

**VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE DELL'AUTORITÀ
CONDIVISIONE DEL KNOWHOW**

**PIANO DELLA FORMAZIONE
2025-2027**

6 novembre 2025

SOMMARIO

1	Introduzione	3
1.1	Il nuovo piano della formazione nello scenario attuale	3
1.2	Crescita personale e knowhow condiviso	3
2	Linee guida per una formazione moderna	4
2.1	Collaborative learning, learning organization, social organization	4
2.2	La crescita personale: conoscenze, competenze, coscienza del ruolo.....	5
2.3	Le tre fasi della formazione efficace: teoria, sperimentazione, socializzazione	5
2.4	KSM (Knowledge Share Meeting).....	6
2.5	ART Academy.....	7
2.6	Coaching, mentoring	8
2.7	Corsi SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione) e Syllabus	9
2.8	Formazione dirigenti e responsabilizzazione.....	11
3	Formazione obbligatoria in materia di sicurezza, prevenzione corruzione, trattamento dati personali, gestione appalti	13
4	Piano 2025-2027	15
4.1	Avvio attività.....	15
4.2	Descrizione attività	17
4.3	Budget.....	18
4.4	Cruscotto formazione	18
4.5	Risorse coinvolte per progettazione, organizzazione, erogazione	18
5	Appendice – Incontri per condivisione linee guida e raccolta esigenze	19

1 Introduzione

1.1 Il nuovo piano della formazione nello scenario attuale

Il piano della formazione 2025- 2027 si pone in continuità rispetto alle linee guida delineate nel precedente piano, approvato dal Consiglio dell’Autorità nel mese di dicembre 2022.

In questi anni si è ulteriormente consolidato uno scenario nel quale la conoscenza è sempre più disponibile a qualunque essere umano che utilizzi un *computer* o un *tablet* o uno *smartphone* ed una connessione internet. Tale disponibilità di sempre più grandi quantità di informazioni e nozioni pone pertanto il problema di individuare un perimetro ed una traiettoria di fruizione, modificabili ed ottimizzabili nel tempo, che massimizzino la qualità, la peculiarità, l’efficienza e l’efficacia del processo formativo.

Un ulteriore parametro da tenere presente è costituito dall’intelligenza artificiale che permette di elaborare la grande mole di informazioni e nozioni citate, velocizzando ed agevolando ulteriormente il processo formativo, a condizione che tale utilizzo sia di supporto e non sostitutivo *tout court*.

In tale scenario siamo tutti circondati di nuovo sapere, sempre disponibile, non sempre utilizzabile direttamente per il lavoro, ma è fondamentale essere consapevoli che ci si forma ogni giorno, mentre si lavora, per fare meglio il proprio lavoro. Il tempo dedicato alla formazione è lavoro a tutti gli effetti e come tale deve essere valorizzato. Lavoro e formazione si sviluppano sinergicamente, soprattutto se si agisce in scenari tecnici, giuridici ed economici in continua evoluzione come in ART, trovandosi spesso ad affrontare scenari completamente nuovi, con la necessità di sviluppare approcci innovativi ai problemi.

Su tali basi le organizzazioni hanno l’opportunità di creare le condizioni per diffondere la cultura dell’apprendimento (*learning culture*), per affermare la libertà di apprendere grazie alla tecnologia ed alla responsabilità del singolo.

1.2 Crescita personale e knowhow condiviso

Una delle linee guida fondamentali del precedente piano della formazione, che si ribadisce come pilastro strategico del presente aggiornamento, è il consolidamento e la condivisione del *knowhow* sviluppato, in un processo continuo *win-win* nel quale la crescita dell’individuo va di pari passo con lo sviluppo delle conoscenze del gruppo (inteso come gruppo ufficio, gruppo team di lavoro, gruppo Autorità).

La formazione moderna efficace si basa infatti sull’esperienza come fattore di consolidamento del *knowhow* e sul contesto sociale come perimetro di scambio, crescita e validazione del sapere. Non è più possibile, e comunque non è più efficace un approccio individualistico alla formazione (come al lavoro), intendendo come tale sia quello limitato alla persona sia quello limitato all’Ufficio singolo.

Il contesto sociale è fondamentale in due step: innanzitutto per lo sviluppo di competenze, che devono essere sperimentate e validate nell’ambito di contesti di comunità professionali (sia interne che esterne all’Autorità).

Nella seconda fase, il contesto sociale (interno) beneficia del consolidamento e della condivisione del *knowhow* sviluppato internamente. Questa attività è fondamentale, nuovamente, sia per la crescita del gruppo che dell’individuo, che acquisisce non solo nuove competenze ma anche una visione sistemica.

Infine, il binomio individuo/organizzazione si allarga a cittadini ed imprese, beneficiari dell'azione amministrativa e formativa: *“Occorre 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 amministrazioni” [...] “La formazione del personale costituisce, quindi, una delle determinanti della creazione di valore pubblico”* (Ministro per la PA Zangrillo, *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione”*).

2 Linee guida per una formazione moderna

Lo scenario descritto nei paragrafi precedenti costringe anche la funzione HR (*Human Resources*, Risorse Umane) ad evolversi, lavorando più vicina al *“business”*, cioè all'attività di regolazione, con un nuovo approccio, sempre meno *“autorizzatorio”* e sempre più *“abilitatore”*.

L'obiettivo della funzione HR (e di questo piano) deve essere innanzitutto creare una cultura dell'apprendimento (*learning culture*), cioè un insieme di pratiche e valori condivisi che incoraggiano e facilitano l'apprendimento continuo dell'individuo e dell'organizzazione.

Questo nuovo approccio è vincente soprattutto nelle attività di formazione, crescita della persona, condivisione del *knowhow* e si esplicita con una serie di strategie e linee guida descritte nel seguito.

