalità di erogazione, per tipologia di dipendente, etc.

Più in generale, le amministrazioni devono essere in grado di gestire la complessità della formazione, promuovendo un progressivo allineamento e una continua integrazione tra i processi formativi e le problematiche organizzative e gestionali delle risorse umane, la varietà dei profili professionali e dei fabbisogni formativi e gli obiettivi di performance;

- e) la formazione del personale pubblico deve essere oggetto di sistematica misurazione e valutazione. Le amministrazioni devono essere in grado di determinare “il contributo e l’impatto determinato dagli investimenti in formazione e sviluppo del capitale umano per la crescita delle persone, il miglioramento della performance e la produzione di valore pubblico”⁸; in questo senso, la misurazione della formazione costituisce, oltre che una fase ineludibile del suo ciclo di gestione, uno strumento indispensabile per il miglioramento della qualità della sua programmazione.

Anche in considerazione della visione, dei principi e dei valori sopra richiamati in materia di formazione, il presente Avviso si rivolge alle istituzioni universitarie riconosciute e autorizzate dal Ministero dell’università e della ricerca e agli enti pubblici di ricerca di cui all’art. 1 del d.lgs. n. 218/2016, in quanto parte rilevante del sistema dell’offerta pubblica⁹.

In particolare, con l’iniziativa “PA 110 e lode”, il sistema universitario – strutturalmente fornitore di formazione per il personale della pubblica amministrazione – concorre al rafforzamento del capitale umano pubblico con una offerta formativa customizzata sulle esigenze delle amministrazioni. Nella prospettiva strategica dell’ulteriore avvicinamento del sistema dell’offerta con quello della domanda, la partecipazione del sistema universitario all’approfondimento dei temi di ricerca sopra richiamati consente di affinare ulteriormente la programmazione dell’attività didattica (per la parte della formazione rivolta al personale delle pubbliche amministrazioni), in modo da concorrere in maniera più efficace a soddisfare gli specifici fabbisogni.

⁸ MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*, cit. p. 7.

⁹ Sul punto si veda, in particolare, MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese*, Roma, 10 gennaio 2022

1. *Analizzare i fabbisogni formativi in una prospettiva “competency based”*

In tema di gestione strategica delle risorse umane, il PNRR ha messo in evidenza che, nel nostro Paese, le procedure ordinarie di rilevazione dei fabbisogni del personale tendono a riprodurre l'esistente con poca discontinuità rispetto al passato; la mancanza di una gestione “per competenze”, inoltre, tende a ridurre la programmazione del reclutamento ad una mera pianificazione di sostituzione del personale che cessa dal servizio. Per superare questo elemento di criticità, la declinazione dei fabbisogni di personale in termini di competenze costituisce una delle principali riforme suggerite dal PNRR, tanto da rappresentare una specifica Milestone.

Tuttavia, i sistemi professionali pubblici, salvo alcune significative eccezioni, sono oggi ancora schiacciati sulle dimensioni della “conoscenza” e della “mansione”, in una tassonomia delle attività tipiche di una pubblica amministrazione per più d'un verso superata. Anche la formazione patisce questo modello. Coerentemente con l'impostazione “*job based*”, i dipendenti pubblici hanno tradizionalmente ricevuto una formazione in prevalenza specialistica, finalizzata ad acquisire competenze professionali e funzionali legate all'esercizio del proprio ruolo, secondo “vecchi schemi”, modelli formativi non sempre particolarmente efficaci e, quindi, con risultati non in linea con l'urgenza dei cambiamenti. Uno degli effetti visibili è rinvenibile nella debolezza strutturale diffusa delle competenze trasversali, ovvero le competenze – cognitive e non cognitive – strumentali alla implementazione dei processi di transizione trasversali in quanto riguardanti l'universalità delle amministrazioni pubbliche. Non è un caso, da questo punto di vista, che la strategia PNRR sia centrata proprio sullo sviluppo delle competenze trasversali.

In questa prospettiva, a valle della normativa primaria emanata per conseguire gli obiettivi di riforma del lavoro pubblico individuati nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, è stata adottata un'ampia serie di interventi, che spaziano dall'adozione di strumenti normativi di secondo livello, direttive, linee guida e circolari, a misure organizzative (implementazione di nuove tecnologie, etc.) sino alla stipula dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro.

