



PIANO DELLA FORMAZIONE PER L'ANNO 2026 (TRIENNIO 2026-2028)

Articolo 51 del Regolamento degli organi, dell'organizzazione e delle procedure

(a cura del Segretariato generale - Ufficio II "Ufficio per il bilancio, le risorse umane e il benessere organizzativo")

GENNAIO 2026

Linee di indirizzo per l'attività di formazione del personale del CNEL per l'anno 2026 (triennio 2026-2028)

Premessa

La programmazione delle attività di formazione per il prossimo triennio illustrata nel presente documento si basa sui risultati del monitoraggio svolto - con la "Relazione sull'attività di formazione del personale del CNEL per l'anno 2025" (prot. n. 3297 del 6/10/2025 - dall'Ufficio II "Ufficio per il bilancio, le risorse umane e il benessere organizzativo", struttura di cui il Segretario Generale si avvale per l'organizzazione delle attività di formazione, aggiornamento e perfezionamento del personale, in conformità alle disposizioni regolamentari e normative applicabili all'Amministrazione del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro.

Conclusa la fase di ricostruzione della strutturazione interna del CNEL e della revisione regolamentare e delle prassi operative, l'azione di riorganizzazione sistematica del Segretariato generale condotta dal Segretario generale a partire dalla seconda metà del 2024, , consente ora di dare concreta attuazione alla seconda fase della XI Consiliatura, programmando e attuando una modellizzazione delle buone pratiche già sperimentate e poste in atto all'insegna dell'ottimizzazione di procedure, prassi istruttorie, sinergie operative e funzionali tra Organi consiliari, Segretariato generale, Struttura di supporto all'esercizio delle funzioni di indirizzo e programmazione , Direzioni generali e Uffici.

In coerente e pertinente continuità con l'azione di valorizzazione e del proattivo coinvolgimento delle professionalità già presenti mediante l'utilizzo degli strumenti di concertazione, incentivazione e progressione verticale previsti dalla normativa, grazie anche al coinvolgimento delle OO.SS., della RSU e di tutti i dipendenti, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione e di alta consulenza agli organi del CNEL e in virtù del nuovo modello di valutazione introdotto sia per i dirigenti che per i dipendenti, dovrà essere ancora più improntato all'incremento e all'efficientamento complessivo delle risorse umane, accompagnandole, anche attraverso un ulteriore potenziamento delle attività di formazione permanente, verso compiti e attività maggiormente rilevanti e funzionali ai fabbisogni connessi agli obiettivi programmatici.

Nel solco della direttiva ministeriale avente come oggetto la "[Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti](#)", in conformità all'indirizzo impartito dai vertici volto ad adeguare lo standard formativo del personale del CNEL alle migliori prassi in uso in altre realtà istituzionali, su impulso del Segretario Generale, l'Ufficio II ha supportato i dirigenti e il personale a conseguire l'obiettivo di raggiungere almeno 40 ore annuali di formazione *pro capite*.

L'emanazione della citata direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione, emanata all'inizio dell'anno scorso, non ha, pertanto, colto impreparata la struttura amministrativa che, come si vedrà *infra*, con l'eccezionale contributo di tutti i soggetti coinvolti, è riuscita a conseguire un positivo risultato finale, in termini di media oraria *pro capite* di formazione fruita dal personale alla data del 31 dicembre 2025, la cui rilevazione è, allo stato, ancora in fase di esatta quantificazione. Gli indirizzi contenuti nella direttiva del Ministro, che hanno innovato quelli in essere, sono da ascrivere a quanto prescritto dal PNRR e dal Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale

del marzo 2021, che, nell'intento di rilanciare l'efficienza della macchina pubblica e un potenziamento della relativa capacità amministrativa, tra le altre cose, eleva la formazione a vero e proprio diritto/dovere del dipendente pubblico, quantificandola in 40 ore annuali.