2.1 Collaborative learning, learning organization, social organization

Il *collaborative learning* non è altro che l'evoluzione dell'*On the job learning*. Come anticipato nei paragrafi introduttivi, la formazione più efficace è quella che si sviluppa tutti i giorni, in condivisione con colleghi e *stakeholders*. Non è necessario portare sempre le persone in aula (fisica o virtuale): l'obiettivo è portare la formazione nei contesti operativi quotidiani, superando la dicotomia tradizionale fra il *“momento in cui imparo e quello in cui pratico”*.

Se tutte le persone (o buona parte di esse) di una organizzazione agiscono secondo il *collaborative learning*, avremo una *“learning organization”*, cioè una entità che non solo promuove e facilita l'apprendimento dei propri componenti, ma essa stessa si comporta da organismo attivo, crescendo, formandosi, adattandosi ai cambiamenti, sviluppando una migliore visione strategica.

Si definisce *social organization* una comunità i cui membri interagiscono, cooperano, si supportano gli uni con gli altri, condividendo interessi comuni. In ambito formativo, una *learning organization* diventa *social organization* quando si arriva a considerare il collega come parte integrante sia del proprio processo formativo, nonché del proprio processo di *performance*.

Per raggiungere tale livello ottimale è fondamentale il supporto dai più alti livelli dell'organizzazione, tramite una continua e coerente opera di comunicazione ed *engagement* che porti al radicamento di una pervasiva e virtuosa cultura aziendale.

2.2 La crescita personale: conoscenze, competenze, coscienza del ruolo

L'obiettivo dei processi formativi è fare crescere la persona da tre punti di vista, interconnessi tra loro ed imprescindibili l'uno dall'altro: le conoscenze, le competenze, la visione sistemica e la collegata coscienza del ruolo.

Le conoscenze comprendono tutte le nozioni tecniche necessarie per svolgere il proprio compito. È evidente che tale formazione deve seguire l'avanzamento scientifico e tecnologico e l'evoluzione normativa e si configura pertanto come una formazione continua durante tutta la vita lavorativa della persona, soprattutto in caso di cambio di mansioni e/o di ufficio. Valgono ovviamente tutte le considerazioni fatte nei paragrafi precedenti circa l'efficacia di tale formazione legata al lavoro corrente, in stretto contatto e collaborazione con colleghi e *stakeholders*.

Le competenze (dette anche *soft skills*) comprendono tutte le capacità che la persona deve sviluppare per lavorare al meglio in un gruppo: a titolo esemplificativo le capacità relazionali e di comunicazione, le metodologie di *problem solving*, la gestione del proprio tempo, la capacità di pianificazione, ecc. In questo caso si tratta di formazione generale, adatta ed utile a tutti, che può essere fruita indipendentemente dalla mansione, con tempistiche flessibili, a tutti i livelli (funzionari, dirigenti, ecc.).

Infine, il terzo obiettivo della formazione, senza dubbio il più sfidante, è quello di sviluppare nelle persone una piena consapevolezza del ruolo da loro svolto sia all'interno sia all'esterno del contesto dell'ente.

Tale consapevolezza riguarda innanzitutto la comprensione del proprio ruolo rispetto ai colleghi soprattutto di altri uffici e come tale ruolo si riverberi anche verso l'esterno dell'ente. Coscienza del ruolo significa anche comprendere che il proprio operato determina un significativo impatto sui colleghi, sull'organizzazione e sugli utenti finali, sviluppando la fondamentale visione sistemica, qualunque sia il ruolo svolto.

A titolo esemplificativo, si descrivono due esempi di sessione formativa che sviluppa non solo le conoscenze e le competenze, ma anche la visione sistemica e la coscienza del ruolo.

Durante la formazione continua in ambito ADR (Alternative Dispute Resolution) i conciliatori ART migliorano innanzitutto le proprie competenze relativamente alle novità normative, ai diritti degli utenti, ecc. In considerazione del fatto che le sessioni sono sempre di gruppo, ed i problemi condivisi si tramutano in soluzioni, linee guida e *best practices* per l'intero gruppo, si sviluppano anche le competenze di *team building* e *problem solving*. Infine, inquadrando il servizio conciliazioni nel quadro più generale dei diritti degli utenti, della semplificazione amministrativa, nonché del buon funzionamento del sistema aeroporto-compagnia aerea-utente, è possibile acquisire la visione sistemica e la consapevolezza del ruolo.

Come secondo esempio di sessione formativa che permette la crescita della persona dai tre punti di vista citati, si cita il KSM (*Knowledge Share Meeting*), descritto in dettaglio nel successivo paragrafo 2.4. In tale ambito è possibile acquisire nuove conoscenze (direttamente dai colleghi di altri uffici), sviluppare le competenze, in particolare la comunicazione e il *team building*, e senza dubbio è possibile migliorare la consapevolezza del proprio ruolo e della propria mansione inquadrandole in rapporto al lavoro dei colleghi di altri uffici.

2.3 Le tre fasi della formazione efficace: teoria, sperimentazione, socializzazione

Alla luce di quanto descritto nei paragrafi precedenti, si può pertanto affermare che un processo formativo efficace si sviluppa attraverso tre fasi indispensabili: acquisizione del contenuto, sperimentazione, socializzazione.

Come per imparare a giocare a tennis o a golf: prima si guarda un filmato su Internet, poi si prova a utilizzare racchetta (o mazza) e pallina, infine si gioca con un avversario. Oppure, per preparare un esame universitario: prima si seguono le lezioni e si studia, poi ci si esercita, infine ci si confronta con i compagni di corso sugli argomenti più ostici. Evidentemente, la sola prima fase, in entrambi gli esempi, è inutile. Come terzo esempio, è sufficiente ricordare il recente evento formativo BLSD (*Basic Life Support Defibrillation*) che si è svolto lo scorso novembre e che ha coinvolto tutta la popolazione dell’Autorità. A una prima importante fase teorica è seguita una fase fondamentale di pratica e socializzazione in piccoli gruppi, senza la quale i contenuti non si sarebbero trasformati in bagaglio culturale realmente acquisito ed utilizzabile.

