

# Lo sviluppo delle competenze per la PA del futuro

Indagine FPA in collaborazione con FormezPA

2023



## Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>3</b>
Il contesto di riferimento .....	3
Obiettivi e struttura della ricerca .....	4
Principali risultati emersi.....	4
<b>1. Conoscenza e fruizione della piattaforma Syllabus per lo sviluppo delle nuove competenze nella PA .....</b>	<b>6</b>
1.1 I numeri del Syllabus .....	6
1.2 Giudizi su efficacia e qualità del Syllabus .....	7
<b>2. Attività formative in tema di trasformazione digitale.....</b>	<b>9</b>
2.1 I canali per la formazione sul digitale .....	9
2.2 I temi della trasformazione digitale .....	10
<b>3. Attività formative in tema di transizione ecologica .....</b>	<b>11</b>
3.1 I numeri della formazione sul tema green: fruizione attuale e prospettive future .....	11
3.2 La transizione verde nei comparti del settore pubblico .....	12
<b>4. Lo sviluppo di soft skill .....</b>	<b>13</b>
4.1 Lo sviluppo di <i>soft skill</i> : fruizione attuale e prospettive future .....	13
4.2 Più <i>soft skill</i> nel comparto istruzione .....	14
<b>5. La soddisfazione dei dipendenti pubblici .....</b>	<b>15</b>
5.1 Il <i>sentiment</i> dei dipendenti pubblici rispetto alla formazione svolta nella PA.....	15
5.2 La distribuzione dei “soddisfatti” per comparto .....	15
<b>I protagonisti dell’indagine .....</b>	<b>17</b>
<b>Allegato A: tabelle di dettaglio .....</b>	<b>18</b>

# Introduzione

## Il contesto di riferimento

La formazione è una dimensione fondamentale del lavoro, uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane. Inserendosi nel processo di modernizzazione dell'amministrazione pubblica, essa sta acquisendo, nel tempo, sempre maggior rilievo ed autonomia funzionale.

Oggi, grazie al programma "Ri-formare la PA", l'obiettivo degli investimenti in istruzione e formazione nella pubblica amministrazione è perseguito attraverso progetti di *reskilling* e *upskilling* del capitale umano, al fine di migliorare le competenze del personale della PA mediante corsi online, comunità di pratiche, progetti di change management, ecc., nell'ottica di perseguire, entro il 2026, target formativi e organizzativi molto ambiziosi e competitivi.

Il rilancio della formazione dei dipendenti pubblici è, del resto, uno snodo cruciale per le transizioni amministrativa, digitale e green, necessarie ad attuare il Recovery Plan. Ricordiamo brevemente che - in termini d'attuazione - all'inizio del 2022 è stato presentato il Piano strategico "Ri-formare la PA" per i 3,2 milioni di dipendenti pubblici, articolato in due filoni: "PA 110 e lode" e programmi formativi specifici per sostenere le transizioni previste dal PNRR attraverso la piattaforma Syllabus, messa a disposizione di tutti gli enti pubblici. Un potenziamento del programma di sviluppo delle competenze è arrivato, poi, grazie alla direttiva emanata nel marzo del 2023 dal ministro per la pubblica amministrazione Paolo Zangrillo, inoltrata in occasione del lancio del nuovo Syllabus, che ha mirato a rafforzare il concetto di diritto-dovere alla formazione, fornendo "indicazioni metodologiche e operative per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative" affidate ai dirigenti, per i quali rappresentano un importante obiettivo di performance. A partire dalle competenze digitali, essa ha previsto una *road map* di azioni concrete:

- entro il 30 giugno del 2023, le amministrazioni avevano tutte l'obbligo di aderire alla piattaforma Syllabus (lanciata inizialmente il 1° febbraio 2022, all'interno del programma di assessment e formazione digitale previsto dal Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano "Ri-formare la PA");
- entro sei mesi dall'iscrizione, le amministrazioni dovranno fornire attività di formazione digitale ad almeno il 30% del personale, al 55% entro il 2024 e ad almeno il 75% entro il 2025;
- la formazione, oltre alle competenze digitali, va ad abbracciare anche altri temi di rilievo, quali la transizione ecologica e amministrativa, secondo un'offerta formativa, erogata dal Dipartimento della funzione pubblica, che si avvarrà anche della Sna (Scuola nazionale dell'amministrazione) e di FormezPa (società in house alla Presidenza del Consiglio - Dipartimento della funzione pubblica ed alle amministrazioni associate).
- Secondo la Direttiva, infine, le Pubbliche Amministrazioni garantiranno a ciascun dipendente almeno 24 ore di formazione all'anno, arrivando quindi a circa tre giornate lavorative su base annua da dedicare all'accrescimento delle competenze.

Partiamo dalla considerazione che l'investimento previsto sul capitale umano è sicuramente senza precedenti. Malgrado ciò, oggi lo stato di avanzamento lavori non ha ancora del tutto visto un completamento nell'implementazione di corsi online e attività focalizzate a questo obiettivo.

Lo scopo del "Syllabus, nuove competenze per le pubbliche amministrazioni", il portale della formazione dedicato a tutte le persone che lavorano nella PA e realizzato dal Dipartimento della funzione pubblica, è dunque quello di diventare lo strumento unico per accrescere conoscenze e capacità dei dipendenti pubblici attraverso percorsi formativi mirati e differenziati, monitorando lo stato e il livello delle conoscenze dei dipendenti, promuovendo i processi di innovazione delle amministrazioni a partire dalle transizioni digitale, ecologica e amministrativa in atto. Dal canto suo, il dipendente pubblico è chiamato, in modo più rigido e

assertivo, ad applicarsi con interesse e impegno al suo percorso formativo, a conoscere e garantire al cittadino il diritto alla fruizione dei servizi on-line, nonché a conoscere le principali piattaforme abilitanti a supporto dell'erogazione di tali servizi da parte delle pubbliche amministrazioni in favore di cittadini e imprese.

## Obiettivi e struttura della ricerca

L'indagine si compone di una rilevazione realizzata tra il 21 giugno e il 21 luglio 2023. Si tratta di un "panel PA", cui hanno preso parte **1.006 dipendenti pubblici** provenienti da diverse tipologie di amministrazioni (il dettaglio della composizione del panel è riportato nella sezione "I protagonisti dell'indagine"). I risultati offrono una importante fotografia circa la conoscenza e l'utilizzo della piattaforma Syllabus per lo sviluppo delle competenze nella PA e, più in generale, permettono di valutare la formazione *tout court* presso le pubbliche amministrazioni, attraverso i vari canali utilizzati dal settore pubblico nonché in apprendimento autonomo. L'analisi, inoltre, mira a individuare il livello di formazione sulla trasformazione digitale, sulla transizione ecologica e in relazione allo sviluppo di *soft skill* (competenze trasversali), temi prioritari del Syllabus perché già disponibili in piattaforma o di prossima implementazione. Si rileva, infine, il grado di soddisfazione degli impiegati pubblici rispetto alle attività proposte loro dalle organizzazioni d'appartenenza.