Questa Amministrazione ha tenuto debito conto dei contenuti della direttiva emanata, così come di quelli indicati nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2025-2027 (di seguito anche PTPC, predisposto e adottato dal CNEL, con la determinazione presidenziale n. 118 del 20 marzo 2025, in conformità alla legge 6 novembre 2012, n. 190) nonché nelle norme e nei principi richiamati nel Piano Triennale per l'informatica nella PA 2024-2026 - Aggiornamento 2025, strumento fondamentale per promuovere la trasformazione digitale e la pianificazione delle attività sul percorso di innovazione tecnologica, che contempla tra i suoi principi guida l'obbligo di erogare i servizi pubblici - progettati ed erogati in modo sicuro e idoneo a garantire la protezione dei dati personali - in modalità digitale e fruibile su dispositivi mobili, considerando alternative solo in via residuale e motivata, attraverso la "riorganizzazione strutturale e gestionale" dell'Amministrazione ed anche con una "costante semplificazione e reingegnerizzazione dei processi".

La direttiva e la sua declinazione nelle direttive e negli atti di indirizzo - oltre a individuare i presupposti per la costruzione e l'adozione di un sistema di monitoraggio e valutazione della formazione e del suo impatto sulla creazione di valore pubblico, a supporto della pianificazione strategica dell'Amministrazione - fornisce un quadro di dettaglio su ruoli e profili di responsabilità in materia di programmazione, organizzazione, erogazione e fruizione della formazione (si veda la successiva Tavola 1).

In assenza di precedenti, per la prima volta è stata formalizzata una rendicontazione intermedia dei programmi formativi realizzati tra la fine del 2024 e il 2025, principalmente finalizzati all'adozione di nuove competenze e di riqualificazione per i dipendenti anche in relazione al monitoraggio della performance individuale, al fine di supportare i processi di sviluppo e trasformazione del Segretariato generale nonché l'utilizzo del nuovo sistema di valutazione delle performance.

La citata Relazione, insieme al documento "Report finale relativo alla somministrazione ai dipendenti del questionario di riscontro dell'attività formativa 2025 e 2026" (prot. n. 3 del 2/01/2026), agli esiti della rilevazione dei fabbisogni e alla programmazione degli obiettivi per l'anno corrente, rappresentano, pertanto, la base sulla quale impostare la prossima programmazione degli interventi formativi.

Nelle prossime settimane sarà conclusa l'attività di monitoraggio di dettaglio, con la collaborazione dei dirigenti e, contestualmente, all'incirca nello stesso periodo, sulla base dei dati rilevati, si potrà concludere anche l'attività istruttoria volta alla rilevazione dei fabbisogni formativi, al fine dell'integrazione del presente documento sulla programmazione degli interventi per l'anno 2026 e delle linee di indirizzo per l'attività di formazione del personale del CNEL per il triennio 2026-2028.

Fermo restando l'obbligo del perseguimento dell'obiettivo di performance in materia di formazione, la programmazione e l'attuazione degli interventi dovrà essere comunque suscettibile degli aggiornamenti eventualmente necessari per far sì che gli stessi risultino pienamente compatibili con l'attività lavorativa da svolgere.

TAVOLA 1 – Ruoli e profili di responsabilità in materia di programmazione, organizzazione, erogazione e fruizione della formazione

