

Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR ITALIA

Sub-investimento 2.3.1 – Linea 5

Progetto: PerForma PA - Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle PA e la valorizzazione di buone pratiche

SECONDO TAVOLO DI CONFRONTO

26 SETTEMBRE 2025

PRATICHE PARTECIPATIVE PER MIGLIORARE
L'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE

FINANZIATO DALL'UNIONE EUROPEA – NextGenerationEU

Sommario

Premessa: indirizzi e direttive del PNRR e del DFP	3
I Tavoli di confronto di PerformaPa	4
Il metodo di confronto nel II Tavolo di lavoro di PerformaPA	5
Lo strumento: la griglia sinottica tematica	6
Tabella 1. La griglia sinottica tematica	6
I progetti selezionati ed il confronto tematico-comparativo	8
Modelli partecipativi e coinvolgimento territoriale e locale – le soluzioni adottate negli interventi formativi finanziati con PerformaPA.....	11
Il ruolo strategico della leadership della dirigenza nella promozione della formazione	19
Considerazioni finali.....	20

Premessa: indirizzi e direttive del PNRR e del DFP

L'attuazione efficace del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) impone una revisione strategica e strutturale delle politiche di formazione del personale pubblico, ponendo particolare attenzione allo sviluppo di competenze multidimensionali e alla crescita della consapevolezza del ruolo istituzionale. La formazione, infatti, assicura che i dipendenti comprendano e adottino gli obiettivi, gli strumenti e le azioni richieste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), favorendo lo sviluppo di competenze specifiche e soft skills essenziali per l'implementazione efficace delle riforme e degli investimenti. La formazione, pertanto, viene considerata uno strumento strategico per migliorare la produttività, l'efficienza e i servizi pubblici, contribuendo anche a valori come l'equità sociale e la responsabilità collettiva.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica ritiene fondamentale la formazione del personale pubblico perché rappresenta un elemento chiave per rafforzare la capacità delle amministrazioni di rispondere efficacemente alle nuove sfide, alle transizioni digitale, ecologica e amministrativa, e per promuovere l'innovazione e il miglioramento delle performance organizzative. La formazione è vista non solo come uno strumento tecnico, ma anche come una responsabilità strategica che contribuisce alla creazione di valore pubblico, alla promozione dell'equità sociale, dell'inclusività e alla crescita professionale dei dipendenti pubblici.

La recente direttiva del 14 gennaio 2025, emanata dal Ministro della Pubblica Amministrazione, evidenzia come l'intensificazione delle ore dedicate alla formazione obbligatoria, fissate in almeno 40 ore annue per ciascun dipendente a partire dal 2025, rappresenti un passo fondamentale per rafforzare le capacità amministrative e promuovere una cultura della responsabilità individuale e collettiva.

In questa prospettiva, la formazione si configura non più come un mero adempimento formale, bensì come un fattore strategico capace di generare valore pubblico e migliorare la qualità dei servizi erogati ai cittadini. La strategia si articola attraverso strumenti concreti di finanziamento, come il progetto PerForma PA, e si arricchisce di metodologie di analisi che considerano attentamente le esigenze organizzative, professionali, individuali e demografiche del personale. Tale approccio multidimensionale consente di abbattere il divario tra potenzialità e performance, favorendo percorsi di upskilling e reskilling calibrati sulle specifiche categorie di lavoratori, inclusi neoassunti, dipendenti con disabilità ed esperti.

Un elemento distintivo di questa innovazione concettuale risiede nella valorizzazione della responsabilità strategica delle dirigenze, chiamate non solo a garantire il rispetto delle indicazioni normative, ma anche a promuovere una cultura della formazione come fattore di miglioramento continuo e di coerenza con le priorità del PNRR. La trasversale attenzione alle soft skills, alle competenze digitali di base e alle aree di transizione ecologica e digitale si inserisce in un quadro di rafforzamento della capacità amministrativa di rispondere alle sfide globali e di promuovere la sostenibilità sociale.

Con il Secondo Tavolo di Confronto del progetto PerformaPA si è voluta far emergere la costruzione di un sistema di formazione integrato, aggiornato e orientato all'impatto aggiunto sulla crescita della comunità pubblica e dei cittadini. La diffusione di una cultura del capitale umano, supportata da sistemi di monitoraggio e valutazione efficaci, può determinare un miglioramento duraturo delle performance organizzative, contribuendo fattivamente a uno sviluppo pubblico più etico, inclusivo e innovativo.

I Tavoli di confronto di PerformaPa

I "Tavoli di confronto" previsti nel progetto PerformaPA sono concepiti come strumenti di scambio e networking per il supporto alla progettazione e gestione degli interventi formativi.

Rappresentano, dunque, momenti di dialogo e collaborazione strutturata, facilitati anche da strumenti digitali, che permettono di definire, monitorare e migliorare le attività progettuali. Il supporto e l'affiancamento vengono garantiti attraverso sistemi di webmeeting e web conference al fine di facilitare i confronti e la comunicazione tra le diverse parti coinvolte.

Nel quadro delle attività di promozione e valorizzazione delle buone pratiche, la Commissione di Valutazione e Analisi delle Buone Pratiche svolge un ruolo strategico, operando in stretta sinergia con gli altri Team del progetto PerformaPA e promuovendo i tavoli di confronto quali stimolo alla migliore implementazione dei programmi formativi delle PA.