## Principali risultati emersi

Complessivamente, il 73% dei dipendenti pubblici ha dichiarato di conoscere la piattaforma Syllabus, promossa dal Dipartimento della funzione pubblica per lo sviluppo delle competenze nella PA. Di questi, poco più di un terzo, ad oggi, utilizza lo strumento per la propria formazione. È nel comparto istruzione che si concentra la quota più elevata di utilizzatori (il 43%), così come di coloro che più apprezzano la qualità dei contenuti proposti (66%) e che, inoltre, li considerano utili nello svolgimento delle attività lavorative quotidiane (il 61% contro una media generale del 47%). Guardando, poi, al confronto generazionale, sono le classi d'età intermedie (41-50enni) a farne un maggior utilizzo (il 45%), mentre i più anziani tendono a manifestare la più accentuata distanza dallo strumento formativo. È da evidenziare che, nel nostro campione, sono soprattutto i più giovani (fino ai 40 anni d'età) a mostrare il più grande interesse e la prospettiva di un futuro utilizzo della piattaforma, più di un quarto dei quali (il 28%), seppur non utilizzatori dello strumento, sono intenzionati a usufruirne, superando di ben 11 punti percentuali il dato medio generale (17%).

Si caratterizzano, in definitiva, tre principali gruppi tipologici tra coloro che hanno dichiarato di conoscere la piattaforma Syllabus: i buoni conoscitori nonché utilizzatori dello strumento (il 48%), il personale informato e interessato che però non può ancora fruirne (il 23%) e un gruppo -non troppo marginale- di dipendenti pubblici che risultano ancora poco informati e poco interessati (il 29%).

Andando a indagare sui temi della formazione proposti dalla PA, il campo più battuto è risultato quello della trasformazione digitale (il 59% dei rispondenti), soprattutto nel comparto istruzione seguito a stretto giro dalle amministrazioni locali e centrali. Gli argomenti principali sono quelli della sicurezza e protezione dei dati (68%), della gestione dei documenti informatici (56%), dell'utilizzo di piattaforme digitali e servizi on line (53%). La creazione di una solida cultura comune in tema di sicurezza e protezione dei dati è prerogativa della PA centrale (il 73%), mentre l'abilità nell'utilizzo di piattaforme digitali e servizi on line è maggiormente incentivata nel comparto scuola-Università (62%). Nel servizio sanitario vengono soprattutto sviluppate le competenze per una buona capacità gestionale dei documenti informatici (64%).

Rispetto agli altri temi oggetto della nostra indagine, solo il 21% dei dipendenti pubblici ha compiuto attività inerenti alla transizione ecologica (attraverso qualsiasi canale), mentre poco più di un terzo (il 38%) ha usufruito di corsi di formazione sulle *soft skill*, competenze trasversali che attengono alle capacità di interagire con gli altri, di *problem solving*, di sviluppo delle idee e gestione del tempo e delle responsabilità. Queste ultime sono ancora in fase di programmazione rispetto alla loro integrazione sul Syllabus mentre il

green è stato implementato da poco più di un mese, per cui si ritiene che a regime – quando entreranno in piena attività – mostreranno entrambi gli argomenti un buon numero di adesioni.

Complessivamente l’atteggiamento dei dipendenti pubblici che hanno fruito di formazione presso la PA risulta essere positivo, tantochè il 60% è risultato “molto o abbastanza soddisfatto”. Inglobando, poi, nel computo generale anche coloro che si sono dichiarati “mediamente” soddisfatti, con un atteggiamento positivo seppur meno entusiasta, si arriva al livello di soddisfazione complessivo dell’87%.

Alla luce dei dati rilevati, il maggiore sforzo da farsi risulta essere quello di valorizzare e promuovere in modo più incisivo l’offerta formativa delle pubbliche amministrazioni, in particolare il potenziale della piattaforma Syllabus. Sono da coinvolgere maggiormente i giovani, poco fruitori ma buoni estimatori della piattaforma, così come i più anziani, i più distanti da una logica di sviluppo organico e centralizzato delle competenze, con azioni di tutoraggio e mentoring poiché le azioni di accompagnamento sono risultate, ad oggi, ancora poco esaustive. Il processo di integrazione e implementazione delle attività formative per lo sviluppo delle competenze presenta dunque ampi margini di miglioramento e crescita, ma la sensazione è che ci siano sufficiente collaborazione e disponibilità da parte degli impiegati pubblici, destinatari delle iniziative governative in atto.

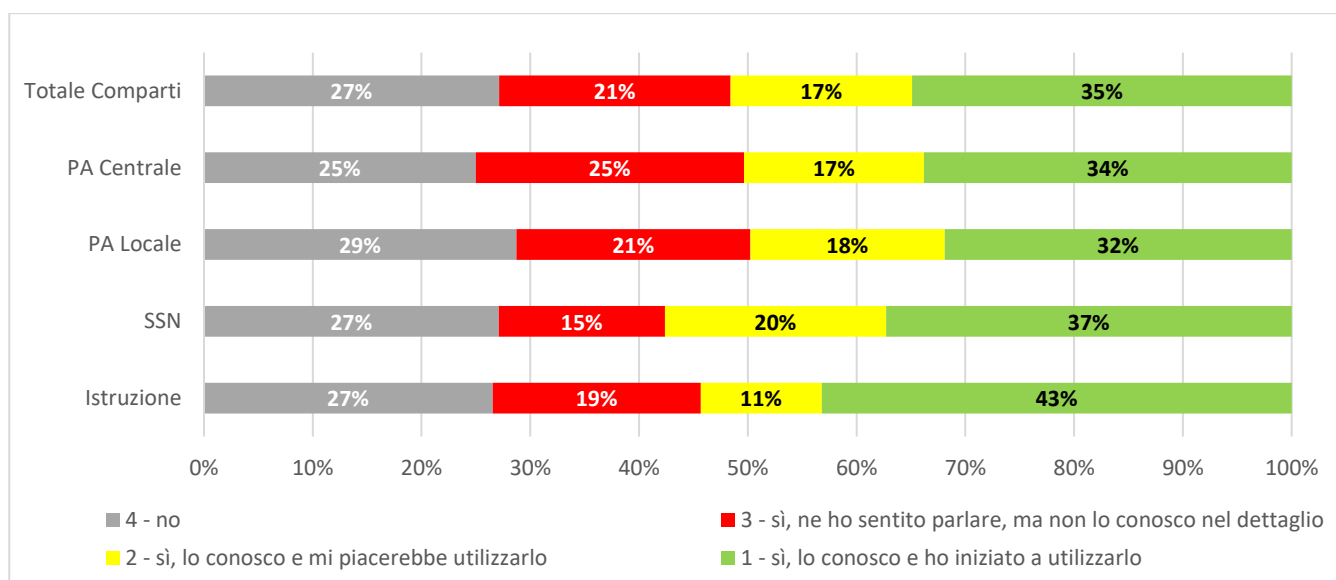
# 1. Conoscenza e fruizione della piattaforma Syllabus per lo sviluppo delle nuove competenze nella PA

## 1.1 I numeri del Syllabus

Complessivamente il 73% dei dipendenti pubblici partecipanti all'indagine ha dichiarato di conoscere la piattaforma Syllabus, promossa dal Dipartimento della funzione pubblica per lo sviluppo delle competenze nella PA. Di questi il 35% non solo conosce ma anche utilizza lo strumento, il 17% lo conosce e vorrebbe utilizzarlo ma non lo ha ancora a disposizione, il 21% ne ha solo sentito parlare (figura 1.1).

La conoscenza risulta grossomodo equidistribuita tra i macro-comparti del settore pubblico, con una prevalenza registrata nella PA centrale (il 76%), ma si evidenziano delle differenziazioni più o meno marcate guardando all'articolazione del dato anche rispetto alla fruizione della piattaforma ai fini formativi. Così, nel comparto istruzione risulta una quota significativa di chi non solo la conosce ma anche la utilizza (il 43% contro il 35% generale), la vorrebbero utilizzare prevalentemente in sanità (il 20%) e la conoscono solo superficialmente un quarto dei dipendenti della PA centrale (il 25%). Nella PA locale si registra, poi, la quota più elevata di coloro che dichiarano di non conoscere affatto il Syllabus (il 29% dei rispondenti).