SOGGETTI	RUOLO, ATTIVITÀ E PROFILI DI RESPONSABILITÀ
Amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, c. 2, del d.lgs. n. 165/2001	- Definiscono, nel PIAO (ove previsto, ovvero in altro documento di programmazione), politiche e programmi formativi per l'attuazione dei principi e degli obiettivi del PNRR in materia di formazione, delle norme e degli atti di indirizzo emanati dal Ministro per la pubblica amministrazione, in coerenza con la propria missione istituzionale e con i propri fabbisogni, riportando per ciascuno degli interventi formativi previsti le informazioni minime di cui al successivo par. 6 - Sono collettivamente responsabili del conseguimento dei target PNRR in materia di formazione - Assegnano a ciascun dirigente, quale obiettivo annuale di <i>performance</i>, la formazione per 40 ore/anno, a partire dal 2025, prioritariamente sui temi della <i>leadership</i> e delle <i>soft skills</i> - Promuovono la formazione dei propri dipendenti (obiettivo di 40 ore/anno, a partire dal 2025) - Si registrano sulla Piattaforma Syllabus e abilitano tutti i dipendenti alla fruizione corsi - Attivano ulteriori interventi formativi a valere sulle proprie risorse e/o sui finanziamenti del PNRR, ricorrendo a soggetti istituzionali o ad operatori di mercato - Monitorano e rendicontano l'attuazione dei programmi formativi e ne valutano risultati e impatti in termini di crescita delle persone, <i>performance</i> individuale e organizzativa e valore pubblico
Dipartimento della funzione pubblica	- Mette a disposizione di tutti i dipendenti percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze sulle cinque aree strategiche di sviluppo del capitale umano (<i>leadership</i>, competenze manageriali e <i>soft skills</i> di dirigenti e dipendenti; transizione amministrativa; transizione digitale; transizione ecologica; valori e principi delle amministrazioni pubbliche) - Finanzia programmi formativi delle amministrazioni, non sovrapponibili all'offerta Syllabus - Supporta l'accesso dei dipendenti pubblici a percorsi formativi universitari (PA 110 e lode)
Responsabili della gestione delle risorse umane (e della formazione)	- Concorrono alla definizione dei programmi formativi della propria amministrazione - Promuovono e attuano interventi formativi in modo da conseguire gli obiettivi programmati nel PIAO o in altro documento di programmazione (responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 21 del d.lgs. n.165 del 2001) - Abilitano il personale, direttamente o tramite un proprio delegato, ai percorsi formativi disponibili sulla piattaforma Syllabus e ne promuovono e monitorano la fruizione nei tempi programmati e, in ogni caso, in coerenza con le esigenze funzionali all'attuazione del PNRR - Sono responsabili del conseguimento degli obiettivi formativi generali e specifici dell'amministrazione e ne rendicontano i risultati
Dirigenti pubblici	- Conseguono l'obiettivo di <i>performance</i> individuale in materia di formazione. Il mancato conseguimento incide sulla corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati - Assegnano ai propri dipendenti, a partire dalla definizione di piani formativi individuali, obiettivi di <i>performance</i> in materia di formazione (40 ore/anno, a partire dal 2025) sui temi della formazione obbligatoria, <i>soft skills</i> e competenze necessarie per l'attuazione del PNRR - Operano per rendere pienamente compatibile la formazione del personale con l'attività lavorativa - Promuovono e monitorano la fruizione dei percorsi formativi nei tempi programmati
Dipendenti pubblici	- Esercitano il proprio diritto/dovere alla formazione, dimostrando un atteggiamento positivo e proattivo rispetto allo sviluppo delle competenze e all'auto-apprendimento - Esprimono al dirigente di riferimento il proprio fabbisogno formativo e concordano piani formativi individuali - Conseguono l'obiettivo di <i>performance</i> individuale in materia di formazione, partecipano alle attività formative assegnate con impegno e diligenza, completandole entro i termini previsti e conseguendo risultati positivi in termini di competenza e livello di padronanza (superamento del test postformazione, ove previsto). Il mancato conseguimento incide sulla corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati
Organismi indipendenti di valutazione /nuclei di valutazione	Accertano il raggiungimento degli obiettivi delle politiche e dei programmi formativi delle amministrazioni e, in particolare, il conseguimento degli obiettivi formativi di dirigenti e dipendenti inseriti nei rispettivi piani della <i>performance</i>

Le principali disposizioni normative, regolamentari e contrattuali in materia di formazione

L'articolo 7 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (di seguito TUPI), intitolato alla "Gestione delle risorse umane", prevede: *"Le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione"*. Il successivo articolo 54 collega l'istituto alla conoscenza del Codice di comportamento nonché all'assunzione e alla progressione di carriera del dipendente. Esso infatti, al comma 7, stabilisce: *"7. Le pubbliche amministrazioni verificano annualmente lo stato di applicazione dei codici e organizzano attività di formazione del personale per la conoscenza e la corretta applicazione degli stessi. Le pubbliche amministrazioni prevedono lo svolgimento di un ciclo formativo obbligatorio, sia a seguito di assunzione, sia in ogni caso di passaggio a ruoli o a funzioni superiori, nonché di trasferimento del personale, le cui durata e intensità sono proporzionate al grado di responsabilità, nei limiti delle risorse finanziarie disponibili a legislazione vigente, sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico"*.