Le attività della Commissione consistono nell'individuare, valutare e diffondere le esperienze di successo, favorendo la circolazione delle pratiche più virtuose tra le amministrazioni pubbliche. La selezione di queste buone pratiche avviene attraverso un processo di analisi che tiene conto delle evidenze raccolte durante le fasi di progettazione, realizzazione e valutazione alla fine dei percorsi formativi.

L'interazione tra le attività della Commissione nei tavoli di confronto si traduce in un flusso continuo di feedback e di condivisione delle esperienze. In questa prospettiva, i tavoli di confronto costituiscono il luogo privilegiato in cui emergono le buone pratiche nelle varie fasi del progetto, che verranno poi formalmente valutate e riconosciute dalla Commissione a fine percorso progettuale.

Questo approccio integrato favorisce la valorizzazione delle esperienze informative e operative, promuovendo un processo di miglioramento della qualità della formazione e della gestione delle attività istituzionali, con ricadute positive sull'efficacia complessiva delle politiche pubbliche implementate.

Il metodo di confronto nel II Tavolo di lavoro di PerformaPA

L'approccio metodologico adottato nell'ambito del II Tavolo di confronto promosso a settembre 2025, nasce dall'analisi dei report intermedi sullo stato d'avanzamento dei progetti finanziati trasmessi ad agosto 2025 dalle Pubbliche Amministrazioni beneficiarie.

In realtà a fine agosto, solo una piccola parte delle PA coinvolte ha trasmesso il proprio report di stato di avanzamento. Molte hanno segnalato una fase ancora iniziale, relativa alla progettazione esecutiva o all'avvio della formazione in aula. Per questa ragione, si è scelto di concentrare l'attenzione sui progetti in fase più avanzata o già conclusi, al fine di trarne elementi utili di analisi e riflessione condivisa.

Questa selezione non ha avuto come unico obiettivo quello di raccogliere buone pratiche, ma ha inteso costruire una "restituzione utile", ovvero un momento di confronto orientato alla produzione di conoscenza collettiva, replicabile e trasferibile.

Nel dibattito sulla valorizzazione delle esperienze delle amministrazioni pubbliche, la raccolta di cosiddette "*buone pratiche*" è ormai un approccio consolidato. Tuttavia, tale modalità presenta alcuni limiti metodologici. Essendo report intermedi mancava ad agosto la descrizione puntuale e di rendicontazione con le evidenze di dati documentati dei progetti. In realtà, però, questi materiali avrebbero raccontato di singoli casi, ciascuno con la propria specificità, e pertanto avrebbero reso difficile individuare elementi comuni o replicabili in altri contesti.

La scelta maturata attraverso la concertazione dei Team di lavoro Buone Pratiche, In Itinere ed Ex post di PerformaPA, ha suggerito di superare questa impostazione, proponendo invece un **approccio tematico-comparativo**. Questo metodo ha permesso di spostare l'attenzione **dal singolo caso a temi trasversali** che accomunano i progetti, ponendo al centro non solo ciò che è stato fatto, ma soprattutto **come** è stato fatto, **quali criticità sono emerse** e **quali strategie** si sono rivelate efficaci nel superarle.

Per esempio, non è sufficiente registrare che un'amministrazione ha attivato una collaborazione con un'Università, una Scuola Superiore di PA o con un organismo formativo. È invece cruciale comprendere:

- perché tale collaborazione ha funzionato;
- come è stata organizzata e gestita;
- quali accorgimenti sono stati messi in atto per prevenire o risolvere difficoltà operative.

Questa logica è applicabile a tutte le fasi del ciclo di vita di un progetto formativo, dall'analisi del fabbisogno alla progettazione, dall'erogazione alla valutazione, fino alla capitalizzazione e messa a sistema dei risultati.

Lo strumento: la griglia sinottica tematica

Per rendere operativo l'approccio tematico-comparativo, è stato predisposto uno **strumento metodologico specifico**: la **griglia sinottica tematica**.

Si tratta di una matrice che organizza le informazioni raccolte secondo **aree tematiche trasversali**, consentendo una lettura comparata tra le diverse PA. La griglia non si limita a riepilogare i dati, ma li mette in relazione, facilitando il confronto critico tra le soluzioni adottate.

I principali vantaggi di questo strumento sono due:

1. **Evidenziare *pattern* ricorrenti**, ovvero soluzioni o approcci comuni che si sono dimostrati efficaci in più contesti.
2. **Facilitare l'analisi tematica trasversale**, permettendo di esplorare in profondità ciascun tema attraverso le diverse risposte e strategie emerse dai progetti.

Questa modalità consente di **spostare l'attenzione dall'ente alla questione trattata**, trasformando il confronto in un'occasione di apprendimento sistemico.

Tabella 1. La griglia sinottica tematica

AREA TEMATICA	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PA 1	PA 2	...
SOGGETTO EROGATORE	- Criteri di selezione - Vantaggi concreti - Gestione delle criticità			
ANALISI DEL FABBISOGNO	- Metodologie - Sfide principali - Risultati inattesi			
PROGETTAZIONE	- Decisioni chiave - Consigli operativi			
MODALITÀ DI EROGAZIONE	- Efficacia delle modalità - Metodi didattici - Strategie per superare resistenze			
PARTECIPANTI	- Strategie di ingaggio - Fattori di mantenimento dell'interesse - Efficacia della percentuali di partecipazione			
FIGURE PROFESSIONALI	- Ruoli chiave - Interazioni significative			
MESSA A SISTEMA	- Replicabilità - Disseminazione e sinergie			
AZIONI CORRETTIVE	- Indicatori di necessità - Monitoraggio dell'efficacia			

La lettura delle relazioni intermedie pervenute a fine agosto e le interviste somministrate ha fatto emergere diversi temi di approfondimento interessanti: la collaborazione con gli Organismi Formativi Erogatori, le modalità di approfondimento dell'Analisi del Fabbisogno Formativo oltre il PIAO dell'Ente, le metodologie didattiche adottate ecc... Tuttavia elemento molto interessante e comune ai progetti in avanzato stato di implementazione o conclusi è stato

rilevato nello sforzo delle amministrazioni di adottare **strategie d'azione e metodologie didattiche volte a garantire la più ampia partecipazione e coinvolgimento di discenti** e come in alcuni progetti si fossero raggiunti risultati apprezzabili e soluzioni organizzative efficaci.