**Figura 1.1 - Conoscenza del Syllabus, piattaforma promossa dal DFP per lo sviluppo delle nuove competenze nella PA per comparto pubblico**



Poco rilevanti appaiono le differenze riscontrate nel confronto di genere (tabella 1.1). Conoscono il Syllabus 7 donne su 10, il 36% lo utilizza, il 16% lo vorrebbe utilizzare, il 20% ne ha solo sentito parlare. Al contrario, il 29% dichiara di non conoscerlo affatto. Tra gli uomini il 75% conosce questo strumento prossimo a inglobare l'intero panorama formativo proposto dalla PA. La quota si spacchetta in un 34% di utilizzatori, un 18% di coloro ai quali piacerebbe farne uso, un 23% di chi ne ha solo sentito parlare.

**Tabella 1.1 - Conoscenza del Syllabus per genere dei rispondenti**

	Donne	Uomini	Totale
Sì, lo conosco e ho iniziato a utilizzarlo	36%	34%	35%
Sì, lo conosco e mi piacerebbe utilizzarlo	16%	18%	17%
Sì, ne ho sentito parlare, ma non lo conosco nel dettaglio	20%	23%	21%
No	29%	25%	27%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Sicuramente più rilevanti appaiono le differenze riscontrate nel confronto generazionale tra i partecipanti all'indagine (tabella 1.2). Infatti, tra le classi anagrafiche considerate, spicca quella intermedia dei 41-50enni in merito alla conoscenza e all'utilizzo dello strumento di formazione (45%), mentre sono soprattutto i giovani fino ai 40 anni a dichiarare che lo conoscono e vorrebbero utilizzarlo (28%), con ben 11 punti percentuali in più rispetto alla media generale. Sono invece gli over 50 coloro che lo conoscono di meno, mostrando le quote più elevate di criticità: quasi un quarto di essi non lo conosce nel dettaglio (il 23%) e, soprattutto, il 29% non lo conosce affatto.

**Tabella 1.2 - Conoscenza del Syllabus per classi d'età dei rispondenti**

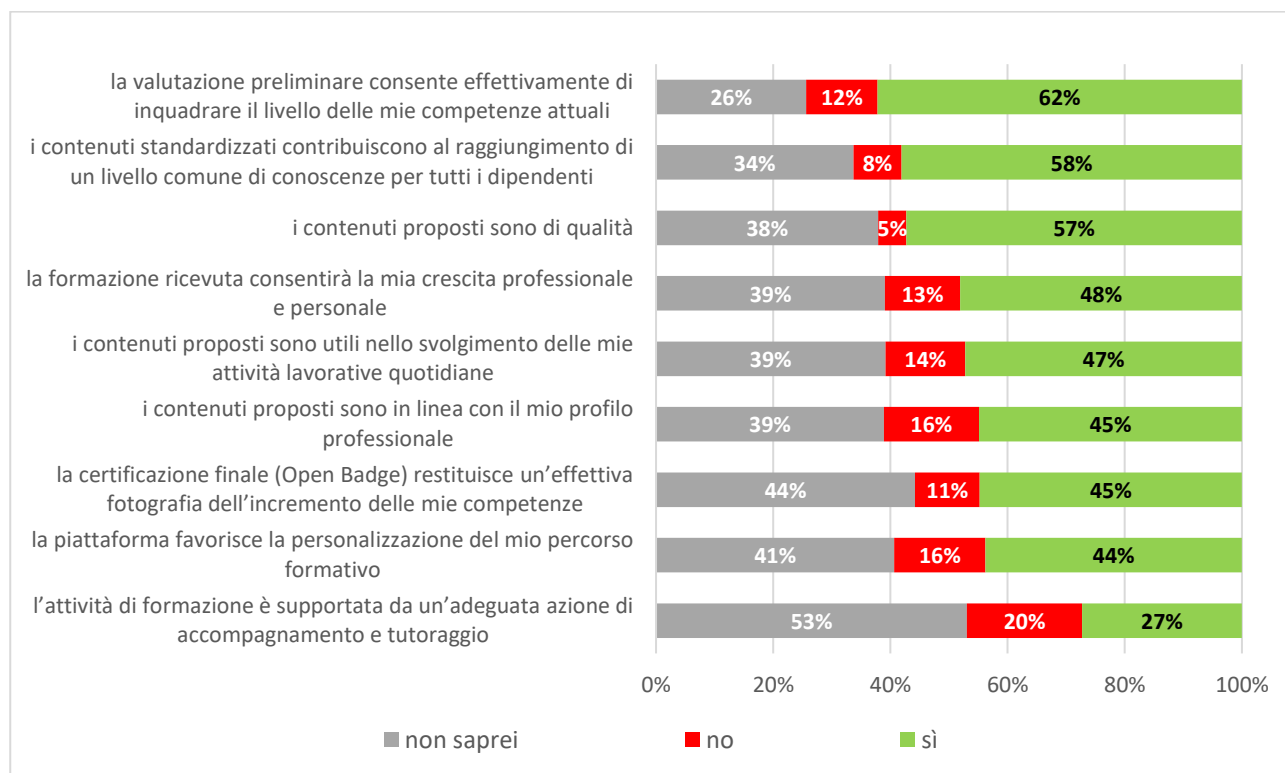
	Fino a 40 anni	41-50 anni	Oltre 50 anni	Totale
Sì, lo conosco e ho iniziato a utilizzarlo	31%	45%	32%	35%
Sì, lo conosco e mi piacerebbe utilizzarlo	28%	14%	15%	17%
Sì, ne ho sentito parlare, ma non lo conosco nel dettaglio	18%	17%	23%	21%
No	23%	23%	29%	27%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Osserviamo, quindi, il delinearsi di tre principali gruppi tipologici, fatto 100 il totale di chi ha dichiarato di conoscere la piattaforma Syllabus: i buoni conoscitori nonché utilizzatori dello strumento (il 48%), il personale informato e interessato che però non può ancora fruirne (il 23% di coloro che lo conoscono), e un gruppo non troppo marginale di dipendenti pubblici che risultano ancora poco informati e poco interessati (il 29%).

## 1.2 Giudizi su efficacia e qualità del Syllabus

Se guardiamo agli elementi di qualità che i pubblici impiegati hanno individuato nella piattaforma Syllabus (sempre tra coloro che hanno dichiarato di conoscerla), notiamo che viene attribuito un gran valore al test d'ingresso, il quale consente di inquadrare il livello iniziale delle competenze di ciascun fruitore (62%). È diffuso il riconoscimento del valore di un livello comune di conoscenze ottenuto attraverso il Syllabus, grazie ai suoi contenuti standardizzati (58%), così come sono numerosi coloro i quali riscontrano una buona qualità nei contenuti (57%). Al contrario, risulta poco presente un'attività di supporto e tutoraggio durante la formazione (27%) anche se in relazione a questo item prevalgono i "non saprei" (53%) ad indicare che, probabilmente, tra i rispondenti si sono avuti pochi riscontri in merito (figura 1.2).