L'articolo 57 del TUPI, nell'ambito di disposizioni finalizzate a garantire pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro ed il trattamento sul lavoro, dispone, fra l'altro, che le Pubbliche Amministrazioni: *"... c) garantiscono la partecipazione delle proprie dipendenti ai corsi di formazione e di aggiornamento professionale in rapporto proporzionale alla loro presenza nelle amministrazioni interessate ai corsi medesimi, adottando modalità organizzative atte a favorirne la partecipazione, consentendo la conciliazione fra vita professionale e vita familiare; d) possono finanziare programmi di azioni positive e l'attività dei Comitati unici di garanzia per le pari opportunità, per la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, nell'ambito delle proprie disponibilità di bilancio"*.

Il Regolamento degli organi, dell'organizzazione e delle procedure del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, dedica alla materia uno specifico articolo, infatti, la disposizione recata dall'art. 51 dispone, al primo comma, che il Segretariato Generale del CNEL organizza apposite attività di formazione, aggiornamento e perfezionamento del personale, utilizzando strutture pubbliche e private (ed anche le piattaforme formative degli ordini professionali), al fine di favorire uno sviluppo professionale dei dipendenti finalizzato all'attuazione dei compiti e del programma di attività del Consiglio; nonché al comma 2 che, in merito alla pianificazione degli interventi, prevede che *"il piano formativo, predisposto dal Segretario Generale su proposta dei dirigenti di prima e seconda fascia e avvalendosi dell'Ufficio gestione risorse umane, ha durata annuale, ed è approvato previa consultazione delle Organizzazioni Sindacali rappresentative."*

Riconosciuta l'importanza dei percorsi di progressione di carriera e degli ordinamenti professionali del personale, nonché l'urgenza di adeguare la disciplina contrattuale ai "fabbisogni di nuove professionalità e competenze richieste dai cambiamenti organizzativi e dall'innovazione digitale", il punto 4 del "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale", stipulato il 10 marzo 2021, tra l'allora Presidente del Consiglio Mario Draghi e il Ministro per la pubblica amministrazione Renato Brunetta con i segretari generali di Cgil, Cisl e Uil, dispone che *"la formazione e riqualificazione del personale deve assumere centralità quale diritto soggettivo del dipendente pubblico e rango di investimento organizzativo necessario e variabile strategica non assimilabile a mera voce di costo nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico. In particolare, va ribadito che le attività di apprendimento e di formazione devono essere considerate a ogni effetto come attività lavorative"*.

Anche il recente rinnovo contrattuale 2022-2024 - oltre a introdurre, con l'articolo 27, un'importante

innovazione nella gestione delle risorse umane: l'istituto dell'age management che, fra l'altro, prevede la valorizzazione delle diverse generazioni di lavoratori e una particolare attenzione per la formazione continua - conferma, quale disciplina di riferimento, le disposizioni del CCNL 2019-2021 del personale non dirigente del comparto delle funzioni centrali. Questo, com'è noto, dedica due articoli alla formazione, l'art. 31 (Destinatari e processi della formazione) e l'art. 32 (Pianificazione strategica di conoscenze e saperi); quest'ultimo, in particolare, sottolinea l'importanza dell'attivazione di percorsi formativi differenziati per target di riferimento, al fine di colmare lacune di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti che siano inseriti nell'ambito di appositi sistemi di accreditamento e che garantiscano alta qualificazione, tra cui interventi formativi sui temi dell'etica pubblica. La disposizione citata stabilisce inoltre, al secondo comma, che le Amministrazioni (nell'ambito di quanto previsto dall'art. 52, comma 5 del CCNL del 12 febbraio 2018, di cui si dirà più avanti) favoriscono misure formative finalizzate alla transizione digitale nonché interventi di supporto per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali, in particolare quelle di base. Sempre l'art. 32 del CCNL dispone, infine, che le Amministrazioni pianifichino altresì programmi di *"upskilling"* e di *"reskilling"*, per i dipendenti anche in relazione al monitoraggio della performance individuale, al fine di incoraggiare i processi di sviluppo e trasformazione della Pubblica Amministrazione. Il *reskilling* si riferisce a un processo attraverso cui il dipendente acquisisce nuove abilità per svolgere una mansione diversa. Si parla, invece, di *upskilling* quando il dipendente è già in possesso di alcune capacità e l'obiettivo è quello di migliorarle per svolgere al meglio il proprio lavoro. L'impostazione contrattuale descritta è completata dalla sopra menzionata disposizione dell'art. 52, c. 5 del CCNL, in base alla quale la formazione rappresenta, per le amministrazioni, la condizione ed il presupposto per le scelte innovative e le azioni di razionalizzazione e riprogettazione dei servizi, nell'ottica del miglioramento.