2.4 KSM (Knowledge Share Meeting)

Per mettere in pratica i concetti evidenziati nei paragrafi precedenti, una metodologia particolarmente efficace è quella della condivisione del *knowhow* interno fra colleghi ART (*knowledge share*) durante *meeting* periodici di durata limitata, a carattere informale. Il carattere informale è fondamentale per facilitare lo scambio di informazione libero e diffuso, ma ovviamente non implica che l’esposizione non sia rigorosa. Anzi, la fase di condivisione sarà sempre preceduta da una fondamentale fase di consolidamento del *knowhow* da parte delle persone/dell’Ufficio che effettueranno la presentazione.

I moduli formativi di *knowhow* consolidato saranno anche i “mattoni” sui quali costruire l’ipotetica futura ART Academy (paragrafo successivo).

I KSM dovrebbero avere la durata di un’ora circa, se possibile da erogare sia in presenza sia *online* (la forma ibrida ha lo svantaggio di non permettere né l’empatia di incontri in presenza, né l’efficienza di riunioni completamente *online*), in orari se possibile fissi (es. ore 12, pre-pausa pranzo), a cadenza periodica (es. ogni due mesi, il secondo martedì del mese).

A titolo puramente esemplificativo, si riporta qui di seguito una ipotesi di pianificazione annuale, traslabile al 2026, basata su disponibilità spontanee di colleghi su argomenti dagli stessi proposti.

KSM – Ipotesi piano 2025 (*)

Calendario 2025

Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
1 M	1 S	1 S	1 M	1 G	1 D	1 M	1 V	1 L	1 M	1 S	1 L
2 G	2 D	2 D	2 M	2 V	2 L	2 M	2 S	2 G	2 D	2 M	2 G
3 V	3 L	3 L	3 G	3 S	3 M	3 G	3 D	3 M	3 V	3 L	3 M
4 S	4 M	4 M	4 V	4 D	4 M	4 V	4 L	4 G	4 S	4 M	4 G
5 D	5 M	5 M	5 S	5 L	5 G	5 S	5 M	5 V	5 D	5 M	5 V
6 L	6 G	6 G	6 D	6 M	6 V	6 D	6 M	6 S	6 L	6 G	6 S
7 M	7 V	7 V	7 L	7 M	7 S	7 L	7 G	7 D	7 M	7 V	7 D
8 M	8 S	8 S	8 M	8 G	8 D	8 M	8 V	8 L	8 M	8 S	8 L
9 G	9 D	9 D	9 M	9 V	9 L	9 M	9 S	9 G	9 D	9 M	9 V
10 V	10 L	10 L	10 G	10 S	10 M	10 G	10 D	10 M	10 V	10 L	10 M
11 S	11 M	11 M	11 V	11 D	11 M	11 V	11 L	11 G	11 S	11 M	11 G
12 D	12 M	12 M	12 S	12 L	12 G	12 M	12 V	12 L	12 M	12 V	12 D
13 L	13 D	13 D	13 M	13 V	13 L	13 M	13 S	13 G	13 D	13 M	13 V
14 M	14 S	14 S	14 M	14 G	14 D	14 M	14 V	14 L	14 M	14 S	14 L
15 M	15 D	15 D	15 M	15 V	15 L	15 M	15 S	15 G	15 D	15 M	15 V
16 G	16 L	16 L	16 G	16 S	16 M	16 G	16 D	16 M	16 V	16 L	16 M
17 V	17 L	17 L	17 G	17 S	17 M	17 G	17 D	17 M	17 V	17 L	17 M
18 S	18 M	18 M	18 V	18 D	18 M	18 V	18 L	18 G	18 S	18 M	18 G
19 D	19 M	19 M	19 S	19 L	19 G	19 S	19 M	19 V	19 D	19 M	19 V
20 L	20 G	20 G	20 M	20 V	20 L	20 M	20 S	20 L	20 M	20 S	20 G
21 M	21 V	21 V	21 L	21 M	21 S	21 L	21 G	21 D	21 M	21 V	21 D
22 M	22 S	22 S	22 M	22 G	22 D	22 M	22 V	22 L	22 M	22 S	22 L
23 G	23 D	23 D	23 M	23 V	23 L	23 M	23 S	23 G	23 D	23 M	23 V
24 V	24 L	24 L	24 G	24 S	24 M	24 V	24 L	24 M	24 S	24 M	24 M
25 S	25 M	25 M	25 V	25 D	25 M	25 L	25 G	25 D	25 M	25 S	25 G
26 D	26 M	26 S	26 L	26 M	26 G	26 M	26 V	26 D	26 M	26 S	26 V
27 L	27 G	27 G	27 M	27 V	27 L	27 M	27 S	27 L	27 M	27 S	27 S
28 M	28 V	28 L	28 M	28 S	28 M	28 G	28 D	28 M	28 V	28 D	28 D
29 M	29 S	29 M	29 G	29 D	29 M	29 V	29 L	29 M	29 S	29 L	29 L
30 G	30 D	30 M	30 V	30 L	30 M	30 S	30 M	30 G	30 D	30 M	30 M
31 V	31 L	31 S	31 M	31 G	31 D	31 M	31 V	31 L	31 M	31 S	31 M

(*) Solo a titolo esemplificativo

Sempre a titolo esemplificativo, e senza dubbio senza garanzia di esaustività, si possono citare altri temi: le tariffe aeroportuali o autostradali, i PEF, i bandi di gara e relativi affidamenti, la valutazione dell’impatto della regolazione, le linee guida taxi, il test di equilibrio economico EET, la conciliazione (ADR ed ODR) oppure temi trasversali, come il contenzioso che potrebbero essere sviluppati in collaborazione sinergica con altre Autorità ed Amministrazioni centrali dello Stato (es. ARERA, AGCOM, Ministeri, Organi di polizia economico-finanziaria e di pubblica utilità).