Si è proceduto allora nel contatto e approfondimento con queste PA che poi sono state invitate a partecipare e condividere le soluzioni adottate.

Il Tavolo di confronto ha rappresentato il momento culminante di questo percorso analitico. La sua struttura è stata progettata per valorizzare pienamente l'approccio tematico, evitando il rischio di una successione disordinata di presentazioni individuali.

I progetti selezionati ed il confronto tematico-comparativo

Alla fine del mese di luglio 2025 è stata inviata alle Pubbliche Amministrazioni coinvolte la richiesta di compilazione e trasmissione del *Format di Rilevazione delle Buone Pratiche*.

L'iniziativa ha ottenuto un riscontro positivo: sono pervenuti **n. 24 format compilati** e sono state realizzate **n. 2 interviste dirette**, per un totale di **n. 26 progetti analizzati**.

Il Format utilizzato per la rilevazione è strutturato in modo da raccogliere informazioni dettagliate su ciascuna pratica. Esso prevede, in particolare,

- la **prima colonna** dedicata all'elenco degli **Items** oggetto di rilevazione;
- la **colonna adiacente** contenente la **descrizione** o **specificazione** di ciascun Item al fine di garantirne una compilazione uniforme e un confronto coerente.

<i>Elementi da valutare</i>	<i>Elementi di approfondimento per rilevazione Buone Pratiche</i>
Soggetto erogatore	Se il soggetto erogatore non è "in proprio", descrivere i criteri di selezione e i vantaggi concreti della collaborazione con enti esterni, in termini di expertise, risorse o accesso a specifici network. Ci sono stati aspetti critici nella gestione della relazione e come sono stati superati?
Analisi fabbisogno	Quali metodologie o strumenti specifici sono stati utilizzati per condurre l'analisi del fabbisogno e quali risultati inattesi sono emersi? Qual è stata la principale sfida nell'identificare i reali bisogni formativi? Come l'avete superata?
Progettazione	Descrivete una decisione chiave presa durante la fase di ideazione che ha avuto un impatto positivo sul resto del progetto. Se doveste dare un consiglio a chi sta iniziando a ideare un progetto simile, quale sarebbe?
Modalità di erogazione	Quali modalità si sono dimostrate più efficaci in relazione agli obiettivi formativi e al target di riferimento? Sono state implementate soluzioni innovative o tecnologie specifiche?
Figure professionali	Quali sono state le figure professionali chiave per il successo del progetto e quali competenze specifiche si sono rivelate indispensabili? Quali sono state le interazioni più significative con i formatori o con altri partecipanti che hanno contribuito al successo delle attività?
Ore di formazione	Quante previste e quante effettuate
Partecipanti	Quali strategie sono state adottate per ingaggiare e mantenere l'interesse dei partecipanti nei diversi contesti (aula, ambiente virtuale)? Quali fattori hanno influenzato la percentuale di presenze?
Attuazione	Descrivere in dettaglio l'impatto dei metodi didattici attivi sui risultati di apprendimento e sul coinvolgimento dei partecipanti. Se è stata creata una comunità di apprendimento, come è stata sostenuta e quali benefici ha generato? In che modo l'accessibilità e l'help desk hanno migliorato l'esperienza dei partecipanti? Avete incontrato resistenze all'adozione di una particolare metodologia didattica? Come le avete gestite?
Messa a sistema	Quali elementi rendono il progetto replicabile e quali strategie verranno utilizzate per la disseminazione dei risultati e delle buone prassi?

Stato avanzamento	Se il progetto è in corso, quali sono le principali sfide attuali e come si prevede di affrontarle per garantire il completamento nei tempi previsti e il raggiungimento degli obiettivi?
Azioni correttive	Quali sono stati i segnali o gli indicatori che hanno suggerito la necessità di azioni correttive? Come è stata monitorata l'efficacia delle azioni correttive intraprese?

La lettura dei report ha permesso una prima selezione in base al livello d'avanzamento dei progetti escludendo, al momento, quelli (n.10) in cui la fase di erogazione della formazione ancora non è stata avviata, dato che il tema della "Progettazione" è stato già oggetto del primo Tavolo di Confronto.

L'analisi sinottica degli altri 16 report ha permesso di evidenziare alcuni elementi che testimoniano il "successo" dell'intervento formativo rappresentando percentuali di partecipazione molto elevati sia in termini di numero di partecipanti sia di "rete territoriale" di partecipazione. Queste PA sono state dunque contattate per approfondire le metodologie adottate, comprendere l'organizzazione ed il valore riconosciuto alla formazione in queste PA.

Il tema, dunque, del Tavolo di confronto è stato definito come **"Pratiche partecipative per migliorare l'efficacia della formazione delle PA"** e ha identificato le seguenti PA partecipanti ciascuno per condividere le strategie ed i metodi adottati, come riportato in tabella.