Più in generale, si registra, come dato di particolare novità, il sostanziale allineamento metodologico del ciclo di gestione della formazione – come enunciato nella Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 23 marzo 2023 e ripreso dalla successiva Direttiva del 14 gennaio 2025 – al modello di gestione delle risorse umane “*competency based*”: entrambi, infatti, prevedono: *i*) l'identificazione delle competenze richieste ai dipendenti per essere efficaci nella propria prestazione lavorativa (*mapping*); *ii*) la costruzione di un modello di competenze e la mappatura dei principali gap (*diagnosis*); *iii*) la definizione, in una prospettiva integrata, delle leve da attivare per colmare i fabbisogni organizzativi e individuali e sviluppare le competenze richieste (*development*); *iv*) il monitoraggio dell'efficacia degli strumenti adottati ed eventuale aggiornamento del sistema (*monitoring*).

In questo scenario, quindi, risulta importante approfondire il tema della rilevazione dei fabbisogni formativi in modo da poter comprendere più a fondo l'azione specifica delle amministrazioni, individuando metodologie e strumenti che possano guidarle, nell'ambito della pianificazione integrata della formazione annuale, nell'adozione sistematica delle attività di rilevazione. Lo sviluppo di questo tema di ricerca deve prevedere, tra l'altro:

- a) attività di ricognizione, anche attraverso il ricorso al confronto internazionale, sulle principali metodologie e sugli strumenti anche innovativi di rilevazione dei fabbisogni applicate nel settore pubblico, evidenziandone le caratteristiche essenziali e le condizioni applicative;
- b) analisi critiche del grado di diffusione delle attività di rilevazione dei fabbisogni di competenze da parte delle amministrazioni italiane, delle metodologie prevalenti e delle criticità riscontrate;

- c) l'individuazione delle principali fonti informative per la definizione dei fabbisogni formativi a livello macro (sistema delle pubbliche amministrazioni) e la progettazione di nuovi strumenti di rilevazione e di analisi che assicurino efficacia dal punto di vista tecnico-metodologico e sostenibilità dal punto di vista amministrativo.

2. Pianificare la formazione. La materialità delle informazioni nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

Con l'introduzione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) – previsto dall'articolo 6 del decreto-legge n. 80 del 2021 e poi disciplinato nei contenuti dal D.M. n. 132 del 30 giugno 2022 – le amministrazioni pubbliche dovrebbero cogliere l'obiettivo di integrare fra loro i numerosi e diversi strumenti di programmazione, in precedenza disseminati, in modo frammentato, nella legislazione amministrativa. Per quanto attiene in maniera specifica la gestione del personale, con il PIAO dovranno confluire in un unico documento la programmazione strategica delle politiche di reclutamento, formazione e sviluppo professionale.

Per quanto sia generalmente accettato che i programmi di formazione del personale rappresentano un investimento strategico per le amministrazioni pubbliche, un'interpretazione effettivamente strategica delle scelte sulla formazione stenta ancora a trovare una sua chiara identificazione e qualificazione nel PIAO. In particolare, la materialità della formazione nel PIAO rimane, in molti casi, un'area quasi inesplorata. Il concetto di materialità ha origine nel contesto della rendicontazione finanziaria e si riferisce alle informazioni che potrebbero influenzare le decisioni degli stakeholder. In altre parole, un'informazione è considerata “materiale” se la sua omissione o alterazione potrebbe influenzare le decisioni economiche dei portatori d'interesse.

Nelle amministrazioni pubbliche, la materialità si estende ben oltre la dimensione finanziaria ed include fattori sociali, ambientali e organizzativi. La letteratura esistente sul reporting nel settore pubblico sottolinea l'importanza di informazioni chiare, rilevanti e tempestive per la responsabilità e la necessità di quadri decisionali trasparenti.

Il tema di ricerca ha per oggetto l'esame della materialità della formazione del personale nel PIAO delle amministrazioni pubbliche italiane e deve focalizzarsi su come le iniziative formative vengono definite, priorizzate e riportate, e su come esse contribuiscono alla performance complessiva e al conseguimento degli obiettivi strategici. Di qui la necessità di giungere a definire un quadro informativo completo, utile a comprendere e valutare la materialità delle informazioni relative alla formazione nel PIAO, attraverso:

- a) l'identificazione dei criteri chiave e le linee guida che le amministrazioni pubbliche utilizzano per definire le informazioni materiali nel PIAO;
- b) la valutazione della qualità e coerenza delle informazioni materiali divulgate ai diversi livelli di governo (locale, regionale e nazionale);
- c) l'analisi del ruolo delle informazioni materiali nel supportare i processi decisionali dei dirigenti pubblici e degli stakeholder esterni.
- d) la proposta di raccomandazioni per migliorare il reporting delle informazioni materiali al fine di aumentare la trasparenza e la responsabilità.