**Figura 1.2 – Accordo con le seguenti affermazioni sulla piattaforma Syllabus**



Se si guarda, poi, ai macro-comparti del settore pubblico, notiamo che la qualità dei contenuti proposti risulta particolarmente apprezzata nelle scuole e nelle Università (66%), dove spicca anche la quota di dipendenti pubblici i quali ritengono –in misura di gran lunga superiore rispetto ai restanti impiegati pubblici- che i contenuti proposti siano utili nello svolgimento delle attività lavorative quotidiane (il 61% contro il 47% complessivo registrato). La valutazione preliminare delle competenze è l'elemento che riceve il maggior apprezzamento in campo sanitario (66%), mentre nella PA centrale si dà maggior risalto all'efficacia dei contenuti standardizzati offerti dal Syllabus, ai fini del raggiungimento di un livello di conoscenze comune (il 62%) (tabella 1.3).

**Tabella 1.3 – Accordo con le seguenti affermazioni sulla piattaforma Syllabus, per comparto**

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
la valutazione preliminare consente effettivamente di inquadrare il livello delle mie competenze attuali	64%	60%	66%	61%	62%
i contenuti standardizzati contribuiscono al raggiungimento di un livello comune di conoscenze per tutti i dipendenti	62%	55%	55%	61%	58%
i contenuti proposti sono di qualità	58%	53%	58%	66%	57%
la formazione ricevuta consentirà la mia crescita professionale e personale	42%	52%	44%	50%	48%
i contenuti proposti sono utili nello svolgimento delle mie attività lavorative quotidiane	43%	46%	43%	61%	47%
i contenuti proposti sono in linea con il mio profilo professionale	44%	39%	55%	54%	45%
la certificazione finale (Open Badge) restituisce un'effettiva fotografia dell'incremento delle mie competenze	44%	44%	45%	49%	45%
la piattaforma favorisce la personalizzazione del mio percorso formativo	42%	44%	51%	39%	44%
l'attività di formazione è supportata da un'adeguata azione di accompagnamento e tutoraggio	28%	24%	31%	31%	27%

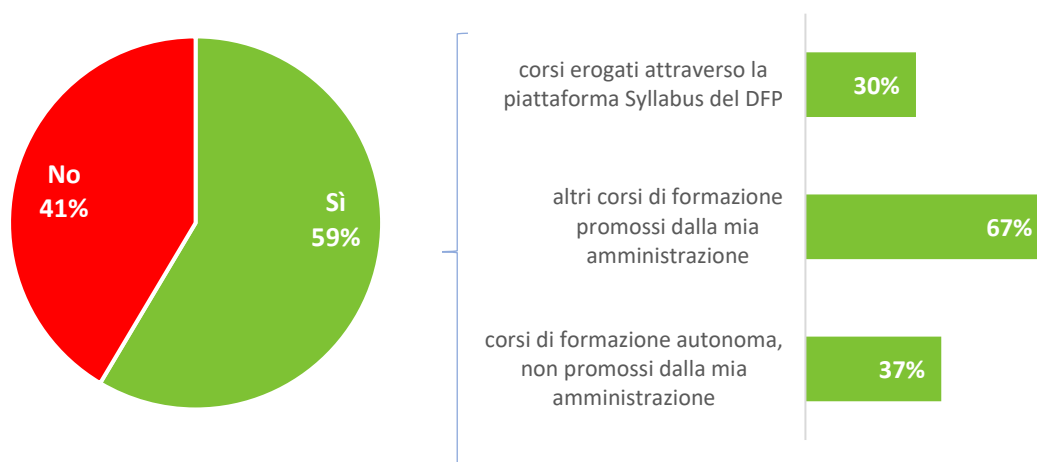


## 2. Attività formative in tema di trasformazione digitale

### 2.1 I canali per la formazione sul digitale

Andando ad analizzare le principali tipologie di attività formative erogate dalla PA, soprattutto tenendo conto della funzione originaria della piattaforma Syllabus che era quella di sviluppare le competenze digitali, rileviamo che il 59% del nostro campione di rispondenti ha ricevuto formazione proprio su questo tema. Meno di un terzo dei rispondenti lo ha fatto attraverso la piattaforma (30%), mentre quasi 7 dipendenti su 10 hanno frequentato corsi attraverso altri canali offerti dalla PA e una quota non trascurabile, pari al 37%, ha optato per percorsi di formazione in piena autonomia, non promossa dalla propria amministrazione (figura 2.1).

Figura 2.1 - Attività formative sul tema della trasformazione digitale (\*)



(\*) Risposta multipla in relazione ai canali utilizzati

Se si guarda, anche in questo caso, all'articolazione per comparto (tabella 2.1), scuola e Università registrano la maggior quantità di attività formative sul digitale (il 62%), seguite a stretto giro dalla PA locale (il 60%) e dalla PA centrale (il 59%). È significativamente più ridotta la quota di attività formative svolte in sanità (il 47%).

Per quanto riguarda i canali formativi utilizzati, troviamo la quota più elevata di fruitori del Syllabus all'interno dei comparti istruzione e sanità (rispettivamente il 32% e il 35%), mentre nelle amministrazioni territoriali è più diffusa la formazione sul digitale erogata attraverso altri canali (il 69%) e allo stesso modo nella PA centrale (il 68%). La formazione autonoma, ovvero non promossa dalle pubbliche amministrazioni, con il 42% di rispondenti, risulta prerogativa degli impiegati di scuole e Università (tabella 2.2).

Tabella 2.1 - Attività formative sul tema della trasformazione digitale

	Risposte affermative (val. %)
PA Centrale	59%
PA Locale	60%
SSN	47%
Istruzione	62%

Tabella 2.2 – Canali utilizzati per l'erogazione di corsi di formazione sulla trasformazione digitale, per comparto (\*)

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
corsi erogati attraverso la piattaforma Syllabus del DFP	29%	30%	35%	32%	30%
altri corsi di formazione promossi dalla mia amministrazione	68%	69%	58%	63%	67%
corsi di formazione autonoma, non promossi dalla mia amm.	38%	36%	36%	42%	37%

(\*) Risposta multipla

## 2.2 I temi della trasformazione digitale

Gli argomenti inerenti alla trasformazione digitale maggiormente approfonditi sono stati (figura 2.2): la sicurezza e protezione dei dati (il 68%), la gestione di documenti informatici (il 56%), l'utilizzo di piattaforme digitali e servizi on line (53%). Più in basso troviamo le frequenze relative ai temi, non meno rilevanti, della comunicazione e condivisione di informazioni (44%), degli obiettivi di trasformazione digitale (42%) e della gestione di dati pubblici (41%). Ancora meno frequentati sono stati i corsi aventi come argomento le tecnologie emergenti (24%).

Figura 2.2 – I temi della trasformazione digitale (\*)



(\*) Risposta multipla

Guardando, poi, all'articolazione per comparto, la creazione di una solida cultura comune in tema di sicurezza e protezione dei dati è prerogativa della PA centrale (il 73%), l'abilità nell'utilizzo di piattaforme digitali e servizi on line è fortemente incentivata nel comparto scuola-Università (il 62%), mentre nel servizio sanitario sono sviluppate in via prioritaria le competenze per una buona capacità gestionale dei documenti informatici (64%). Più della metà dei dipendenti in sanità ha anche avuto accesso a corsi sulle piattaforme digitali e sui servizi on line (il 58%), basilari in un settore in cui la sfida è rendere le strutture sanitarie più moderne, digitali e inclusive, garantire equità di accesso alle cure e rafforzare la prevenzione e i servizi sul territorio attraverso la telemedicina (tabella 2.3).