AREA TEMATICA	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	ID0093-24 INAF (concluso)	ID0083_24 Consorzio Scuola Umbra di P.A. (in corso)	ID0022_24 Provincia di Taranto (concluso)	ID0009_24 Provincia di Cuneo (in corso)
SOGGETTO EROGATORE	- Criteri di selezione - Vantaggi concreti - Gestione delle criticità				
ANALISI DEL FABBISOGNO	- Metodologie - Sfide principali - Risultati inattesi		Rete Territoriale		
PROGETTAZIONE	- Decisioni chiave - Consigli operativi				
MODALITÀ DI EROGAZIONE	- Efficacia delle modalità - Metodi didattici - Strategie per superare resistenze			Work café	Peer learning
PARTECIPANTI e PARTECIPANZIONE	- Strategie di ingaggio/coinvolgimento - Fattori di mantenimento dell'interesse - Efficacia della percentuali di partecipazione	Tecniche e strumenti di monitoraggio per il controllo e la gestione dei processi di partecipazione e apprendimento	L'attivazione della Rete Territoriale per costruire percorsi formativi mirati al miglioramento dei servizi	Miglioramento organizzativo attraverso lo sviluppo dei rapporti relazionali	Metodologie didattiche partecipative e innovative per un apprendimento coinvolgente ed efficace
FIGURE PROFESSIONALI	- Ruoli chiave - Interazioni significative	Ruoli chiave Personale interno (tutoraggio)		Ruoli chiave Personale interno	Ruoli chiave Personale interno (peer learning)
MESSA A SISTEMA	- Replicabilità - Disseminazione e sinergie				
AZIONI CORRETTIVE	- Indicatori di necessità - Monitoraggio dell'efficacia				

Essendo obiettivo del Tavolo quello di essere occasione di scambio e condivisione per generare processi di apprendimento collettivi e stimolare il dibattito la presentazione e la tavola sinottica sono state accompagnate da materiali di supporto forniti dalle PA stesse (slide, tabelle di sintesi, ecc.).

Modelli partecipativi e coinvolgimento territoriale e locale – le soluzioni adottate negli interventi formativi finanziati con PerformaPA

Per favorire la partecipazione a livello territoriale, le amministrazioni pubbliche adottano modelli di coinvolgimento che prevedono l'istituzione di **piattaforme di dialogo e di collaborazione tra enti centrali e locali** e che garantiscono il monitoraggio ed il controllo. Queste piattaforme facilitano lo scambio di best practices e promuovono iniziative di formazione condivise, riducendo le disomogeneità e le disparità territoriali. La creazione di reti di formazione territoriali, anche attraverso il coinvolgimento di associazioni di categoria e rappresentanze locali, rappresenta una leva strategica per aumentare la partecipazione e adattare le offerte formative alle specificità locali.

Le strategie e i metodi adottati per favorire la più ampia partecipazione del personale pubblico, sia a livello territoriale sia nell'ambito dei singoli Enti, rivestono un ruolo centrale nel rafforzamento dell'efficacia delle politiche di formazione e nell'assicurare un impatto concreto sul funzionamento delle amministrazioni.

Tali strategie si articolano attraverso un **approccio integrato e partecipativo**, orientato al coinvolgimento attivo di tutte le componenti del personale. L'obiettivo è promuovere un senso diffuso di responsabilità condivisa e di appartenenza organizzativa, quale presupposto per un cambiamento sostenibile e duraturo.

Esempi efficaci sono rappresentati dai due progetti seguenti dell'INAF e della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica

Progetto	ID0093_94 INAF
Titolo/Tematica formativa	Gestione del patrimonio immobiliare, riqualificazione, fruibilità e sostenibilità
Contesto Organizzativo	L'INAF si confronta oggi con la sfida di rinnovare e innovare la gestione del proprio patrimonio immobiliare, in linea con i nuovi obiettivi di sostenibilità, inclusività, digitalizzazione e collaborazione. L'obiettivo è garantire un impatto positivo e duraturo sia sul patrimonio sia sulle attività istituzionali dell'Ente. Il progetto formativo è rivolto principalmente al personale dei sedici Osservatori Astronomici presenti sul territorio nazionale, coinvolto nella gestione degli immobili. Il percorso si estende anche a figure impegnate nei processi di transizione digitale e sostenibilità ambientale, con l'obiettivo di rafforzare le competenze tecniche e trasversali necessarie per migliorare l'efficienza e la qualità della gestione del patrimonio immobiliare pubblico, in coerenza con le strategie e gli obiettivi del PNRR."
Strategia adottata	La partecipazione è stata garantita attraverso il coinvolgimento del personale interno , incaricato di monitorare i processi formativi al fine di migliorarne l'efficacia. Il personale ha affiancato il partner

	tecnologico prescelto nell'utilizzo della piattaforma tecnologica avanzata per la registrazione, il tracciamento e la trascrizione delle lezioni, assicurando una gestione efficiente e documentabile delle attività formative
Metodologia formativa	Le aule per la formazione in modalità FAD sincrona sono state strategicamente composte includendo partecipanti provenienti dalle 16 sedi regionali dell'INAF in Italia, con l'obiettivo di favorire lo scambio di esperienze, il confronto e la condivisione di buone pratiche. L'utilizzo delle breakout room ha ulteriormente arricchito il valore formativo complessivo, stimolando l'interazione e l'apprendimento collaborativo.