3. *Orientare la formazione in funzione della creazione di valore pubblico*

L'efficace integrazione delle informazioni inerenti alla formazione e allo sviluppo del capitale umano nel PIAO è una delle condizioni da soddisfare non solo per accrescere la trasparenza delle scelte conseguenti ai processi decisionali delle amministrazioni pubbliche, ma anche per definire puntualmente le premesse strategiche atte a guidare i comportamenti e a valutarne risultati e conseguenze. In questa prospettiva un rilievo del tutto specifico assume l'integrazione fra le scelte che la singola amministrazione assume in materia di formazione del personale e la formulazione degli obiettivi di valore pubblico.

Un chiaro ed esplicito ancoraggio fra gli obiettivi di valore pubblico e gli investimenti in formazione del personale non è solo richiesto ai fini di una corretta predisposizione formale del PIAO, ma si pone come condizione abilitante al raggiungimento di ulteriori e più significative finalità. In primo luogo, l'integrazione richiamata è un'opzione efficace per individuare i programmi della formazione del personale, atti a garantire il formarsi o il rafforzarsi nel tempo delle capacità amministrative necessarie al perseguimento degli obiettivi di valore pubblico scelti dall'amministrazione. In questa prospettiva anche le scelte sulla formazione sono motivate ed assunte in un'ottica di medio-lungo termine.

Inoltre, un'effettiva e chiara esplicitazione del “nesso logico” tra investimenti in formazione del personale e obiettivi di valore pubblico consente maggiore chiarezza nei confronti dei dipendenti pubblici relativamente al contributo che ci si attende da loro, in riferimento al raggiungimento di obiettivi non solo organizzativi ma anche sociali, mediante l'implementazione delle conoscenze e le competenze acquisite attraverso i processi di formazione. Questa maggiore chiarezza dovrebbe permettere, quindi, la proiezione del lavoro dei dipendenti pubblici all'esterno dell'amministrazione in cui svolgono la propria attività, generando anche effetti incentivanti, soprattutto in termini di *public service motivation* e *commitment*. I dipendenti pubblici potranno “valorizzarsi” in funzione degli impatti da generare all'esterno dell'amministrazione attraverso il proprio lavoro e le proprie conoscenze e competenze.

Muovendo da queste premesse, il Dipartimento della funzione pubblica intende esplorare la cruciale dimensione dell'integrazione informativa nel PIAO, con specifico riferimento alla formazione, attraverso un'analisi approfondita delle pratiche attuali, delle sfide e delle raccomandazioni. Ciò, con l'obiettivo di contribuire a:

- a) una maggiore standardizzazione dei dati. Per migliorare la qualità e la coerenza delle informazioni, le pubbliche amministrazioni dovrebbero adottare formati di dati e pratiche di reporting standardizzati. Questo faciliterebbe una migliore integrazione e comparabilità delle informazioni a livello interistituzionale;
- b) la definizione di più efficaci ed efficienti politiche di investimento in tecnologia. L'implementazione di sistemi avanzati di gestione delle informazioni può semplificare il processo di integrazione, rendendo più facile raccogliere, analizzare e condividere i dati. Investire nella tecnologia può anche migliorare l'accessibilità delle informazioni per gli stakeholder;
- c) la formazione e sviluppo delle competenze. Offrire formazione ai dipendenti pubblici sulla gestione e integrazione dei dati può aiutare ad affrontare la resistenza al cambiamento e promuovere una cultura di collaborazione. Migliorare le competenze nell'analisi e nell'interpretazione dei dati può responsabilizzare il personale nell'utilizzare efficacemente le informazioni integrate;
- d) aumentare il coinvolgimento degli stakeholder (in primis, i dipendenti pubblici), nel processo di integrazione delle informazioni quale strumento per migliorare la trasparenza e la fiducia, creare

canali per feedback e comunicazione che possono garantire che le informazioni fornite soddisfino le esigenze e le aspettative degli utilizzatori di quelle informazioni.

4. *Progettare la formazione nella prospettiva dell'apprendimento*

Nelle amministrazioni pubbliche, la progettazione della formazione dei dipendenti assume una valenza strategica fondamentale e un ruolo cruciale; in particolare, fondamentale, come in tutti i processi di formazione degli adulti, è l'adattamento dei processi di apprendimento alle esigenze di lavoro, ai contesti lavorativi (modelli di organizzazione e di lavoro pubblico) e ai contesti di vita delle persone.