Infine, la direttiva ministeriale del 14 gennaio, citata in premessa, dedica un'apposita sezione (la n. 6.) alle azioni di "Programmazione, monitoraggio e rendicontazione della formazione", prevedendo che, "al fine di agevolare la pianificazione e il monitoraggio della formazione attraverso la creazione di un linguaggio comune e un'azione di sistematizzazione, le amministrazioni (tenute alla predisposizione del PIAO), in fase di programmazione della formazione nella specifica sezione (Sezione 3 – Organizzazione e capitale umano. 3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale) riportano al minimo il seguente set di informazioni per ciascun intervento formativo: 1. area di competenze e relativo ambito di competenza (o tema di riferimento); 2. eventuale carattere di obbligatorietà della formazione, riportandone il riferimento normativo; 3. destinatari (target), espressi sia in termini di tipologia, differenziando al minimo i dirigenti dal personale non dirigente, che in termini numerici; 4. modalità di erogazione della formazione (ad esempio apprendimento autonomo, formazione in presenza, webinar, etc.); 5. numero di ore di formazione pro-capite previste; 6. risorse attivabili, specificando, in particolare, il ricorso alla piattaforma Syllabus o di altre fonti (ad esempio SNA e relativi poli territoriali, operatori di mercato, corsi autoprodotti, etc.); 7. tempi di erogazione, ovvero il periodo di riferimento in cui si prevede l'erogazione della formazione".

"In sede di monitoraggio" – prosegue la direttiva – "è necessario che ciascuna amministrazione tracci il numero effettivo di destinatari che hanno completato con successo ciascun intervento formativo pianificato. Il ricorso ad un linguaggio comune e alla creazione di un dataset condiviso per la definizione dei programmi formativi e la successiva predisposizione di open badge che attestano il completamento con successo della formazione, rappresenta il presupposto per la condivisione con il Dipartimento della funzione pubblica, tramite la piattaforma Syllabus, dei risultati di

apprendimento conseguiti come ulteriore passo per la costruzione del fascicolo delle competenze del dipendente pubblico. In sede di valutazione, le amministrazioni pubbliche verificano il contributo e l'impatto determinato dagli investimenti in formazione e sviluppo del capitale umano per la crescita delle persone, il miglioramento della performance e la produzione di valore pubblico, in coerenza con le Linee guida in materia di predisposizione del PIAO in corso di emanazione.”.

Gli interventi formativi attuati

Come accennato nella premessa, l'anno 2025, sulla scia del precedente, si può definire come un anno di svolta per la formazione del personale del Consiglio. Infatti, la specifica rilevazione condotta con la collaborazione di tutto il personale, conferma il positivo risultato, in termini di media oraria *pro capite* di formazione fruita dal personale, come già emerso in sede di monitoraggio intermedio (si veda la citata “Relazione sull'attività di formazione del personale del CNEL per l'anno 2025”).

Su indicazione del Segretario Generale, fin dall'inizio dell'anno, tutti i dipendenti sono stati informati della possibilità di iscriversi e partecipare direttamente ai corsi e-learning disponibili sulle piattaforme informatiche dedicate e, sempre nell'ambito dell'attività del Segretariato generale, è stato altresì proattivamente promosso, anche mediante interventi formativi specifici, lo sviluppo di un approccio organico volto a rafforzare i meccanismi di prevenzione e controllo della corruzione.