I singoli KSM potranno essere condotti da persone singole esperte in una particolare materia, oppure gruppi di persone dello stesso ufficio o di uffici diversi, oppure da un Ufficio nella sua interezza.

Come anticipato nel paragrafo 2.2, il KSM è una metodologia particolarmente virtuosa dal punto di vista formativo, in quanto permette di sviluppare contemporaneamente conoscenze, competenze (in particolare comunicazione e *team building*), visione sistemica e coscienza del ruolo.

La progettazione e la realizzazione dei KSM potrebbe anche essere uno degli obiettivi annuali di alcuni Uffici, in considerazione della valenza strategica del consolidamento di tale *knowhow*.

Infine, come evidenziato nel precedente paragrafo 2.3, anche se di durata limitata, il KSM ottimale dovrebbe svolgersi secondo il metodo formativo su “tre fasi”, comprendendo pertanto anche brevi esercitazioni, *case studies* reali, simulatori, ecc.

2.5 ART Academy

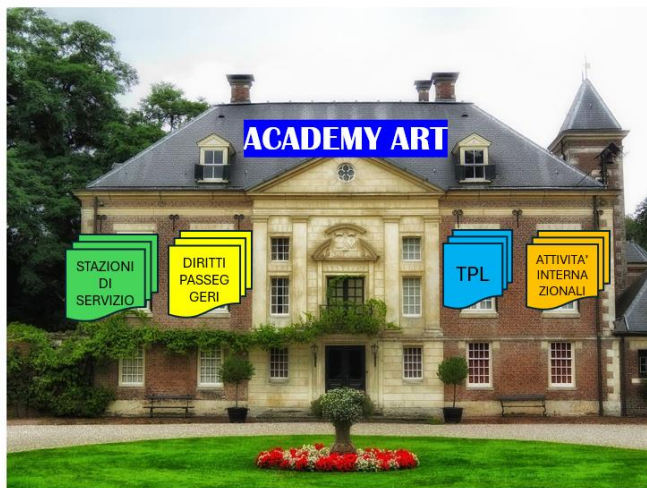
Sulla scia del precedente piano della formazione che aveva introdotto il tema di una possibile ART Academy, si ipotizza qui seguito la modalità realizzativa, partendo dai contenuti consolidati durante i KSM (paragrafo 2.4). I “macro-temi” rappresentati nel precedente paragrafo costituiscono i mattoni fondamentali su cui costruire, in modo incrementale, i principali percorsi formativi della futura Academy.

Qui sotto una rappresentazione grafica che prende spunto dalla precedente illustrazione.

Anche in questo caso, l’avvio può essere traslato al terzo anno di valenza del presente piano (2027).

ACADEMY ART – Ipotesi avvio 2026 (*)

Riempimento con
contenuti da KSM
e altre fonti



(*) Solo a titolo
esemplificativo

Si ricordano i principali obiettivi di una *Academy*: consolidamento, condivisione e diffusione del *knowhow*, rafforzamento della squadra, attrazione di talenti, crescita dell'autorevolezza.

L'*Academy* si potrebbe avvalere sia di contributi interni, sia di contributi di esperti esterni, e conseguentemente svolgere la propria attività sia a beneficio delle persone ART (sia *junior* che *senior*), sia di organizzazioni e *stakeholders* esterni.

L'*Academy* potrà essere frequentata in diverse modalità: i colleghi *senior* potrebbero selezionare solo alcuni temi specifici, i colleghi *junior* potrebbero essere interessati a conoscere un nuovo settore, i neo-assunti potrebbero essere inseriti in Autorità con un percorso che copra, nei primi sei mesi, tutti i temi, anche al fine di orientarne al meglio l'inserimento.

2.6 Coaching, mentoring

Il *coaching* è un'attività centrata sulla persona, nel corso della quale il partecipante ("*coachee*") interagisce con un "*coach*" per raggiungere un obiettivo o risolvere un problema che può riguardare aspetti professionali, di crescita lavorativa o manageriale, come ad esempio: affrontare un cambiamento, sbloccare una situazione difficile o conflittuale, sviluppare una specifica capacità, aumentare la *performance* nel lavoro, migliorare il rapporto con i propri collaboratori, prepararsi a ricoprire un nuovo ruolo lavorativo.

Il *coaching* è uno strumento per raggiungere meglio i risultati, sviluppando la consapevolezza delle tecniche e le abilità interpersonali (conoscenze, competenze, coscienza del ruolo, rif. Par. 2.2). L'obiettivo è valorizzare ed indirizzare il percorso professionale di ciascuno, in ottica di efficacia per l'ente ed autorealizzazione personale.

Il *coaching* è pertanto uno strumento di formazione a tutto tondo, perché permette di generare consapevolezza di quanto si stia crescendo, e di come si possa accedere a quel sapere che permette di progredire.

Obiettivo del *mentoring* è quello di accompagnare il nuovo assunto nei primi mesi sul nuovo posto di lavoro attraverso lo sviluppo sia personale che professionale, tramite l'ascolto, i consigli, l'esempio.

Ad ogni nuovo assunto ("*mentee*") viene affiancato un *mentor* non facente parte dell'ufficio di assegnazione. Il *mentor*, dipendente di lungo corso dell'ART (di norma, almeno 5 anni), se possibile con esperienza specifica o esperienze pregresse in tale ruolo, e comunque con spiccata sensibilità e capacità di gestione di risorse umane e di supporto alla crescita professionale, accompagna il *mentee* per un periodo approssimativo di 12 mesi.

La fase di *coaching* segue quella iniziale di *mentoring*, ed ha l'obiettivo di consolidare il primo anno di lavoro in ART delineando al contempo nuovi obiettivi e traiettorie professionali.

Il dipendente ha libera facoltà di avvalersi (o di non avvalersi) di un *coach*, in qualunque momento della sua carriera lavorativa.