La creazione di un **sistema di monitoraggio efficace e trasparente**, che coinvolga attivamente i dipendenti nel processo di valutazione della qualità e dell'efficacia della formazione, rappresenta un elemento vitale di coinvolgimento. La raccolta di feedback continuativi permette di adattare immediatamente le strategie e di rispondere alle aspettative del personale, rafforzando così la partecipazione e creando un ciclo virtuoso di miglioramento.

L'attivazione della **Rete Territoriale**, resa possibile grazie al coinvolgimento degli stakeholder locali, rappresenta un elemento qualificante del progetto illustrato nella tabella seguente. Gli stakeholder contribuiscono a orientare e sostenere il percorso di rafforzamento delle competenze, con ricadute significative sul miglioramento organizzativo e, conseguentemente, sulla qualità dei servizi offerti al territorio e ai cittadini. Esempio di questa tematica è il progetto che segue:

Progetto	ID0083_94 Consorzio Scuola Umbra di Pubblica Amministrazione
Titolo/Tematica formativa	"GRIFOLAB: creare valore pubblico nella provincia di Perugia"
Contesto Organizzativo	Il progetto nasce da un' Analisi del Fabbisogno (AF) condotta con ANCI Umbria tramite una survey e tre incontri online con Comuni e Unioni di Comuni interessati alle opportunità offerte dall'Avviso di <i>PerformaPA</i> . L'indagine ha evidenziato esigenze comuni in termini di sviluppo delle competenze e rafforzamento organizzativo. Grazie al partenariato con l'ANCI Umbria sono stati coinvolti 22 Comuni della Provincia di Perugia, di cui 15 appartenenti a 2 Unioni e 7 in forma singola. L'intervento mira alla generazione di Valore Pubblico attraverso la valorizzazione del capitale umano della PA umbra, in coerenza con i driver della transizione digitale, ecologica e amministrativa promossi dal PNRR.
Strategia adottata	Ecco una sintesi tecnica, efficace e coerente nello stile con quella precedente, adatta per un documento progettuale o una relazione:

	Il partenariato attivo costituisce un elemento chiave di qualità progettuale garantisce: a) Sinergie e Replicabilità Il progetto si integra sinergicamente con l'iniziativa CREOLab, attiva nella Provincia di Terni, contribuendo alla copertura dell'intero territorio regionale umbro e generando impatti positivi sull'evoluzione della PA. Replicabilità: l'intervento è altamente adattabile e scalabile nei contesti comunali, anche per funzioni non direttamente gestite dalle Unioni. L'approccio metodologico e i contenuti formativi risultano replicabili su scala provinciale in tutte le fasi del processo, rappresentando un riferimento per l'individuazione di buone pratiche trasferibili. b) La creazione di Comunità di pratica: il progetto promuove la costituzione di una rete professionale tra colleghi esperti (comunità di pratica), con l'obiettivo di consolidare competenze e garantire continuità operativa oltre la durata progettuale, favorendo l'innovazione attraverso lo scambio continuo. c) Coinvolgimento degli stakeholder: il progetto si fonda sulla collaborazione attiva con enti territoriali, in particolare con la Provincia e con ANCI Umbria, che assicura il coinvolgimento del target group, il supporto organizzativo e la sostenibilità delle azioni formative.
Metodologia formativa	Documentazione e Riusabilità Sono stati prodotti toolkit digitali, linee guida operative e materiali didattici strutturati, al fine di garantire chiarezza, completezza e riusabilità. La presenza di documentazione replicabile rappresenta un criterio qualitativo di valutazione dell'intervento e ne agevola l'adozione in altri contesti.
	Modelli Formativi Utilizzati Formazione in presenza Prevede l'alternanza di metodi trasmissivi (lezioni frontali) e attivi (lavori di gruppo, esercitazioni, simulazioni), per favorire l'apprendimento partecipato. FAD Sincrona (Webinar) Erogata tramite piattaforma online, con la presenza di tutor FAD per la gestione delle sessioni e il supporto ai partecipanti. FAD Asincrona (WBT- Web-Based Training) Prevede la fruizione autonoma di contenuti formativi. È stato realizzato un WBT sulla Privacy della durata di 4 ore, appositamente sviluppato dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica.
	Metodologie Didattiche Specifiche • Nei corsi di Formazione Manageriale, Appalti, Sociale e Inglese sono stati utilizzati role playing e simulazioni di casi.

	• Negli altri percorsi formativi, l'interazione è stata favorita attraverso case study, esercitazioni pratiche e momenti di confronto strutturato. • Il numero limitato di partecipanti in ciascuna aula (massimo 20 corsisti, 12 per l'inglese) è stato funzionale a garantire interazione diretta con i docenti, approfondimento dei contenuti e condivisione di esperienze tra pari.
--	--

I due progetti descritti a seguire sono caratterizzati dall'adozione da parte dei rispettivi Uffici per il Personale di strategie di promozione della **cultura della formazione continua**, intesa come componente strutturale e permanente del percorso professionale, in contrasto con una visione limitata della formazione come mero adempimento burocratico.

La diffusione di tale approccio viene perseguita attraverso **azioni mirate di comunicazione interna, campagne di sensibilizzazione e workshop tematici**, finalizzati a valorizzare i benefici della crescita professionale individuale e collettiva.