Tramite le piattaforme SNA e Syllabus, sono stati, infatti, assegnati adeguati percorsi di formazione rivolti a tutto il personale sull'aggiornamento delle competenze e sui temi dell'etica, della legalità, della trasparenza e dell'integrità, con particolare riferimento ai contenuti dei codici di comportamento, ai sensi del citato art. 54, comma 7, del d.lgs. n. 165/2001.

Tutti i dipendenti e i dirigenti sono stati periodicamente informati dei nuovi percorsi formativi resi disponibili e invitati a partecipare a tali percorsi.

Anche per l'anno corrente, come per gli scorsi, è stata data la più ampia diffusione al catalogo delle iniziative 2026 disponibile sul sito della SNA (<https://sna.gov.it/>). Al riguardo si ritiene utile fornire una sintetica descrizione della procedura gestionale: per poter fruire dei corsi, il dipendente deve accedere al portale e, una volta registratosi, può inviare - previa autorizzazione del dirigente (che può anche essere autocertificata) - le proprie candidature ai corsi.

Il Referente dell'Amministrazione per la formazione (ovvero il funzionario delegato), sempre operando sulla piattaforma informatica della SNA, approva la candidatura che passa alla fase di valutazione per l'ammissione al corso da parte della SNA.

Può accadere che il candidato non venga ammesso al corso (generalmente, per sovrannumero di richieste).

Gli esiti dell'ultimo monitoraggio effettuato sulla piattaforma - che riporta i dati relativi ai corsi del 2025 svolti finora, i corsi in programma (candidature), quelli in corso (con il numero dei dipendenti partecipanti ammessi) nonché i corsi conclusi - conferma il notevole interesse riscontrato da parte di tutto il personale dirigente e non nei confronti delle iniziative proposte. L'Ufficio II ha sempre provveduto a garantire assistenza e supporto al personale.

Il catalogo delle iniziative programmate è stato inviato a tutto il personale appena reso disponibile dalla SNA.

Alla data di predisposizione del presente documento risultano inviate candidature da parte dei

dipendenti ai seguenti corsi:

Il sistema tributario italiano e le riforme fiscali

La responsabilità del dipendente pubblico

Introduzione all'analisi delle politiche pubbliche

Corso di certificazione Linguistica B2

International Soft Skills

Writing Skills

Introduzione alla contabilità pubblica

Il linguaggio dell'Amministrazione - In collaborazione con Accademia della Crusca

Laboratorio in tecniche di scrittura efficace

Esperto in protocollo e cerimoniale

Diploma di esperto in valutazione delle politiche pubbliche

Uso responsabile dell'intelligenza artificiale: l'arte del prompt - Corso base

Trasparenza amministrativa e accesso civico generalizzato (cd. FOIA) nel sistema italiano: introduzione, buone pratiche, profili tecnici e applicativi – In collaborazione con Dipartimento Funzione Pubblica

Disability manager nella PA: strumenti, competenze e strategie per l'inclusione lavorativa

Drafting normativo

La disciplina dei contratti pubblici - Corso di formazione specialistica utile per la qualificazione delle stazioni appaltanti

La stessa attività di diffusione, assistenza e supporto è stata garantita da parte dell'Ufficio II anche per i corsi sulla piattaforma Syllabus. Di seguito se ne descrive, in sintesi, la procedura di gestione: i primi adempimenti consistono nell'assegnazione ai dipendenti dei percorsi formativi resi disponibili nella piattaforma e nell'iscrizione (mediante inserimento in piattaforma del codice fiscale del dipendente) del personale neo-assunto ovvero non iscritto in precedenza. Il dipendente, sempre con l'assistenza dell'Ufficio II, procede alla registrazione inserendo i propri dati, si sottopone a un test iniziale che gli consente di scegliere i vari moduli dei corsi da seguire (che sarà di livello base intermedio o avanzato a seconda del risultato del test). Terminato il modulo, ottiene un attestato di partecipazione. Se il dipendente supera il test finale del modulo seguito, ottiene una certificazione, che può essere di due tipi: *"Digital badge"* attestati digitali che riconoscono l'acquisizione di una competenza e l'ottenimento di un livello di padronanza. *"Open badge"* che attestano la competenza acquisita, ne riconoscono la validità a livello internazionale (e, grazie al formato *open source*, possono essere condivisi sui social e sono ospitati nella piattaforma [Bestr | La piattaforma digitale per valorizzare le competenze con gli Open Badge](#)).