Le caratteristiche del *coach* sono simili a quelle del *mentor* (spiccata sensibilità e capacità di gestione di risorse umane e di supporto alla crescita professionale), ma oltre a queste caratteristiche di base il *coach* dispone di una preparazione specifica. Pertanto, il *coach*, a differenza del *mentor*, di norma fa parte dell'Ufficio Risorse Umane.

L'accompagnamento del *coach* si basa su accurate fasi di ascolto, e si esplica nella definizione/condivisione di processi di crescita (sia personale che professionale), formazione continua, con l'obiettivo di potenziare le capacità personali in ART e la fiducia in sé stessi in generale.

Gli incontri (siano essi relativi alla fase del *mentoring* che a quella del *coaching*), prevalentemente informali, possono dare luogo a sintetici *report* periodici, in cui si delineano obiettivi, punti di partenza, azioni per realizzarli, punti di arrivo.

2.7 Corsi SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione) e Syllabus

Nell'ambito del precedente piano della formazione, il personale ART ha partecipato a numerosi corsi della SNA, riportando sempre giudizi positivi sulla qualità degli stessi.

Si prolunga quindi anche in questo piano la collaborazione con la SNA, confermando la modalità di partecipazione attuale, cioè lasciando libera scelta dei corsi da seguire alla persona interessata, d'accordo con il proprio dirigente. La candidatura al corso selezionato, attivabile direttamente dal sito SNA (recentemente rinnovato e reso più *user friendly*), viene validata da RUA, e deve essere autorizzata esplicitamente solo in caso di spese di trasferta per corsi in presenza. Si rammenta infatti che la partecipazione ai corsi SNA è a titolo gratuito per le Autorità Indipendenti.

Syllabus è la piattaforma per la formazione sviluppata dal Dipartimento della Funzione Pubblica per tutte le PA italiane. Tale piattaforma si affianca al portale SNA ed alle altre modalità formative. Tutto il personale ART è stato abilitato alla piattaforma nel corso del 2024.

Syllabus permette in particolare il miglioramento delle competenze (rif. Par. 2.2) e supporta i processi di innovazione delle amministrazioni, tipici del PNRR, cioè quelli relativi alla transizione digitale, ecologica e amministrativa.

Le singole sessioni formative di Syllabus si caratterizzano per la brevità, permettendo una formazione in “pillole” distribuite durante le giornate secondo le esigenze personali. Una caratteristica utile di tale piattaforma è la proposizione di una sorta di *assessment* all’inizio di un filone formativo, al fine di definire il livello di conoscenza di partenza ed indirizzare di conseguenza verso le lezioni base, *intermediate*, *advanced*. Anche i “*badge*” che si acquisiscono al termine di una sessione formativa sono graduati in tal senso, e permettono di certificare il proprio livello di conoscenza a livello internazionale.

SNA e Syllabus sono pertanto complementari, e si configurano come una cornice di opportunità formative, nella quale ciascuno, secondo i propri tempi e secondo i propri interessi, d’accordo con il proprio responsabile, si muoverà autonomamente, sia dal punto di vista degli argomenti, sia delle ore per la formazione.

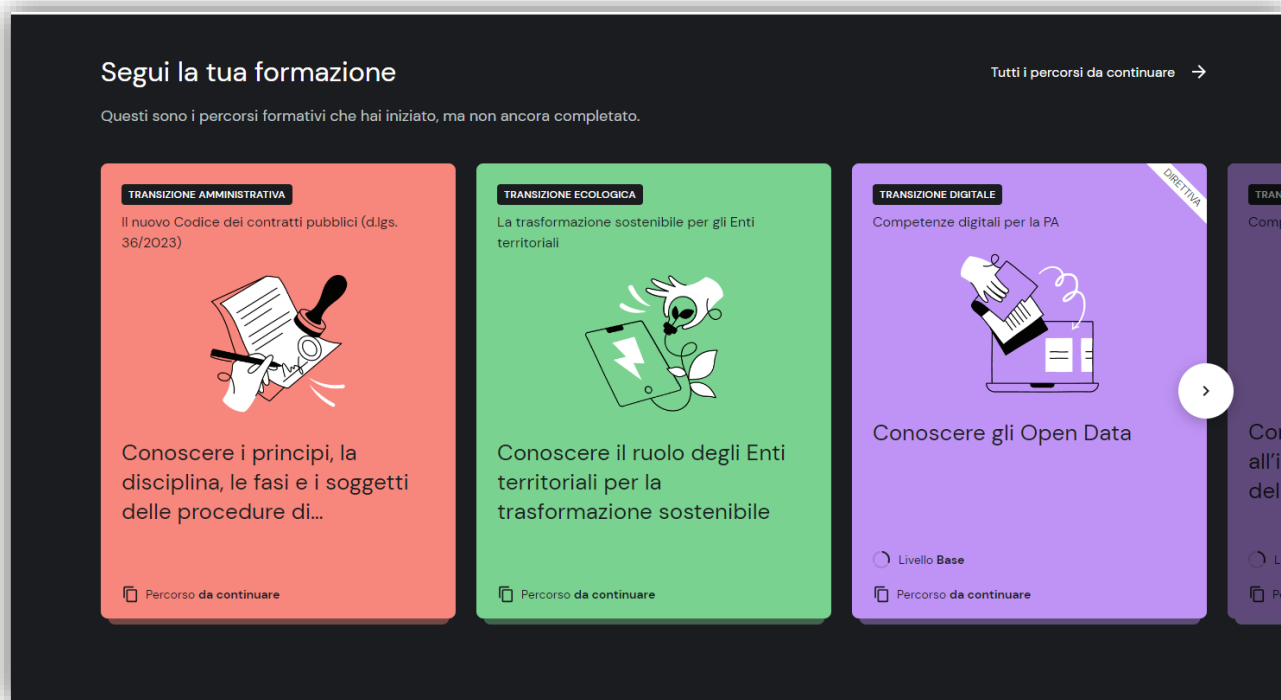
Nella pagina seguente si raffigurano, a titolo esemplificativo, una parte del catalogo formativo 2025 di SNA ed una schermata di Syllabus con i tre filoni principali: transizione amministrativa, ecologica, digitale.