Tabella 2.3 - I temi della trasformazione digitale per comparto (\*)

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
sicurezza e protezione dati	73%	67%	56%	68%	68%
documenti informatici	52%	58%	64%	51%	56%
piattaforme digitali e servizi on line	45%	54%	58%	62%	53%
comunicazione e condivisione	46%	42%	44%	47%	44%

obiettivi di trasformazione digitale	43%	43%	40%	42%	42%
dati pubblici	48%	44%	33%	29%	41%
tecnologie emergenti	23%	22%	27%	33%	24%

(\*) Risposta multipla

### 3. Attività formative in tema di transizione ecologica

#### 3.1 I numeri della formazione sul tema green: fruizione attuale e prospettive future

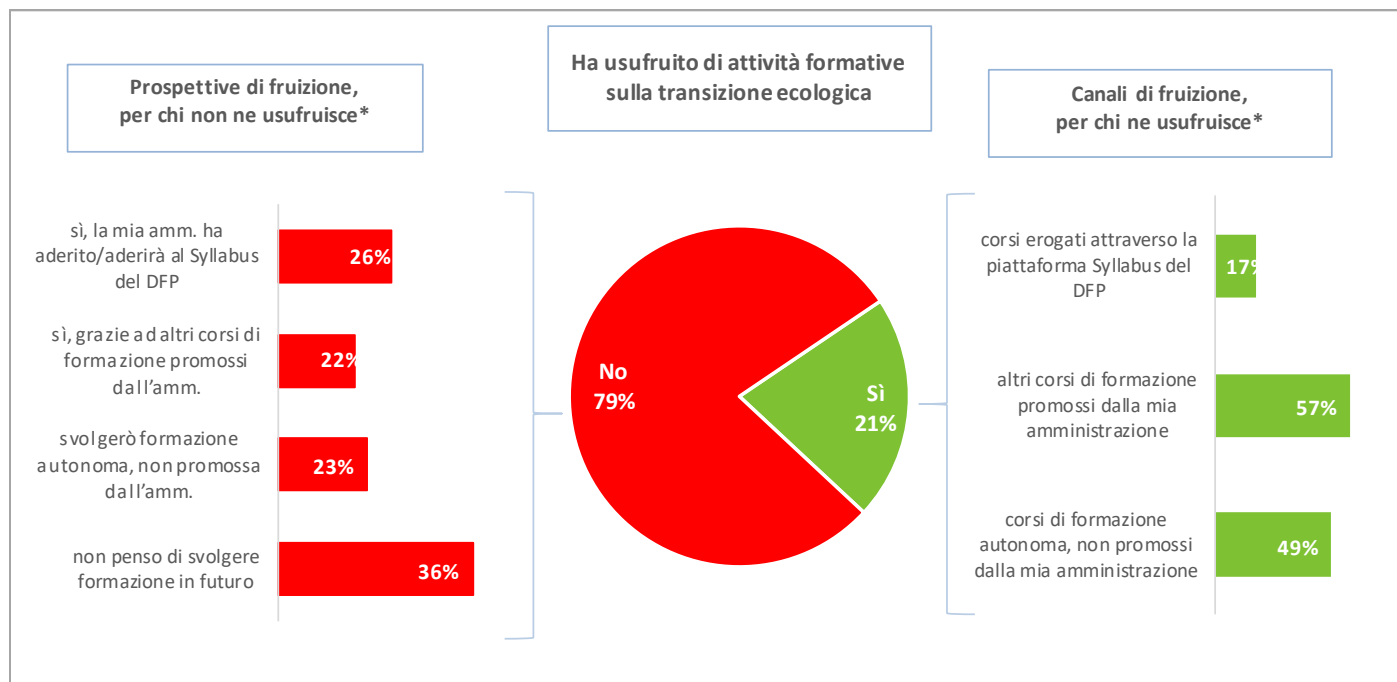
Nel mercato del lavoro cresce la sensibilità circa le tematiche ecologiche ed ambientali e le manovre attuate per la transizione verde possono attivamente giocare un ruolo decisivo per la crescita economica e per la creazione di lavoro e figure professionali. Per questo motivo, è utile che i sistemi educativi e di formazione professionale entrino sempre di più in dialogo con la richiesta di competenze e con le esigenze dettate dalla transizione verde.

Rileviamo, attraverso il comunicato della Funzione pubblica, che decorre dal 7 giugno 2023 la possibilità per i pubblici impiegati di accedere a nuovi corsi di formazione sulla transizione ecologica tramite la piattaforma Syllabus. La formazione è incentrata sulla conoscenza dei temi dello sviluppo sostenibile e degli strumenti operativi e culturali necessari per affrontare le sfide che essa pone, in una logica multilivello: territoriale, nazionale e globale. Ciò implica che, rispetto alla nostra rilevazione, il tempo disponibile ai fini dello svolgimento di attività sul green tramite la piattaforma Syllabus è stato davvero ridotto, ma – a dispetto del carattere di provvisorietà del dato - riteniamo comunque utile fornirne gli esiti.

La nostra indagine ha evidenziato, ad oggi, l'adesione del 21% dei rispondenti alla formazione sulla transizione verde. Considerando la possibilità offerta agli intervistati di rispondere simultaneamente a più modalità di erogazione degli stessi, il 17% lo ha fatto sfruttando le nuove disponibilità attivate sulla piattaforma Syllabus, più della metà (il 57%) ha partecipato ad attività promosse dalla PA attraverso altri canali e il 49% ha ritenuto di accrescere le proprie competenze sul tema in modo autonomo (figura 3.1).

Relativamente all'ampia schiera di chi (il 79% dei rispondenti) ha dichiarato di non aver ancora svolto formazione sulla transizione ecologica, più di un quarto di essi (il 26%) si mostra fiducioso del fatto che presto lo farà attraverso la piattaforma Syllabus, solo il 22% ritiene che seguirà corsi sull'argomento attraverso altri canali messi a disposizione dall'amministrazione d'appartenenza, il 23% provvederà in autonomia. È però ancora elevata – pari al 36% dei rispondenti – la quota di chi ritiene che non svolgerà alcun tipo di formazione sul tema (figura 3.1).

Figura 3.1 – Le attività formative sulla transizione ecologica (\*)



(\*) Risposta multipla in relazione a canali utilizzati e prospettive di fruizione

Andando ad analizzare il potenziale delle attività formative sulla transizione ecologica all'interno della PA, nel nostro campione di impiegati pubblici, seppur non rappresentativo, si configura un non trascurabile cluster di coloro che procedono alla formazione autonomamente, o che intendono procedere in questa modalità in futuro, verosimilmente non avendo ancora gli strumenti disponibili presso la propria amministrazione. Essi svolgono indiscutibilmente un'attività che dimostra grande consapevolezza sulla centralità dell'argomento, che fa ben sperare per il futuro della PA nello specifico, del nostro Paese più in generale.

### 3.2 La transizione verde nei comparti del settore pubblico

Risulta interessante indagare sulla rilevanza attribuita dai dipendenti pubblici alla sostenibilità ambientale per macro-comparto. Nel settore istruzione il 30% dei rispondenti ha dichiarato di aver svolto formazione sul tema green, superando di 9 punti percentuali la media dei comparti. Per contro, questa risulta la linea di sviluppo delle competenze meno battuta all'interno delle amministrazioni territoriali (il 18%) (tabella 3.1).