In considerazione di quanto sopra, i processi di apprendimento non possono essere visti semplicemente come l'acquisizione di informazioni o competenze, più o meno specifiche, ma come processi che si sviluppano all'interno di un sistema complesso; un sistema che deve includere non solo i contenuti formativi e le metodologie didattiche, ma anche le relazioni interpersonali, i contesti operativi, i supporti tecnologici e le dinamiche organizzative. Una delle sfide nella pubblica amministrazione, ma non solo, è quella di far evolvere la "funzione formazione", in modo che questa passi dall'essere "dispensatore di conoscenze" a "elemento facilitatore dell'apprendimento contestuale e continuo".

Tali considerazioni hanno un impatto rilevante in sede di progettazione della formazione: quest'ultima, infatti, deve saper bilanciare la complessità dell'analisi sistemica con la necessità di mantenere l'efficacia e la praticità dell'intervento formativo; deve superare la tradizionale focalizzazione sulla lezione come momento formativo spesso prevalente, riconoscendo il valore di tutte le componenti del sistema di apprendimento, quali le interazioni tra i colleghi, le attività individuali e di gruppo, i contesti di lavoro, le piattaforme digitali di supporto.

Numerose sono le implicazioni che, per le amministrazioni, discendono dalle considerazioni fin qui sviluppate:

1. il bilanciamento tra l'indirizzo strategico della formazione e la presa d'atto del decentramento della formazione, che passa sempre più attraverso l'auto-apprendimento, spesso fuori dal contesto lavorativo;
2. il coinvolgimento attivo dei destinatari della formazione in sede di progettazione didattica, anche quale garanzia della sua qualità e riconoscibilità in termini di "applicazione pratica", pertinenza rispetto al fabbisogno e coerenza con gli obiettivi formativi individuali;
3. la promozione di modelli di responsabilizzazione diffusa delle persone, verso il proprio percorso di crescita e sviluppo delle competenze, in modo da mantenere alta la loro "occupabilità", nonché delle amministrazioni, nella creazione di un "*learning environment*" che stimoli l'autoapprendimento funzionale all'upskilling e al reskilling;
4. la valorizzazione delle varie esperienze formative con modalità differenziate. Se le modalità di apprendimento sono molteplici e differenti, come e con quali strumenti sono valutate le amministrazioni?

Il tema di ricerca ha per oggetto l'analisi delle dimensioni e dei fattori abilitanti delle attività di formazione, approfondendo, a titolo esemplificativo:

- a) i processi di formazione e di apprendimento dei dipendenti pubblici, mappandone la frequenza, la facilità di accesso, e l'efficacia dal punto di vista organizzativo;

- b) le metodologie a supporto della progettazione e/o dell'orientamento degli apprendimenti e la relativa efficacia in funzione di diverse dimensioni di contesto, tra cui la tipologia di destinatari per fase di carriera, età e relativo background, ma anche i vincoli economici e realizzativi;
- c) l'adeguatezza delle competenze delle persone che lavorano negli uffici di gestione delle risorse umane e della formazione, anche al fine di individuare per tali figure specifici obiettivi formativi nonché le metodologie e le soluzioni più efficaci per conseguirli;
- d) le condizioni (tecniche, tecnologiche, culturali e organizzative) in grado di rendere le amministrazioni "ambienti favorevoli alla formazione", e i relativi sistemi di misurazione e valutazione (in termini di grado di maturità).

5. *Potenziare l'offerta di formazione, pubblica e privata, per rafforzare la domanda*

L'attuazione della strategia di sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, grazie anche alla entità delle risorse disponibili, ha determinato un impatto significativo sulla domanda e sull'offerta di formazione.

Con riferimento al lato della domanda, la Direttiva del ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025 recante "*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*" ha significativamente innalzato l'obiettivo individuale di formazione del singolo dipendente pubblico. Il nuovo target di 40 ore/anno per dipendente, qualificato come "obiettivo di performance" di dirigenti e dipendenti, è particolarmente sfidante, rispetto alle ore di formazione media fruite dai dipendenti pubblici pre-PNRR. Inoltre, la qualificazione della formazione come "diritto soggettivo" del dipendente e "attività lavorativa a tutti gli effetti" ha aumentato la pressione dei principali portatori di interesse (dipendenti, dirigenti, organizzazioni sindacali, etc.) affinché le pubbliche amministrazioni mettano a disposizione del personale un'offerta formativa adeguata per tutti i profili professionali.

Per contro, l'offerta formativa attualmente assicurata dal sistema pubblico e privato presenta alcune potenziali criticità: non sembra, nel complesso, completamente adeguata dal punto di vista quantitativo; non sembra coprire tutti gli ambiti di interesse, in particolare i molteplici profili di competenze tecniche e trasversali; continua in molti casi ad essere progettata con modalità di tipo tradizionale, dimostrandosi non sempre efficace nell'individuazione di ritorni tangibili sul contenuto del lavoro e non del tutto in linea con i fabbisogni dei dipendenti; etc.