Incoraggiare una cultura orientata all'apprendimento permanente favorisce un atteggiamento proattivo da parte del personale, rafforzando la motivazione e l'engagement. In questo contesto, risultano particolarmente efficaci i **programmi di peer learning** e le iniziative di **condivisione delle competenze**, che stimolano processi collaborativi e di autoformazione tra pari.

Ecco quindi sintetizzata l'esempio del progetto della provincia di Taranto:

Progetto	ID 0022_24 Provincia Taranto
Titolo/Tematica formativa	P.A.S.S. Percorso di Accrescimento delle Soft Skills per lo sviluppo professionale dei dipendenti
Contesto Organizzativo	Il progetto è stato motivato da un'analisi dei fabbisogni emersa dal PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) 2024-2026 della Provincia di Taranto. In particolare, nel corso del 2024, la Provincia ha quasi raddoppiato il proprio organico con l'immissione in ruolo di oltre 50 unità di personale a tempo indeterminato. Le esigenze emerse da questa analisi includono: • Il fabbisogno di formazione e onboarding del personale neoassunto e di favorire la conoscenza interpersonale e rafforzare il senso di appartenenza all'Ente. • La necessità di arricchire le competenze trasversali del personale in servizio per agevolare la collaborazione tra gli uffici e per creare sinergie tra i diversi attori. Questi elementi sono visti come fondamentali per migliorare la performance, l'efficienza e l'efficacia dell'attività amministrativa. • La Provincia è impegnata nell'attuazione di numerosi finanziamenti PNRR per interventi in edilizia scolastica e viabilità, che richiedono l'impegno dei settori tecnici e amministrativi, oltre a controlli di legalità e correttezza. Agevolare la connessione e stretta collaborazione tra gli

	uffici è condizione essenziale per valorizzare le attività del PNRR e il loro impatto sul territorio. Queste sfide evidenziano la necessità di rafforzare il capitale umano e le competenze interne per affrontare un contesto in continua evoluzione e per gestire i nuovi investimenti.
Strategia adottata	I punti di forza intrinseci alla progettazione del ""P.A.S.S."" e ai suoi obiettivi includono: • La sua concezione volta a generare ricadute positive e durature sull'evoluzione della Pubblica Amministrazione attraverso un modello di replicabilità, disseminazione e networking. • L'adozione di un modello innovativo di apprendimento blended. • L'utilizzo di una piattaforma unica di apprendimento per tutti i partecipanti, inclusi i Comuni della Provincia. • L'integrazione dell'intelligenza artificiale nella FAD asincrona. • La previsione di attività di team e group coaching, e l'attivazione di comunità di apprendimento per favorire la conoscenza interpersonale e il senso di appartenenza (es. work café). • La progettazione ha incluso la misurazione e valutazione degli apprendimenti fin dall'inizio. • L'allineamento con il PNRR e gli obiettivi di rafforzamento delle competenze trasversali e funzionali alle transizioni digitale, ecologica e amministrativa. • L'attenzione all'onboarding del nuovo personale e all'arricchimento delle competenze del personale in servizio, per affrontare le sfide di organico dell'ente."
Metodologia formativa	Il progetto adotta una metodologia di approccio blended, combinando diverse modalità didattiche: • Formazione in presenza. • Formazione a distanza (FAD) sincrona, tramite webinar, videoconferenze e web meeting. • Formazione a distanza (FAD) asincrona, che include attività guidate, videolezioni, podcast, Web-Based Training (WBT) e simulazioni. • Metodologie attive/esperienziali, come il mentoring e il training on the job. • Sono previste attività di team coaching e group coaching. • La formazione include la creazione di comunità di apprendimento. • Un Tutor di processo supporta i partecipanti attraverso incontri di "work café" per stimolare la partecipazione, ricevere feedback e favorire lo scambio di opinioni. • Un coach supporterà i partecipanti per tutta la durata del progetto con incontri per la restituzione e condivisione delle competenze acquisite. • Un Tutor d'Aula presente per tutta la durata del progetto. Grande attenzione è stata prestata nel comporre le classi con non più di 20 persone, nel rispetto assoluto degli equilibri di genere, settore,

	area contrattuale di appartenenza ed anzianità di servizio. Ogni classe ha avuto il giusto mix tra dipendenti esperti e colleghi/e di recente assunzione. Tale impostazione ha contribuito a rafforzare la coesione interna e a promuovere un clima di collaborazione e mentoring. Il progetto formativo è stato positivamente accolto dal personale, infatti la percentuale media totale di presenza è stata pari al 96%.
--	--

Simili alla provincia di Taranto il percorso e le soluzioni partecipative adottate anche dalla provincia di Cuneo:

Progetto	0009_24 Provincia di Cuneo
Titolo/Tematica formativa	Percorso di approfondimento tecnico, strategico- manageriale e trasversale"
Contesto Organizzativo	"Il progetto nasce dalla volontà di rispondere a un quadro complesso di esigenze legate all'aggiornamento delle competenze del personale pubblico e all'attuazione delle riforme del PNRR, per rafforzare le capacità dell'Ente di affrontare sfide normative, ambientali e digitali, migliorando anche la qualità dei servizi pubblici. Principalmente sono riconducibili alla necessità di: 1. Adeguare le competenze del personale alle esigenze della transizione digitale, ecologica e amministrativa: La Provincia di Cuneo ha elaborato un documento sulle esigenze formative del triennio 2024-2026, basato su approfondite analisi qualitative condotte dai dirigenti e dal segretario, per rispondere alle nuove sfide normative e di innovazione. 2. Colmare le lacune di competenze rispetto alle figure professionali: È stato avviato un lavoro di integrazione e caratterizzazione dei profili professionali, per migliorare la gestione delle conoscenze, abilità e competenze trasversali, e aggiornare il Piano Triennale di Formazione 2025-2027 in modo più rappresentativo delle reali esigenze del personale. 3. Favorire lo sviluppo di competenze specifiche e trasversali: Il progetto mira ad incrementare le competenze tecnico-specialistiche, manageriali e trasversali, ritenute fondamentali per migliorare la performance, l'efficienza e l'efficacia lavorativa, in considerazione delle trasformazioni normative e strategiche in corso. 4. Promuovere una formazione mirata e contestualizzata: La proposta si sviluppa sulla base di un'analisi dei fabbisogni formativi, rendendo il percorso altamente coerente con le reali esigenze di crescita professionale degli utenti coinvolti. 5. Potenziare le capacità di gestione e innovazione delle risorse umane: La formazione intende favorire il miglioramento delle capacità di project management, gestione del bilancio, autorizzazioni ambientali, e altre competenze pratiche, indispensabili per

	un'amministrazione efficiente e oggi più che mai orientata al cambiamento." "il progetto è in corso di realizzazione. I numero totale di dipendenti coinvolti nel progetto è 238. I corsi sono stati avviati a partire dallo scorso 6 maggio. Al 15-09 oggi si sono conclusi n. 3 moduli: 1) modulo 6 ""Potenziamento delle competenze manageriali degli apicali (2 edizioni di 12 ore ciascuna)- 29 iscritti totali con una presenza in aula del 97% 2) modulo 7 "" Potenziamento delle competenze trasversali dei dipendenti"" (5 edizioni di 4 ore ciascuna)- 90 iscritti totali con una presenza in aula del 96% 3) modulo 5 ""Autodifesa e approccio in situazioni complesse a rischio conflittuale"" (2 edizioni di 8 ore ciascuna) - 30 iscritti totali. Al momento è stata attivata la prima edizione con una presenza in aula del 100%, la seconda edizione è prevista per il mese di settembre"
Strategia adottata	Il progetto si propone di rafforzare competenze tecniche, giuridiche, gestionali e trasversali, con l'intento di preparare il personale a rispondere efficacemente alle sfide della modernizzazione amministrativa e del PNRR. In particolare: 1. Competenze funzionali: includono quelle atte a favorire la transizione digitale, ecologica e amministrativa, con attenzione alle riforme e innovazioni normative. Si focalizza su aree tematiche come le politiche pubbliche, la gestione del lavoro agile, la misurazione e valutazione della performance, il reclutamento, la gestione delle risorse umane, la comunicazione, le competenze economico-finanziarie e di controllo di gestione, le lingue straniere, le competenze giuridico-normative, tecniche-specialistiche, e i sistemi ICT (Information and Communication Technologies) e di rendicontazione. 2. Competenze professionali: riguardano la gestione e sviluppo del lavoro pubblico, l'organizzazione dei processi, la gestione del bilancio, le autorizzazioni ambientali, e le procedure di gare e appalti, con approfondimenti specifici sui settori di riferimento dell'Ente. 3. Competenze trasversali: fanno riferimento alle competenze indicate nel Framework delle competenze trasversali per il personale non dirigenziale e nelle Linee guida di accesso alla dirigenza, inclusa la collaborazione, la comunicazione efficace, il lavoro in team, il problem solving, e le capacità di leadership e gestione del cambiamento. "Nel progetto sono coinvolti diversi soggetti, tra cui: 1. Destinatari: sono i dipendenti dell'ente, per un totale di 238 persone, che parteciperanno ai percorsi di formazione, con un coinvolgimento attivo di alcuni partecipanti ai moduli formativi per condividere esperienze dirette. 2. Organizzazione formativa esterna ha offerto soluzioni strumentali e logistiche risolutive

	3. Personale coinvolto nella progettazione e nei moduli: il team che cura la progettazione e l'erogazione delle attività include gli uffici del personale dell'ente, che hanno curato la progettazione, e alcuni partecipanti ai moduli che andranno a condividere direttamente le proprie esperienze. 4. Altri enti e amministrazioni: si prevede uno scambio di esperienze con altre amministrazioni provinciali, anche di altre regioni, attraverso eventi online e con la condivisione di materiali. Questa rete di collaborazione mira a favorire condivisione e diffusione delle buone pratiche a livello regionale e extra-regionale.
Metodologia formativa	Tutti i percorsi formativi erogati finora si sono basati su metodologie di tipo partecipativo, funzionali ad attivare l'apprendimento attraverso lo scambio di esperienze e a ricavare spunti utili a consolidare il profilo di competenze delle persone coinvolte, valorizzare le competenze del personale di ruolo che svolge attività di docenze e mentoring. Si sono alternate attività d'aula, esercitazioni individuali, lavori di gruppo, discussioni guidate e simulazioni, con il continuo scambio con e tra i partecipanti. Significativa è risultata anche l'attivazione dell'Help Desk per l'utilizzo della piattaforma online utile per la compilazione dei questionari di apprendimento e di gradimento, e la successiva erogazione dell'attestato di formazione e del badge elettronico.

Il ruolo strategico della leadership della dirigenza nella promozione della formazione

All'interno delle quattro strategie descritte volte a rafforzare la partecipazione del personale pubblico ai percorsi formativi, un elemento centrale e trasversale è rappresentato dalla **responsabilizzazione della leadership**. Dirigenti, responsabili di settore e figure apicali dell'organizzazione rivestono un ruolo determinante nella **creazione di un contesto favorevole alla formazione** e nello sviluppo di una cultura dell'apprendimento continuo.