Tabella 3.1 - Rispondenti che hanno svolto formazione sulla transizione ecologica

	Risposte affermative (val.%)
PA Centrale	21%
PA Locale	18%
SSN	25%
Istruzione	30%

Tra coloro che non hanno svolto formazione, il comparto istruzione presenta la più alta concentrazione di personale interessato a proposte formative future presso la propria amministrazione (il 27% attraverso il Syllabus, il 31% per altri canali), seguito a stretto giro dalla PA centrale (il 29% attraverso il Syllabus, il 25% per altri canali), mentre si mantiene bassa -sempre nel comparto istruzione (18%)- la propensione a seguire una linea in apprendimento autonomo, non promosso dalla PA. È poi nel comparto sanitario che si rileva la

più alta percentuale di chi ritiene che non svolgerà formazione sul green (il 40%), attitudine che, al contrario, raggiunge il valore minimo nella PA centrale (il 31%) (tabella 3.2).

**Tabella 3.2 - Partecipazione a future attività di formazione sui temi della transizione ecologica (\*)**

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
sì, la mia amministrazione ha aderito/aderirà al Syllabus del DFP	29%	25%	24%	27%	26%
sì, grazie ad altri corsi di formazione promossi dall'amministrazione	25%	18%	18%	31%	22%
svolgerò formazione autonoma, non promossa dall'amministrazione	24%	25%	22%	18%	23%
no	31%	39%	40%	36%	36%

(\*) Risposta multipla. Modalità "no" esclusiva.

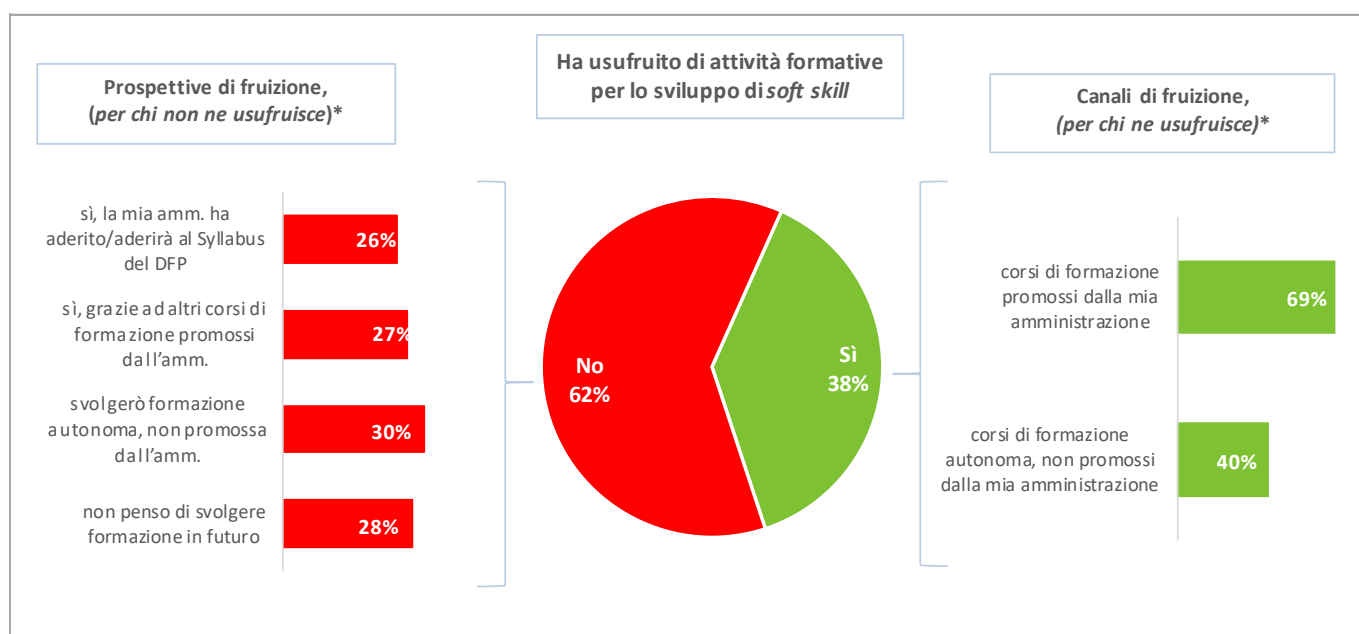
## 4. Lo sviluppo di soft skill

### 4.1 Lo sviluppo di *soft skill*: fruizione attuale e prospettive future

Le *soft skill*, dette anche competenze trasversali, fanno riferimento in particolare all'intelligenza emotiva e alle abilità naturali che ciascuno possiede, pertinenti ai tratti specifici della personalità e anche alle qualità relazionali e alla creatività di ciascun dipendente. Esse sono legate a come si interagisce con le persone, si risolvono i problemi, si sviluppano le idee, si gestiscono il proprio tempo e le proprie responsabilità. Rappresentano, dunque, un ambito tematico di forte rilevanza nello sviluppo delle competenze all'interno della PA, che sarà presto integrato, con dei corsi *ad hoc*, all'interno del Syllabus.

Attraverso la nostra indagine, registriamo una numerosità ancora non molto elevata di dipendenti pubblici che usufruiscono di formazione in questo ambito specifico (il 38%). Chi svolge attività formativa in *soft skill*, lo fa in prevalenza attraverso corsi promossi dalla propria amministrazione (il 69%), mentre il 40% delle risposte affermativo verte su iniziative intraprese in autonomia. Quest'ultima modalità, al contrario, tende a prevalere, con il 30% dei rispondenti, tra chi non ha ancora intrapreso percorsi formativi. A seguire, coloro i quali non pensano che in futuro svolgeranno formazione sul tema (il 28%) e, quasi allineati su quote pari, rispettivamente, al 26% - 27%, troviamo chi pensa che presto provvederà alla propria formazione attraverso il Syllabus o mediante altri canali comunque offerti dall'amministrazione di appartenenza (figura 4.1).

**Figura 4.1 – Le attività formative per lo sviluppo di *soft skill***



(\*) Risposta multipla in relazione a canali e prospettive di fruizione

## 4.2 Più *soft skill* nel comparto istruzione

Andando ad esaminare la distribuzione per macro-compartmento di coloro i quali hanno dichiarato di svolgere attività formative per lo sviluppo di *soft skill*, troviamo in testa il settore istruzione con il 47% di rispondenti, che superano di 9 punti percentuali la media della PA. Seguono le amministrazioni centrali, con il 41%, mentre la PA locale, con il 34% di risposte, è il luogo in cui meno si svolge questa attività formativa (tabella 4.1).

**Tabella 4.1 – Attività formative per lo sviluppo di soft skill**

	Risposte affermative (val.%)
PA Centrale	41%
PA Locale	34%
SSN	36%
Istruzione	47%

Sempre nelle scuole e nelle Università, il 66% dei dipendenti pubblici dichiara di aver utilizzato per la propria formazione i canali proposti dall'amministrazione d'appartenenza e, in misura più ridotta -comunque la più alta registrata nel confronto tra comparti- affermano di aver adottato forme di apprendimento autonomo (il 46%).

È interessante evidenziare poi che in sanità si è registrato il gap più ampio tra i valori rilevati: la quota più alta (il 77%) di chi ha seguito i corsi di formazione proposti dall'amministrazione d'appartenenza e simultaneamente la quota più bassa – pari al 30%- di chi ha provveduto alle proprie competenze in modo autonomo (tabella 4.2).

**Tabella 4.2 - Canali utilizzati per lo sviluppo di soft skill**

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
corsi di formazione promossi dalla mia amministrazione	69%	69%	77%	66%	69%
corsi di formazione autonoma, non promossi dalla mia amministrazione	43%	37%	30%	46%	40%

(\*) Risposta multipla

Guardando, infine, a chi ha dichiarato di non aver svolto formazione per lo sviluppo di *soft skill*, la previsione futura è particolarmente rosea nel comparto scuola-Università, dove il 28% dei rispondenti ha affermato che utilizzeranno il Syllabus per questa attività e, una quota di gran lunga più elevata -il 41%- confida nel fatto che saranno comunque organizzati corsi di formazione dall'amministrazione d'appartenenza, qualunque sia il canale utilizzato. È altresì, sempre nel comparto istruzione, che riscontriamo la più bassa percentuale di risposte negative in merito (il 19% dei "no"). (tabella 4.3).