Sull’immagine del catalogo formativo SNA si evidenzia anche un aspetto: dopo cinque anni di corsi quasi totalmente *online*, sono riproposti nuovamente molte sessioni in aula (oltre al mix *online/aula*, cosiddetto “*blended*”). Non solo per la SNA, ma per tutti gli ambienti di lavoro e di formazione, si ritiene necessario anche sviluppare spazi fisici coerenti (per riunioni di lavoro in presenza, luoghi per comunicare anche in via informale, *networking break*, ecc.), fondamentali per valorizzare il lavoro in presenza, il *collaborative learning* più volte citato, lo scambio di idee, il *team building*, ecc.

	PA		
La revisione contabile negli enti e organismi pubblici	2025	Gestione economica, finanziaria e tributaria nella PA	Finanza e bilancio pubblico In aula
La tutela della concorrenza: recenti evoluzioni	2025	Gestione economica, finanziaria e tributaria nella PA	Finanza e bilancio pubblico In aula
Modelli di determinazione dei costi standard	2025	Gestione economica, finanziaria e tributaria nella PA	Finanza e bilancio pubblico In aula
Monitoraggio Grandi Opere	2025	Gestione economica, finanziaria e tributaria nella PA	Finanza e bilancio pubblico E-learning
Politiche fiscali e crescita sostenibile	2025	Gestione economica, finanziaria e tributaria nella PA	Finanza e bilancio pubblico Blended
Regolazione economica e vincoli comunitari	2025	Gestione economica, finanziaria e tributaria nella PA	Finanza e bilancio pubblico In aula
Sviluppo dei sistemi di misurazione e valutazione della performance a supporto delle Amministrazioni pubbliche	2025	Gestione economica, finanziaria e tributaria nella PA	Finanza e bilancio pubblico In aula
Data science per la PA	2025	Gestione economica, finanziaria e tributaria nella PA	Flussi statistici, Big Data e Data Science E-learning
Il monitoraggio degli investimenti infrastrutturali nell'ambito del PNRR	2025	Gestione economica, finanziaria e tributaria nella PA	Flussi statistici, Big Data e Data Science E-learning

Sopra: un estratto dal catalogo formativo 2025 di SNA.

Sotto: una schermata di Syllabus: transizione amministrativa, ecologica, digitale.



2.8 Formazione dirigenti e responsabilizzazione

Il ruolo del dirigente nell'ambito del presente piano è duplice.

Innanzitutto ogni dirigente ha l'opportunità, come tutti, di delineare la propria traiettoria formativa con la massima libertà. La piattaforma Syllabus ed i corsi SNA sono fruibili liberamente, in accordo con il responsabile diretto (SG o Vice SG), corsi specifici/tecnici possono essere selezionati e proposti per il finanziamento, e nel corso del biennio 2025-2026 sarà organizzata una sessione dedicata "full immersion" di più giornate sulle tematiche "pianificazione, gestione del ciclo della performance e soft skills".

Ma il secondo compito, ancora più importante, è responsabilizzare e motivare le persone del proprio Ufficio.

Se il dirigente sponsorizza e sostiene la formazione dei suoi collaboratori, questi si sentiranno motivati a frequentare le sessioni formative con il massimo impegno. Se ogni persona ha la possibilità di scegliere/indirizzare il proprio percorso formativo, sarà più motivata a formarsi con passione e profitto.

È pertanto basilare che prima di ogni intervento formativo, selezionato congiuntamente da dirigenti e funzionari/operativi in base alla propria attività/esigenza lavorativa, ci sia sempre una opportuna spinta motivazionale, supportata ovviamente anche dalla funzione HR e dal responsabile della formazione. Tale approccio deve continuare anche dopo la sessione formativa, con un breve ma fondamentale *follow-up*.

Questo "patto" fra "capi" e "collaboratori" è fondamentale: ogni sessione formativa, di qualunque tipo (dal semplice *webinar* al Master annuale) è un investimento da parte di tutti gli attori (*in primis*: l'Autorità), e come tale deve essere valorizzato.

In sintesi, il rapporto del dirigente con il proprio collaboratore dovrebbe avere i seguenti obiettivi:

1. aprire ad un'analisi dei bisogni che sia un "ascolto vero";
2. definire in modo chiaro e trasparente perché si sta facendo quel percorso di formazione;
3. seguire i risultati;
4. tener traccia degli esiti.

Anche per questo motivo questo piano è stato costruito ricercando la più ampia condivisione con i dirigenti dell'Autorità (con incontri singoli) e circa 50 funzionari/operativi (in sessioni di *focus-group* di 10 persone alla volta circa) per raccogliere indicazioni e contributi, ma soprattutto per facilitare questo "patto".

3 Formazione obbligatoria in materia di sicurezza, prevenzione corruzione, trattamento dati personali, gestione appalti

La formazione su salute e sicurezza sul lavoro è obbligatoria per tutti i lavoratori ed è uno degli strumenti fondamentali per prevenire infortuni e malattie professionali.

Il Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro (D.Lgs. 81/2008), punto di riferimento, dispone all'art. 37 che: *"Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente ed adeguata in materia di salute e sicurezza, [...] con particolare riferimento a: concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza; rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell'azienda..."* e che *i "dirigenti e i preposti ricevono a cura del datore di lavoro, un'adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico in relazione ai propri compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro."* [...] *"La formazione e, ove previsto, l'addestramento specifico devono avvenire in occasione della costituzione del rapporto di lavoro o [...], del trasferimento o cambiamento di mansioni, [...] della introduzione di nuove attrezzature di lavoro o di nuove tecnologie. [...] L'addestramento viene effettuato da persona esperta e sul luogo di lavoro. L'addestramento consiste nella prova pratica, per l'uso corretto e in sicurezza di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale; l'addestramento consiste, inoltre, nell'esercitazione applicata, per le procedure di lavoro in sicurezza"*.