Creazione di un clima organizzativo favorevole

Il primo ambito d'azione riguarda la capacità della leadership di **modellare il contesto organizzativo** in cui la formazione si inserisce. Un clima orientato al miglioramento, alla collaborazione e alla valorizzazione delle competenze stimola la partecipazione spontanea del personale e contrasta la percezione della formazione come obbligo formale o attività estranea alle reali esigenze operative.

Un'organizzazione che promuove l'apprendimento come **valore condiviso** e come parte integrante del lavoro quotidiano, favorisce l'adozione di atteggiamenti proattivi e consapevoli, creando le condizioni per un **vero cambiamento culturale**.

Riconoscimento pubblico dei risultati

Il **riconoscimento formale e informale** degli sforzi compiuti dai dipendenti nei percorsi di crescita professionale rappresenta un potente fattore motivazionale. I dirigenti sono chiamati a valorizzare pubblicamente i risultati raggiunti, non solo attraverso sistemi di premialità, ma anche mediante forme simboliche e comunicative che contribuiscano a **legittimare la formazione come parte del successo professionale** (ne sono esempi l'assegnazione di ruoli di docenza e di compiti di mentorship e di coaching).

Il riconoscimento aiuta a costruire **identità professionali positive**, promuove l'emulazione tra colleghi e contribuisce alla diffusione di buone pratiche all'interno dell'Ente.

Supporto concreto ai percorsi di sviluppo

La leadership deve inoltre assicurare un **sostegno operativo e organizzativo** alla partecipazione del personale. Ciò implica:

- la **programmazione compatibile dei carichi di lavoro**;
- la **facilitazione dell'accesso a risorse, strumenti e piattaforme formative**;
- l'**inserimento degli obiettivi di apprendimento nei piani di sviluppo individuale**.

Il supporto della dirigenza si traduce nella capacità di integrare la formazione nei processi di pianificazione delle risorse umane, trasformandola da attività accessoria a **leva strategica per l'innovazione organizzativa**.

In sintesi, la leadership responsabile non si limita a **promuovere l'offerta formativa**, ma agisce come **agente di cambiamento** culturale e organizzativo. Assumere la formazione come priorità gestionale significa:

- contribuire all'evoluzione delle competenze interne;
- rafforzare il capitale umano;
- alimentare processi virtuosi di innovazione e miglioramento dei servizi.

Quando la formazione è sostenuta dalla leadership, diventa una **componente strutturale della governance dell'Ente**, capace di orientare le scelte strategiche e di tradurre le politiche pubbliche in azioni efficaci e durature.

Considerazioni finali

Le strategie di coinvolgimento del personale pubblico illustrate nel presente documento si fondano su alcuni principi chiave: il rafforzamento di una cultura condivisa della formazione all'interno degli Enti, la promozione della partecipazione territoriale attiva, l'adozione di metodi di incentivazione efficaci e la progettazione di offerte formative flessibili e personalizzate.

Tali strategie si dimostrano efficaci nella misura in cui riescono a generare un sistema partecipativo inclusivo, capace di motivare e responsabilizzare il personale, promuovendo uno sviluppo professionale che sia al tempo stesso diffuso, mirato e sostenibile nel tempo.

La sperimentazione effettuata nel II Tavolo del progetto PerformaPA di adottare un approccio metodologico integrato, che supera la semplice rilevazione di Casi di buone pratiche ma di **Tematiche** e strategie ha confermato la sua validità nel proporre come un vero e proprio momento di scambio funzionale ad attivare e condividere il processo di apprendimento organizzativo.

In particolare, la trasformazione delle esperienze in conoscenza trasferibile e replicabile richiede:

- un impianto analitico robusto, capace di leggere in profondità i contesti e le dinamiche organizzative;
- strumenti adeguati alla comparazione, per evidenziare elementi comuni e differenze significative tra le esperienze rilevate;

- spazi di dialogo strutturati e orientati alla riflessione, nei quali le amministrazioni possano confrontarsi, apprendere reciprocamente e co-progettare soluzioni.

In questo senso, il metodo adottato non si è limitato a valorizzare le pratiche efficaci, ma ha generato le condizioni per lo sviluppo di un'intelligenza collettiva, intesa come capacità delle amministrazioni di apprendere l'una dall'altra, evolvere insieme e rafforzare in modo condiviso la propria capacità istituzionale.

Le soluzioni individuate e sperimentate rappresentano un passo importante verso una Pubblica Amministrazione più competente, inclusiva e orientata al miglioramento continuo. Tuttavia, la piena efficacia di tali strategie e l'individuazione delle Buone Pratiche, potrà essere verificata solo al termine dei percorsi formativi, attraverso una valutazione dell'impatto anche organizzativo prodotto all'interno dei singoli Enti.

Sarà quindi essenziale attivare meccanismi di monitoraggio e valutazione sistematica, in grado di misurare:

- l'effettivo cambiamento nei comportamenti organizzativi;
- l'integrazione delle competenze acquisite nei processi di lavoro;
- l'influenza delle azioni formative sulla qualità dei servizi resi al cittadino.

Solo attraverso questa fase di valutazione sarà possibile confermare la trasformazione della formazione in leva strategica per l'innovazione, nonché la sua capacità di contribuire in modo duraturo al rafforzamento della capacità amministrativa delle Pubbliche Amministrazioni coinvolte.