**Tabella 4.3 - Partecipazione a future attività di formazione per lo sviluppo di soft skill (\*)**

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
sì, la mia amministrazione ha aderito/aderirà al Syllabus del DFP	24%	27%	28%	26%	26%
sì, grazie ad altri corsi di formazione promossi dall'amministrazione	29%	23%	25%	41%	27%
svolgerò formazione autonoma, non promossa dall'amministrazione	24%	30%	33%	34%	30%
no	30%	30%	28%	19%	28%

(\*) Risposta multipla. Modalità "no" esclusiva

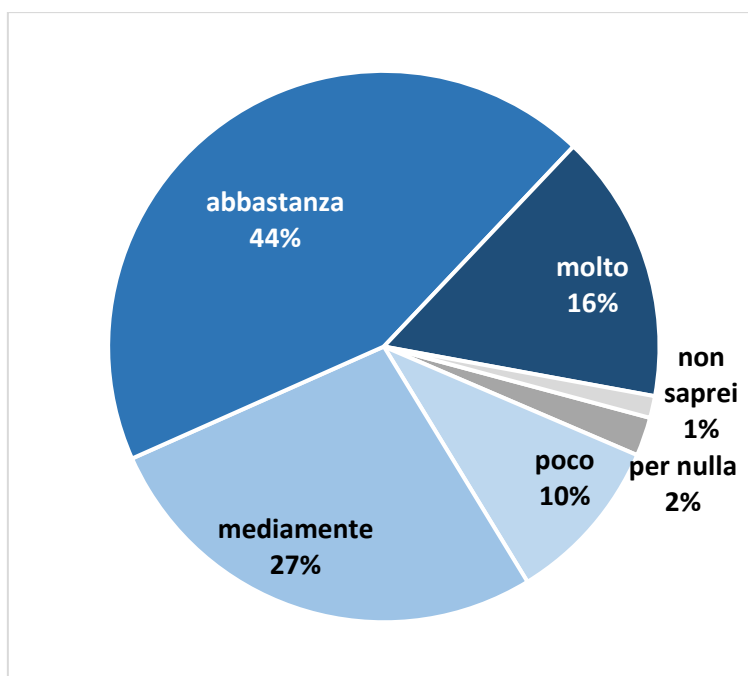
## 5. La soddisfazione dei dipendenti pubblici

### 5.1 Il *sentiment* dei dipendenti pubblici rispetto alla formazione svolta nella PA

Abbiamo ritenuto interessante rilevare come i dipendenti pubblici percepiscono le attività di formazione promosse dalle loro amministrazioni, cercando di mappare il grado di soddisfazione che essi hanno manifestato rispetto al servizio ricevuto, poiché è indubbio che un livello di appagamento elevato fornisca una maggiore convinzione nei propri mezzi e di conseguenza una più elevata efficienza professionale.

Complessivamente, rileviamo che poco meno dei due terzi dei dipendenti pubblici (i quali hanno usufruito di formazione erogata presso l'amministrazione d'appartenenza) ha manifestato un buon livello di soddisfazione rispetto al servizio ricevuto, infatti il 60% è risultato "molto o abbastanza soddisfatto". Non trascurabile risulta il gruppo dei "mediamente soddisfatti", con il 27% di rispondenti, mentre appare marginale la quota di chi si è dichiarato "poco" o "per nulla" soddisfatto (il 12%).

Figura 5.1 - Livello di soddisfazione per l'attività di formazione erogata dalla PA



### 5.2 La distribuzione dei "soddisfatti" per comparto

I più soddisfatti del processo formativo in atto presso la PA risultano essere i dipendenti del comparto sanità e quelli della PA centrale, con -rispettivamente- il 67% e il 63% dei "molto" o "abbastanza" soddisfatti, mentre i meno gratificati sembrano essere i dipendenti delle amministrazioni territoriali, con il 55% di soddisfazione ("molto" o "abbastanza") e il 13% di insoddisfatti ("poco" o "per nulla").

Inglobando nell'analisi dei risultati anche coloro che si sono attestati sul "mediamente" soddisfatto, con un atteggiamento positivo seppur meno entusiasta, si ottiene un livello complessivo che tende a uniformare tutti i comparti, attestandosi su una quota che oscilla tra l'85% e l'88%, eccezion fatta per il comparto istruzione in cui si tocca la punta del 91%.

Tabella 5.1 - Livello di soddisfazione per l'attività di formazione erogata dalla PA, per comparto

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
molto soddisfatto	18%	16%	11%	16%	16%
abbastanza soddisfatto	45%	39%	56%	45%	44%

mediamente soddisfatto	23%	30%	21%	30%	27%
poco/per nulla soddisfatto	13%	13%	11%	8%	12%
<i>non saprei</i>	1%	1%	1%	1%	1%

In conclusione, il processo di integrazione e implementazione delle attività di formazione per lo sviluppo delle competenze nella PA rappresenta ancora una sfida in continuo divenire, con obiettivi ambiziosi e con ampi margini di miglioramento e di crescita. La sensazione è, in ogni caso, che la collaborazione e la disponibilità siano soddisfacenti e complessivamente si denota un atteggiamento positivo da parte degli impiegati pubblici, destinatari delle iniziative governative in atto.



## I protagonisti dell'indagine

L'indagine *“Lo sviluppo delle competenze per la PA del futuro”* è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario strutturato ad un campione di 1.006 dipendenti pubblici, non statisticamente rappresentativo, appartenenti alla community di FPA.

Il questionario è stato somministrato attraverso un software online, tra il 21 giugno e il 21 luglio 2023.

Di seguito si riportano i dati relativi all'anagrafica dei partecipanti all'indagine.

Classi d'età	val.%
Fino a 40 anni	14,0
41-50 anni	23,0
Oltre 50 anni	63,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Genere	val.%
Donne	61,0
Uomini	39,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Titolo di studio	val.%
Scuola dell'obbligo	1,0
Diploma scuola secondaria di II grado	21,0
Laurea - post-laurea	78,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Rapporto di lavoro	val.%
Dipendente a tempo indeterminato	87,0
Dipendente a tempo determinato	8,0
Imprenditore/libero professionista	2,0
Consulente/collaboratore	3,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Profilo professionale	val.%
Dirigente	12,0
Quadro/ Posizione Organizzativa	33,0
Impiegato	54,0
Tecnico/ Operaio	1,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Comparto pubblico	val.%
PA centrale	28,0
PA locale	44,0
SSN	12,0
Istruzione	16,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

## Allegato A: tabelle di dettaglio

Si riportano di seguito le tabelle di dettaglio relative alle risposte, suddivise per tipologia di amministrazione di provenienza dei rispondenti.

### 1. Conosci il Syllabus, piattaforma promossa dal Dipartimento della funzione pubblica per lo sviluppo delle nuove competenze nella PA?