A questo si aggiunge la presenza ricorrente di attività di formazione progettate e realizzate dalle amministrazioni avvalendosi di risorse interne, attività dalle elevate potenzialità in termini di rafforzamento tanto di competenze tecniche che dei processi di socializzazione che, tuttavia, ad oggi si configurano come un fenomeno poco conosciuto e di difficile valorizzazione.

Tali considerazioni evidenziano la necessità di rafforzare il sistema di governance della formazione per il settore pubblico, indirizzando, anche dal punto di vista tecnico-metodologico, sia il sistema dell'offerta, sia quello della domanda.

Per cogliere gli obiettivi sopra indicati dal tema di ricerca, è necessario approfondire, tra il resto:

- a) le caratteristiche dimensionali dell'offerta, attraverso una mappatura quanto più possibile esaustiva dell'offerta formativa in favore del personale della pubblica amministrazione e, quindi, dei principali operatori, pubblici e privati;
- b) le caratteristiche della formazione interna, in termini di modalità sia realizzative che dimensionali, anche al fine di individuare soluzioni volte a supportare la valorizzazione di tale investimento, in linea con quanto previsto dal Dipartimento;

- c) il grado di adeguatezza dell'offerta, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, rispetto agli obiettivi formativi di carattere strategico delle amministrazioni pubbliche. Tale profilo di analisi, che deve muovere dalla definizione dei requisiti minimi di un sistema di valutazione, deve condurre alla individuazione delle azioni necessarie per assicurare un progressivo allineamento dell'offerta con la domanda;
- d) i requisiti minimi di un sistema di accreditamento e valutazione della formazione, progettata ed erogata da soggetti pubblici e privati, in linea con gli obiettivi e le strategie del Dipartimento della funzione pubblica delineate in particolare nelle citate direttive del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 e del 14 gennaio 2025;
- e) le modalità con cui le pubbliche amministrazioni individuano e rappresentano il proprio fabbisogno al fine di entrare efficacemente in contatto con il sistema dell'offerta.

6. *Formare i dipendenti delle pubbliche amministrazioni attraverso le università*

Una componente importante della formazione dei dipendenti pubblici è erogata dalle università: uno dei pilastri su cui poggia la costruzione delle conoscenze e delle competenze di chi opera nelle pubbliche amministrazioni, infatti, trova le sue fondamenta nei corsi di studio, nei master e nei dottorati di ricerca degli atenei. Ciò è vero per quanto riguarda i titoli acquisiti prima del reclutamento, ma anche in buona misura per quelli successivi, conseguiti attraverso le iniziative finanziate dalle stesse amministrazioni pubbliche (a livello centrale, si fa riferimento al progetto “PA 110 e lode” del Dipartimento della funzione pubblica, al progetto “Master Executive” e a “Valore PA” dell’Inps, oltre che a molte, analoghe iniziative finanziate da singole amministrazioni). Tutt’altro che trascurabili, inoltre, sono le iniziative cui aderiscono spontaneamente e a spese proprie i lavoratori pubblici per l’aggiornamento e l’accrescimento del proprio bagaglio di conoscenze.

A fronte della situazione sopra rappresentata, la cognizione dell’offerta di formazione erogata da parte delle università italiane appare ancora inadeguata e non esaustiva. Le ragioni sono legate – ad esempio, ma non solo – ai ritardi accumulati negli anni in materia di digitalizzazione ed interoperabilità dei frammentati archivi pubblici con riguardo sia ai dipendenti pubblici sia all’istruzione.

Per contro, si stanno oggi progressivamente e significativamente ampliando le basi di dati utilizzabili per connettere il mondo della formazione universitaria con quello del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, con riguardo ai potenziali candidati ai concorsi pubblici e a chi si candida poi effettivamente a specifici concorsi (desumibili, ad esempio, dal portale InPA o dai concorsi Ripam), a chi entra nei ruoli delle pubbliche amministrazioni, a chi vi lavora e a chi partecipa a specifiche iniziative di formazione (ad esempio, piattaforma Syllabus o PA 110 e lode o le iniziative promosse dall’Inps).

Sul fronte dell’istruzione, la base di informazioni a disposizione è significativamente aumentata, grazie alla realizzazione dell’Anagrafe Nazionale Studenti; allo stesso tempo, anche le singole università dispongono di archivi informatizzati su chi ha conseguito titoli accademici che potrebbero essere valorizzati.