In tale senso devono intendersi le diverse tipologie di formazione: quella generale di 4 ore (sui concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della sicurezza), quella specifica, la cui durata varia in base al rischio dell'azienda (sui rischi specifici legati alle mansioni, procedure di sicurezza, DPI, segnaletica, emergenze), gli aggiornamenti ogni 5 anni, quella specifica in base al ruolo (RSPP/ASPP (Responsabile/Addetto Servizio Prevenzione e Protezione, Preposto, RLS Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, addetto Antincendio, addetto al Primo Soccorso), le esercitazioni collettive di evacuazione dei locali.

Relativamente al sistema di prevenzione della corruzione, la formazione del personale dell'Autorità costituisce una misura fondamentale. Tramite l'attività di formazione l'Autorità intende assicurare la corretta e piena conoscenza dei principi, delle regole e delle misure contemplate dal PTPCT (Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza) da parte di tutto il personale, anche in funzione del livello di coinvolgimento nei processi esposti al rischio di corruzione.

Per il triennio 2025-2027 si intende confermare l'erogazione della formazione per ciascun nuovo dipendente assunto dall'Autorità sugli ambiti tematici concernenti la normativa, le pratiche in ambito di anticorruzione, di analisi e di gestione del rischio, PTPCT ed etica.

Si prevede, infine, di svolgere, nel biennio 2025-2026, un seminario aperto a tutti i dipendenti dell'Autorità sui temi dell'etica pubblica.

In materia di protezione dei dati personali, l'obbligo di istruire e formare i soggetti autorizzati al trattamento dei dati discende dall'art. 29 del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016, secondo il quale i soggetti autorizzati non possano trattare dati personali *"se non istruiti in tal*

sensu dal titolare del trattamento". Tale obbligo implica sia la necessità di fornire istruzioni al personale autorizzato al trattamento sia, in via generale, di assicurare al personale stesso un'adeguata formazione.

Negli ultimi anni, grazie al lavoro del *Network* degli RPD (Responsabile della Protezione dei Dati), sono stati organizzati diversi seminari riservati ai vertici ed al personale delle autorità amministrative indipendenti. Si intende pertanto proseguire con questa collaborazione a titolo gratuito.

Sul tema gestione appalti, al fine di consentire almeno l'esecuzione degli stessi sopra soglia e in prospettiva di ottenere la qualificazione di ART come stazione appaltante autonoma, si evidenzia l'allegato II. 4 del codice D. lgs 31 marzo 2023 n. 36 e in particolare l'articolo 8 "Qualificazione delle stazioni appaltanti e delle centrali di committenza per l'esecuzione".

Tale esigenza formativa potrebbe essere soddisfatta tramite la piattaforma e-learning del portale Formazione Nazionale Appalti (FNA)

4 Piano 2025-2027

In considerazione della strategia e delle linee guida descritte nei capitoli precedenti, parti integranti e fondamentali del piano, si delinea il seguente prospetto di attività triennale, costruito e condiviso tramite *workshop* interni e incontri individuali che hanno coinvolto circa 60 persone dell'Autorità.

4.1 Avvio attività

In applicazione delle linee guida descritte nei capitoli 1 e 2, ed in base alle esigenze raccolte durante i citati incontri con dirigenti, funzionari e operativi, si ipotizza il seguente piano di attività con avvio scaglionato nel triennio 2025-2026-2027. Le attività potranno essere integrate, ricalendarizzate o annullate in base a nuove esigenze e/o linee guida.

Attività per formazione / Valorizzazione Risorse Umane	2025	2026	2027
Frequenzamento Corsi SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione)			
Utilizzo piattaforma Syllabus			
KSM (Knowledge Share Meeting) periodici			
<i>Data governance</i> ed economia dei dati			
<i>Business intelligence</i> (es. Power BI)			
Intelligenza artificiale/uso intelligenza artificiale			
Progettazione/erogazione corsi su macro-temi regolazione			
Formazione economico-bilancistica e pianificazione economico-finanziaria			
Riforma contabilità pubblica (sistema unico contabilità economico-patrimoniale <i>accrual</i>)			
Gestione appalti e forniture			
Sicr@web ed altre <i>skill</i> informatiche			
Sicurezza informatica (<i>Cybersecurity</i>)			
Competenze linguistiche, comunicazione (italiano ed inglese avanzato)			
Conciliazione (ADR-ODR)			

<i>Soft skills</i>			
Pianificazione, gestione del ciclo della performance e <i>soft skills</i> per dirigenti			
<i>Coaching/Mentoring</i>			
Evento di <i>team building</i>			
<i>ART Academy</i>			
Collaborazioni con Università ed enti di ricerca			
Seminari in collaborazione con altre Autorità			
Convegni/seminari <i>Advisory Board</i>			
Formazione obbligatoria d.lgs. n. 81/2008 (sicurezza sul lavoro)			
Formazione su prevenzione corruzione			
Formazione su trattamento dei dati personali			

Altre esigenze specifiche emerse che verranno valutate e calendarizzate nel triennio:

- Comunicazione esterna
- Analisi PEF
- Formazione ANSFISA (Agenzia Nazionale per la Sicurezza delle Ferrovie e delle Infrastrutture stradali e autostradali)
- EET
- Felicità e benessere sul luogo di lavoro

4.2 Descrizione attività

In applicazione della strategia descritta nel Capitolo 2, di seguito alcune linee guida di dettaglio per lo svolgimento delle attività formative del piano, anch'esse condivise durante i *workshop* citati.

Frequenzazione Corsi SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione): in base a esigenze lavorative e valutazioni condivise persona/responsabile di riferimento, HR abilita. In caso di presenza di costi di trasferta, necessaria autorizzazione formale di RUA/CBA.

Utilizzo piattaforma Syllabus: rif. precedente paragrafo 2.7. Tutto il personale è stato abilitato.