L'Ufficio II ha infatti, provveduto a inviare periodicamente, mediante apposito applicativo presente sull'applicazione, periodici solleciti al personale iscritto ma non registrato. Nella piattaforma, ad oggi, risulta iscritta e registrata la totalità del personale in servizio, inclusi tutti i dirigenti (si ricorda che, a seguito di una specifica rilevazione svolta ad aprile 2024, risultavano iscritte solo 33 unità).

I dati relativi ai percorsi formativi iniziati (quindi in svolgimento) e il numero dei percorsi conclusi confermano anche in questo caso un notevole interesse da parte dei dipendenti.

Riguardo ai "corsi singoli" disponibili, si evidenzia che, al momento, sono due: *"RIFORMA mentis"*, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica per promuovere la cultura del rispetto e della parità tra i dipendenti pubblici, che ha come obiettivo principale quello di combattere le discriminazioni di genere e prevenire le molestie sul luogo di lavoro, al fine di sensibilizzare i dipendenti pubblici sugli stereotipi sessisti e di garantire un ambiente di lavoro sano e inclusivo. e il corso *"Introdurre all'intelligenza artificiale"*, progettato per fornire una comprensione di base dell'intelligenza artificiale, che offre una panoramica completa sull'IA, esplorando le sue

potenzialità, rischi e opportunità, ed è accessibile (e consigliato) a tutti i dipendenti pubblici.

Particolare attenzione è stata riservata alla formazione volta a favorire l'avvio al lavoro dei dipendenti in nuovi settori lavorativi e all'accrescimento delle competenze già possedute, quale, ad es., la prima fase -svoltasi dal 16/06/2025 al 01/07/2025 - del corso "Esperto in protocollo e cerimoniale" rivolto a tre unità di personale assegnato al Cerimoniale, organizzato dalla SNA. Il corso ha approfondito le conoscenze teorico-concettuali fondamentali per comprendere i linguaggi, i segni e i simboli, le prassi e le modalità operative nei processi di protocollo e cerimoniale a tutti i livelli rilevanti per la Pubblica Amministrazione. L'obiettivo dell'iniziativa è quello di far sviluppare le competenze necessarie a intraprendere le attività di organizzazione e gestione delle relazioni. La seconda fase, che coinvolgerà le restanti unità di personale, è stata già programmata dall'8 al 23/04/2026.

Nel corso del 2025 sono state inoltre organizzate e svolte diverse iniziative, di cui alcune senza precedenti: la prima, in conformità al Piano formativo nonché al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (di seguito anche PTPC, predisposto e adottato dal CNEL, in conformità alla legge 6 novembre 2012, n. 190) - che ha dedicato una particolare attenzione alla formazione, avendo previsto, in particolare, di avviare percorsi di formazione generale e specifica nel triennio di riferimento per il personale del Segretariato generale, con l'obiettivo, fra gli altri, di sensibilizzare in merito all'importanza della prevenzione e i possibili rischi corruttivi - si è realizzata il 4 aprile 2025, con la collaborazione dell'OIV-AC. Nell'occasione, è stato organizzato, con possibilità di partecipazione sia in presenza che da remoto, il seminario formativo: "La trasparenza e i sistemi di gestione del rischio corruttivo nelle organizzazioni pubbliche", al quale ha partecipato la quasi totalità dei dipendenti.