In questo scenario il Dipartimento intende ampliare il sistema di conoscenze rispetto ai percorsi formativi di livello terziario che coinvolgono i dipendenti pubblici, promuovendo attività volte a valorizzare il patrimonio informativo individuato e la realizzazione di analisi che dovrebbero contribuire a:

- a) censire e analizzare le fonti informative disponibili sia sui dipendenti pubblici sia sulla formazione universitaria per verificare se - nonché con che limiti, con che tempi e a che condizioni – ciascuna di esse è effettivamente utilizzabile;

- b) approfondire, anche attraverso una analisi statistica, l'offerta formativa delle università rivolta a coloro che hanno come sbocco occupazionale le pubbliche amministrazioni;
- c) rilevare e analizzare, anche attraverso indagini quali-quantitative, le tendenze in atto sui programmi e i metodi formativi utilizzati per gli studenti che hanno come sbocco occupazionale quello delle pubbliche amministrazioni;
- d) definire indicazioni operative e strumenti per integrare il patrimonio informativo individuato nelle politiche di gestione del personale e, in particolare, di formazione promosse dal Dipartimento della funzione pubblica.

7. Formare le persone nelle amministrazioni. Il mentoring e di altre forme di apprendimento trasversale

La formazione del personale delle amministrazioni pubbliche è caratterizzata dal fatto che molto spesso è volta ad affrontare problemi inediti su cui non esistono ricette pronte all'uso: è il caso, a titolo semplificativo e non esaustivo, della creazione e dello sviluppo delle competenze che dovrebbero sostenere, attivare e abilitare i processi di transizione (amministrativa, digitale ed ecologica) delle amministrazioni pubbliche.

Il tentativo di applicare meccanicamente al caso italiano soluzioni di policy o idee di riforma amministrativa congegnate in contesti molti diversi, sotto la spinta di esperti o la pressione degli organismi internazionali, può portare a conseguire risultati non significativi, col rischio di produrre sprechi ed externalità negative. Per questo motivo è necessario, ad esempio, che la transizione amministrativa sia basata sull'apprendimento generato dalla sperimentazione di soluzioni innovative in specifici contesti da replicare in altre realtà attraverso forme di apprendimento che siano strutturate e incentivate.

Tuttavia, il “*policy transfer*” non può essere solo un semplice “taglia e incolla” di soluzioni di successo: occorre infatti avere la consapevolezza che “imparare dalle innovazioni di altri” è utile, ma richiede uno sforzo ben mirato per estrapolare in modo corretto le lezioni che si possono ricavare dalle esperienze altrui per poi applicarle in modo appropriato alla specificità di un diverso contesto. È quindi necessario sperimentare e sviluppare forme di apprendimento trasversali, continue e reciproche tra dirigenti e funzionari che in diversi contesti sono alle prese con problemi analoghi.

In questa direzione, nella tornata contrattuale 2019-2021 dei dirigenti del pubblico impiego, è stato inserito nei CCNL una norma sul *mentoring*, il quale può essere genericamente definito come un processo di apprendimento e sviluppo professionale che si basa sulla relazione tra un mentore più esperto e un *mentee* che desidera acquisire nuove competenze. Questa forma di apprendimento e supporto agli interventi di cambiamento amministrativo può avvenire all'interno di una amministrazione pubblica tra lavoratori pubblici che operano in diverse unità organizzative ma anche tra quelli di diverse amministrazioni.

Oltre al *mentoring* vi sono altre forme di apprendimento trasversale tra chi lavora nelle pubbliche amministrazioni che in parte sono state già sperimentate in Italia; è questo il caso della *peer review*, del *benchmarking*, del *job shadowing* o dell'assegnazione di premi per l'innovazione.

Muovendo da queste premesse, si tratta di approfondire il tema di ricerca prevedendo, tra l'altro:

- a) la mappatura dei casi in cui sono state realizzate esperienze di apprendimento trasversale, anche a livello internazionale, individuando le diverse modalità di apprendimento vicario utilizzate e gli attori che le hanno promosse. Tale attività deve prevedere anche la raccolta di documentazione disponibile e/o la realizzazione di interviste semi-strutturate a coloro che hanno progettato e realizzato queste esperienze ma anche ad alcuni che vi hanno preso parte;

- b) individuare le condizioni specifiche di contesto che hanno consentito di progettare e realizzare queste esperienze ma anche i problemi incontrati che possono averne depotenziato l'efficacia;
- c) individuare le modalità e le condizioni per la diffusione di queste esperienze, per farle diventare una delle modalità di costruzione della capacità amministrativa a fianco e degli altri strumenti della formazione e dell'apprendimento individuale ed organizzativo.