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
	val.%				
sì, lo conosco e ho iniziato a utilizzarlo	34,0	32,0	37,0	43,0	35,0
sì, lo conosco e mi piacerebbe utilizzarlo	17,0	18,0	20,0	11,0	17,0
sì, ne ho sentito parlare, ma non lo conosco nel dettaglio	25,0	21,0	15,0	19,0	21,0
no	25,0	29,0	27,0	27,0	27,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

#### 1.1. (Si alla 1) Sei d'accordo con le seguenti affermazioni sulla piattaforma Syllabus?

		PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
		val.%				
la valutazione preliminare consente effettivamente di inquadrare il livello delle mie competenze attuali	1 - sì	64,0	60,0	66,0	61,0	62,0
	2 - no	8,0	14,0	5,0	20,0	12,0
	3 - non saprei	28,0	26,0	29,0	18,0	26,0
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
i contenuti proposti sono di qualità	1 - sì	58,0	53,0	58,0	66,0	57,0
	2 - no	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0
	3 - non saprei	38,0	42,0	37,0	29,0	38,0
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
i contenuti proposti sono in linea con il mio profilo professionale	1 - sì	44,0	39,0	55,0	54,0	45,0
	2 - no	17,0	17,0	9,0	18,0	16,0
	3 - non saprei	39,0	43,0	36,0	29,0	39,0
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
i contenuti proposti sono utili nello svolgimento delle mie attività lavorative quotidiane	1 - sì	43,0	46,0	43,0	61,0	47,0
	2 - no	15,0	13,0	14,0	13,0	14,0
	3 - non saprei	43,0	41,0	43,0	26,0	39,0
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
i contenuti standardizzati contribuiscono al raggiungimento di un livello comune di conoscenze per tutti i dipendenti	1 - sì	62,0	55,0	55,0	61,0	58,0
	2 - no	6,0	8,0	10,0	10,0	8,0
	3 - non saprei	31,0	37,0	35,0	29,0	34,0
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
la formazione ricevuta consentirà la mia crescita professionale e personale	1 - sì	42,0	52,0	44,0	50,0	48,0
	2 - no	14,0	11,0	10,0	18,0	13,0
	3 - non saprei	44,0	37,0	45,0	31,0	39,0
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
	1 - sì	42,0	44,0	51,0	39,0	44,0

la piattaforma favorisce la personalizzazione del mio percorso formativo	2 - no	13,0	16,0	14,0	21,0	16,0
	3 - non saprei	45,0	40,0	35,0	39,0	41,0
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
la certificazione finale (Open Badge) restituisce un'effettiva fotografia dell'incremento delle mie competenze	1 - sì	44,0	44,0	45,0	49,0	45,0
	2 - no	12,0	11,0	7,0	13,0	11,0
	3 - non saprei	45,0	45,0	48,0	38,0	44,0
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
l'attività di formazione è supportata da un'adeguata azione di accompagnamento e tutoraggio	1 - sì	28,0	24,0	31,0	31,0	27,0
	2 - no	19,0	19,0	17,0	25,0	20,0
	3 - non saprei	54,0	57,0	51,0	44,0	53,0
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## 2. Nell'ultimo anno, hai usufruito di attività formative in tema di trasformazione digitale?

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
	val. %				
no	41,0	40,0	53,0	38,0	41,0
sì	59,0	60,0	47,0	62,0	59,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### 2.1. (Sì alla 2) Attraverso quali canali? (\*)

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
	val. %				
corsi erogati attraverso la piattaforma Syllabus del DFP	29,0	30,0	35,0	32,0	30,0
altri corsi di formazione promossi dalla mia amministrazione	68,0	69,0	58,0	63,0	67,0
corsi di formazione autonoma, non promossi dalla mia amministrazione	38,0	36,0	36,0	42,0	37,0

(\*) Risposta multipla

### 2.2. (Sì alla 2) Su quali argomenti inerenti alla trasformazione digitale? (\*)

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
	val. %				
dati pubblici	48,0	44,0	33,0	29,0	41,0
documenti informatici	52,0	58,0	64,0	51,0	56,0
comunicazione e condivisione	46,0	42,0	44,0	47,0	44,0
sicurezza e protezione dati	73,0	67,0	56,0	68,0	68,0
piattaforme digitali e servizi on line	45,0	54,0	58,0	62,0	53,0
obiettivi di trasformazione digitale	43,0	43,0	40,0	42,0	42,0
tecnologie emergenti	23,0	22,0	27,0	33,0	24,0

(\*) Risposta multipla

### 3. Nell'ultimo anno, hai usufruito di attività formative in tema di transizione ecologica?

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
	val.%				
No	79,0	82,0	75,0	70,0	79,0
Sì	21,0	18,0	25,0	30,0	21,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

#### 3.1a. (Sì alla 3) Attraverso quali canali?

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
	val.%				
corsi erogati attraverso la piattaforma Syllabus del DFP	20,0	17,0	17,0	15,0	17,0
altri corsi di formazione promossi dalla mia amministrazione	50,0	59,0	69,0	54,0	57,0
corsi di formazione autonoma, non promossi dalla mia amministrazione	48,0	49,0	31,0	60,0	49,0

(\*) Risposta multipla

#### 3.1b. (No alla 3) Pensi di partecipare a future attività di formazione sui temi della transizione ecologica? (\*)

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
	val.%				
sì, in quanto la mia amministrazione ha aderito/aderirà alla piattaforma Syllabus del DFP	29,0	25,0	24,0	27,0	26,0
sì, grazie ad altri corsi di formazione promossi dall'amministrazione	25,0	18,0	18,0	31,0	22,0
sì, attraverso corsi di formazione autonoma, non promossi dall'amministrazione	24,0	25,0	22,0	18,0	23,0
no	31,0	39,0	40,0	36,0	36,0

(\*) Risposta multipla. Modalità "no" esclusiva

### 4. Nell'ultimo anno, hai usufruito di attività formative per lo sviluppo di soft skill (es. leadership, lavoro in gruppo, gestione delle relazioni interpersonali, ecc.)?

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
	val.%				
No	59,0	66,0	64,0	53,0	62,0
Sì	41,0	34,0	36,0	47,0	38,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1a. (Sì alla 4) Attraverso quali canali? (\*)

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
	val.%				
corsi di formazione promossi dalla mia amministrazione	69,0	69,0	77,0	66,0	69,0
corsi di formazione autonoma, non promossi dalla mia amministrazione	43,0	37,0	30,0	46,0	40,0

(\*) Risposta multipla

#### 4.1b. (No alla 4) Pensi di partecipare a future attività di formazione sui temi delle soft skill?

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
	val.%				
sì, in quanto la mia amministrazione ha aderito/aderirà alla piattaforma Syllabus del DFP	24,0	27,0	28,0	26,0	26,0
sì, grazie ad altri corsi di formazione promossi dall'amministrazione	29,0	23,0	25,0	41,0	27,0
sì, attraverso corsi di formazione autonoma, non promossi dall'amministrazione	24,0	30,0	33,0	34,0	30,0
no	30,0	30,0	28,0	19,0	28,0

(\*) Risposta multipla. Modalità "no" esclusiva

#### 5. In generale, qual è il tuo giudizio, in termini di soddisfazione, rispetto alla formazione ricevuta?

	PA Centrale	PA Locale	SSN	Istruzione	Totale
	val.%				
per nulla soddisfatto	1,0	3,0	0,0	3,0	2,0
poco soddisfatto	11,0	10,0	11,0	6,0	10,0
mediamente soddisfatto	23,0	30,0	21,0	30,0	27,0
abbastanza soddisfatto	45,0	39,0	56,0	45,0	44,0
molto soddisfatto	18,0	16,0	11,0	16,0	16,0
non saprei	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(\*) Sul totale di chi ha risposto di aver ricevuto almeno un tipo di formazione: digitale, transizione ecologica, soft skill