KSM (Knowledge Share Meeting) periodici: seminari rapidi e informali fra colleghi post approvazione delibere o su tematiche di particolare interesse sviluppate dagli Uffici. Cadenza bimestrale o trimestrale, a rotazione fra Uffici (rif. precedente paragrafo 2.7).

Data governance ed economia dei dati: corso organizzato in collaborazione con la Libera Università di Bolzano e l'Università di Trento.

Competenze linguistiche, comunicazione (italiano ed inglese avanzato): esigenza specifica emersa dai colloqui. Su base volontaria. Moduli disponibili anche su SNA.

Soft skills: su varie tematiche, da selezionare, es. organizzazione personale, *project management* personale, comunicazione, lavoro di gruppo, *problem solving*, ecc. In questo ambito rientrano anche eventi annuali di formazione/*team building*. Diversi moduli disponibili su SNA e Syllabus.

Seminari in collaborazione con altre Autorità: come proposto da dirigenti e funzionari, es. su temi trasversali giuridici, ecc.

Collaborazioni con Università ed enti di ricerca: sia nell'ambito degli Accordi Quadro con gli atenei, sia con convenzioni *ad hoc*, sia nell'ambito di tirocini, dottorati, *project work*, ecc.

ART Academy: rif. precedente paragrafo 2.5.

Coaching/Mentoring: rif. precedente paragrafo 2.6.

Formazione obbligatoria d.lgs. n. 81/2008: finalizzata a fornire a tutto il personale adeguata preparazione sulla salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro ai sensi del d.lgs. n. 81/2008.

Formazione su prevenzione corruzione: breve sessione formativa (2-3 ore) finalizzata a fornire al personale neoassunto adeguata preparazione sulle norme di applicazione relative alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza e sulla sua applicazione in ART con il PTPCT (Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza). Rif. precedente capitolo 3.

Formazione su trattamento dei dati personali: rif. precedente capitolo 3.

4.3 Budget

Il piano delineato può essere realizzato con il budget stanziato per il 2025 che ammonta a 30.000 euro (rif. Bilancio ART - Capitolo 30900). Al momento non si prevede quindi la necessità di assestamento di bilancio per l'anno in corso, anche perché molte attività sono basate sul consolidamento e condivisione del *knowhow* prodotto internamente.

Per il 2026-2027, in considerazione del presumibile aumento del personale dell'Autorità, si prevede la necessità di una rivisitazione del budget annuale.

I costi per la formazione obbligatoria rif. d.lgs. n. 81/2008 sono allocati sul capitolo 41600 avente ad oggetto "Sicurezza sul lavoro".

4.4 Cruscotto formazione

Oltre alla registrazione autonoma delle ore di formazione tramite il "portale del dipendente", l'Ufficio RUA gestisce un cruscotto generale, che incrocia Persone, Uffici, Sessioni formative, al fine di avere una visione generale, sia quantitativa (ore di formazione), sia qualitativa (tipologia corsi). Ogni volta che un dipendente si candida e successivamente frequenta un corso o anche semplicemente un *webinar*, lo segnala e tale cruscotto viene aggiornato di conseguenza.

4.5 Risorse coinvolte per progettazione, organizzazione, erogazione

Per la realizzazione completa del piano, che prevede progettazione di dettaglio, organizzazione ed erogazione, si rendono necessarie per il 2026 una persona *full time* e due *part time*. Per il 2027, in caso di estensione a tutte le attività previste, si renderà necessaria una ulteriore risorsa *full time*.

5 Appendice – Incontri per condivisione linee guida e raccolta esigenze

A inizio gennaio (13.01.2025) è stato inviato via *e-mail* il seguente invito a tutto il personale ART:

Cara collega, caro collega,

in continuità con gli incontri degli scorsi anni, nelle prossime settimane sarà possibile partecipare a incontri (su Teams ed in presenza) per aggiornamenti sulle opportunità formative in ART.

In particolare, sarà presentata la nuova piattaforma Syllabus, e saranno riassunte le modalità formative già attive (SNA, ecc.) ed in fase di attivazione (KSM, Knowledge Share Meeting).

Come ogni anno, saranno raccolti suggerimenti ed esigenze formative specifiche, che confluiranno nel nuovo Piano della formazione che sarà varato nel corso del 2025.

La presentazione/workshop durerà max 30 minuti, e sarà anche riproposta nei prossimi mesi.

La partecipazione è facoltativa.

*Se vuoi partecipare, ti chiediamo la cortesia di prenotarti per la sessione prescelta, rispondendo a questa *e-mail* (no CC a tutti), con in CC il dirigente di riferimento.*

La partecipazione ad ogni incontro è limitata a 15 persone (anche su Teams) al fine di permettere l'interazione.

Le sessioni disponibili sono le seguenti:

- *Lunedì 27 gennaio ore 15 (su Teams, max 15 persone)*
- *Martedì 28 gennaio ore 10 (in presenza a Torino, max 15 persone)*
- *Giovedì 30 gennaio ore 16 (in presenza a Torino, max 15 persone)*
- *Venerdì 31 gennaio ore 10 (su Teams, max 15 persone)*

Se necessario, saranno organizzate altre sessioni nel mese di febbraio.

Ciascun dirigente può scegliere di partecipare ad una delle seguenti sessioni:

- *sessione di gruppo: martedì 28 gennaio ore 17, in presenza a Torino, oppure*
- *sessione di gruppo: mercoledì 29 gennaio ore 12, su Teams, oppure*
- *incontro singolo, in data ed orario da concordare.*

Nel mese di febbraio è stata inviata una seconda *e-mail* di invito (14.02.2025), ampliando la disponibilità, anche per incontri singoli, fino a metà marzo.

In esito a questo processo, sono stati svolti 10 incontri, sia in presenza che in remoto, coinvolgendo circa 60 persone.

È stato quindi possibile condividere ed anticipare le linee guida e la strategia descritti in questo Piano, ed al contempo raccogliere esigenze formative individuali, di gruppo, di Ufficio.