8. *Innovare la formazione e la sua gestione. Tecnologie digitali applicate al ciclo di vita della formazione*

Il ruolo delle tecnologie digitali nel potenziamento delle attività di formazione e più in generale nello sviluppo del capitale umano è ampiamente riconosciuto. Lo stesso PNRR, con riferimento all'azione di up-skilling e re-skilling del personale delle PA, enfatizza il ricorso alle tecnologie digitali, ed in particolare ai MOOC (*massive open online courses*), come soluzione efficace per raggiungere con interventi formativi un'ampia platea di destinatari, razionalizzando al contempo l'investimento economico.

L'utilizzo dell'IA, ad esempio, grazie ad un approccio "*data driven*", può contribuire ad introdurre soluzioni di formazione personalizzate, per affrontare le esigenze di sviluppo sia delle competenze più immediate (direttamente correlate, cioè, al ruolo ricoperto), sia di quelle finalizzate alla costruzione di piani di crescita e di carriera.

In questa prospettiva, appare necessario analizzare il potenziale delle tecnologie digitali avanzate, in particolare dell'IA, per innovare e potenziare tutte le fasi del ciclo di formazione dei dipendenti pubblici, in modo da rendere più efficace l'analisi dei fabbisogni formativi a livello organizzativo e individuale, personalizzare e ottimizzare l'erogazione della formazione, accelerare la produzione di contenuti formativi, oggettivare e rendere misurabile la valutazione dell'apprendimento.

Lo sviluppo di questo tema di ricerca, muovendo da una analisi approfondita della letteratura scientifica internazionale sulle applicazioni dell'intelligenza artificiale alla formazione professionale e lo studio comparativo delle migliori pratiche internazionali nel settore pubblico e privato, deve prevedere, tra l'altro:

- a) una ricognizione sistematica dell'applicazione delle tecnologie digitali e dell'IA nel ciclo di vita della formazione, con particolare attenzione ai contesti della pubblica amministrazione, che metta in luce le tecnologie più promettenti per ciascuna fase del ciclo formativo, i benefici, le criticità e le precondizioni per l'implementazione, nonché le implicazioni in termini di privacy, sicurezza e etica dell'intelligenza artificiale;
- b) l'analisi e la documentazione di buone pratiche in materia di utilizzo dell'IA per supportare una o più fasi del ciclo di gestione della formazione;
- c) la definizione di linee guida operative per i fornitori di formazione della PA, che dovrebbero includere standard metodologici per l'utilizzo delle tecnologie digitali nel ciclo formativo, requisiti tecnologici e funzionali per le piattaforme di erogazione, modelli di integrazione tra tecnologie di intelligenza artificiale e governance della formazione, protocolli per la valutazione dell'efficacia degli strumenti tecnologici adottati.

9. *Formare i dipendenti nella prospettiva della crescita e dello sviluppo professionale*

Le opportunità di crescita e di sviluppo professionale costituiscono elementi di attrattività del settore pubblico, un fattore di *engagement* per il personale che vi presta la propria attività lavorativa e una condizione fondamentale per incentivare il miglioramento delle competenze e delle performance, sia a livello individuale che organizzativo. Da questo punto di vista, ancora molto si può fare, visto che il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha chiaramente rilevato *“l’inadeguatezza dei sistemi di gestione delle risorse umane che, nei confronti dei dipendenti più capaci e motivati, difettano di strumenti in grado di tenerne alta la motivazione e valorizzarne efficacemente l’apporto”*.

Alcuni recenti interventi normativi hanno tuttavia fatto registrare significativi passi in avanti; si fa riferimento, ad esempio, alla creazione di una nuova area di inquadramento per il personale di elevata qualificazione, prevedendo che i passaggi verticali tra le aree possano avvenire, per il 50% dei posti, *“tramite procedura comparativa basata sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, sull’assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l’accesso all’area dall’esterno, nonché sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti”* (art. 51, c. 1-bis, d.lgs. n. 165 del 2001, come modificato dall’art. 3, c. 1, legge n. 113 del 2021).

Recentemente, il Consiglio dei ministri ha approvato lo *“Schema di disegno di legge recante disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”*, che persegue l’obiettivo di migliorare la misurazione e valutazione delle performance dei dipendenti pubblici, che oggi avviene con un approccio meramente *“burocratico”*, e collegare a questo nuovo sistema di valutazione, per *“obiettivi”*, prospettive di crescita e di progressione di carriera capaci di valorizzare il merito. A tal fine, ad esempio, lo schema di disegno di legge prevede il rafforzamento dell’efficacia e dell’utilità *“dei sistemi attualmente in uso per la valutazione della performance individuale dei dirigenti, valorizzando le capacità manageriali quale leva abilitante per il funzionamento delle organizzazioni e promuovono il ruolo della formazione nella valutazione individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale, che deve essere svolta attraverso l’individuazione delle priorità formative per il perfezionamento delle competenze tecniche e delle capacità personali, e di quelle per garantire l’efficace svolgimento del ruolo di ciascun dipendente nell’ambito della organizzazione di cui fa parte e per valutare e valorizzare le potenzialità di ciascun lavoratore, in una prospettiva di crescita professionale, di sviluppo di carriera e di miglioramento delle capacità amministrative”*.

Al di là delle dichiarazioni di principio – nelle norme e nelle disposizioni contrattuali – il tema del collegamento tra *“formazione, performance e progressioni di carriera”* trova, nelle amministrazioni, una declinazione parziale e differente.

Il Dipartimento della funzione pubblica intende approfondire questo tema e le sue implicazioni sullo sviluppo del sistema di competenze delle pubbliche amministrazioni attraverso:

- a) analisi volte a investigare le modalità in cui è stata data attuazione, nella contrattazione collettiva ed in quella integrativa, alle disposizioni sullo sviluppo professionale incentrate sulla valorizzazione della formazione;
- b) ricognizione del grado effettivo di applicazione di tali disposizioni presso le amministrazioni pubbliche, anche al fine di verificare il *“grado di equilibrio raggiunto”*, nelle politiche di gestione delle risorse umane, tra progressioni di carriera e concorsi dall’esterno;
- c) analisi finalizzate ad approfondire le metodologie applicate per valutare i titoli formativi e culturali ai fini delle progressioni di carriera, anche con l’obiettivo di convergere verso la definizione di indicazioni comuni da promuovere nelle amministrazioni.

10. Misurare la performance della formazione a livello individuale

Le attività di formazione, come da ultimo evidenziato dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025 recante “*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*”, rivestono un ruolo cruciale nel potenziamento delle competenze e delle capacità dei dipendenti pubblici, contribuendo a una migliore performance individuale e, quindi, ad una migliore performance organizzativa, ad una erogazione dei servizi che aumenti il livello di soddisfazione dei destinatari, nonché alla creazione di valore pubblico.

Anche per questo, è fondamentale programmare e valutare con accuratezza, rispettivamente, i risultati attesi e gli impatti della formazione sui beneficiari diretti della stessa, ovvero i dipendenti pubblici: l’impatto su chi usufruisce degli interventi formativi, infatti, è – per così dire – la “porta di accesso” per la valutazione dell’impatto dei programmi di formazione del personale anche sull’amministrazione e su ulteriori soggetti e contesti organizzativi esterni all’amministrazione.

In questo quadro, il Dipartimento della funzione pubblica intende esplorare, a livello applicativo, le metodologie per misurare le attività di formazione a livello individuale ai fini, innanzi tutto, della concreta gestione della formazione quale “obiettivo di performance”, con un focus specifico sulla definizione di metriche e sulla valutazione dei risultati. Ciò, in linea con quanto emerge dalla letteratura sulla misurazione della formazione, che evidenzia la necessità non tanto di perfezionare singole misure, quanto di adottare un approccio olistico che includa non solo i risultati immediati della formazione, ma anche gli esiti e gli impatti a lungo termine sulle performance organizzative e sull’erogazione dei servizi pubblici.

A tal fine, il tema di ricerca deve prevedere l’approfondimento di aspetti quali, tra gli altri:

- a) le modalità di programmazione degli obiettivi formativi assegnati a dirigenti e dipendenti come “obiettivi di performance”, sia dal punto di vista della rilevanza, significatività e misurabilità, che della coerenza con gli obiettivi strategici generali dell’amministrazione pubblica (contenuti e modalità di predisposizione del piano formativo individuale);
- b) gli strumenti tecnico-metodologici per una misurazione e valutazione coordinata di ciascuna delle principali dimensioni della formazione erogata (apprendimento e conoscenze acquisite; utilizzo effettivo delle conoscenze acquisite; crescita delle competenze professionali; aumento della consapevolezza del ruolo; miglioramento della performance individuale; etc.);
- c) la differenziazione delle metriche di misurazione in funzione delle diverse modalità di erogazione della formazione (in presenza, online, *on the job*, laboratoriale, attraverso la partecipazione a comunità di pratica, etc.);
- d) le modalità di integrazione della valutazione della formazione nel processo complessivo di valutazione delle performance individuali, anche attraverso l’indicazione di raccomandazioni.