La seconda, sempre prevista dal Piano di formazione, è stata la riattivazione, dopo decenni, di corsi di informatica, di diversi livelli di competenza, aperti a tutto il personale che hanno registrato interesse e partecipazione al di sopra delle previsioni iniziali. In particolare, sono stati organizzati e supportati dall'Ufficio II corsi di informatica da remoto, con collegamento a ciascun corso tramite accesso alla piattaforma Moodle, all'interno della quale ciascun discente, oltre al link di accesso alla lezione Live, ha potuto ritrovare le registrazioni delle lezioni ed il relativo materiale didattico. In particolare, si riporta di seguito la tipologia di corsi, la durata e il numero di partecipanti all'intervento, programmato in largo anticipo rispetto all'inizio degli stessi:

Office Word per impaginare i documenti istituzionali del CNEL: 20 ore; 17 partecipanti.

Office Word Avanzato: 8 ore; 16 partecipanti.

Conosciamo Power Point: 8 ore; 13 partecipanti.

Potenziamento competenze per l'utilizzo di Excel - livello base: 16 ore; 31 partecipanti.

Potenziamento Competenze per utilizzo di Excel livello base -parte pratica: 13,5 ore; 28 partecipanti.

Completati i corsi sono stati rilasciati i relativi attestati di partecipazione.

Resta ancora da definire la programmazione della seconda fase dell'iniziativa sopra descritta, che si ritiene di raccomandare, per consolidare l'investimento avviato in materia, nonché la pianificazione, ove si ritenga necessaria, dei corsi specialistici ICDL ed ECDL.

Il 18 novembre 2025, a cura del prof. Mario Pireddu della Scuola Nazionale dell'Amministrazione-SNA, si è svolto, presso la Sala Mappamondo della Camera dei Deputati, il corso "Laboratori sull'utilizzo delle soluzioni di intelligenza artificiale generativa" che ha riscosso notevole interesse e ha visto una significativa partecipazione da parte di personale dirigente e non dirigente.

Infine, nelle Direzioni generali e Uffici ad esse afferenti, sono stati attivati interventi formativi, rivolti alla dirigenza - in particolare, per un dirigente generale e tre dirigenti di seconda fascia - di

perfezionamento e pratica delle competenze linguistiche (lingua Inglese e Francese), attraverso lezioni personalizzate dalla durata complessiva di n. 30 ore, che hanno risposto adeguatamente all'esigenza di implementare le capacità di conversazione e di comprensione di testi in lingua straniera nonché, nell'ambito delle attività di aggiornamento formativo specialistico dell'Ufficio II, è stato attivato un corso per due unità dell'Ufficio II, relativo al "Il conto annuale del personale PA" nonché un intervento in materia pensionistica e gestione previdenziale.

Nell'ultimo trimestre dell'anno scorso è stato predisposto, su impulso dell'OIVAC e sempre con il coinvolgimento dei dirigenti, un "Questionario di riscontro dell'attività formativa 2025 e 2026", inviato a tutti i dipendenti tramite comunicazione di posta elettronica (p.e.) da parte della Segreteria generale in data 8/10/2025, a seguito dell'adozione del nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance del CNEL e della conseguente attribuzione a tutto il personale degli obiettivi di performance per il periodo 1 settembre – 31 dicembre 2025.

Ha adempiuto all'obbligo di compilazione e trasmissione, entro il termine assegnato, la totalità del personale in servizio (costituito al tempo da 59 unità di dipendenti nonché due dirigenti che, sebbene non tenute, hanno inviato ugualmente il questionario).

La finalità principale del questionario è stata quella di raccogliere le valutazioni dei dipendenti - al termine delle iniziative di formazione organizzate dall'Amministrazione sull'attuazione del piano formativo del CNEL 2025/2027, rappresentate nella "Relazione sull'attività di formazione del personale del CNEL per l'anno 2025" - relativamente agli argomenti, ai materiali e ai metodi utilizzati, alla docenza e all'organizzazione dei corsi, oltre che sui risultati (percepiti come) raggiunti da parte di ciascun partecipante alle iniziative formative.

Il questionario, costituito da 14 domande, ciascuna accompagnata da specifiche istruzioni per la compilazione, è stato articolato in quattro parti principali:

con la prima, intitolata "valutazione di gradimento", si è chiesto di valutare l'attività formativa messa a disposizione a partire dalle aspettative del dipendente e dal gradimento incontrato; la maggior parte delle risposte riscontrate ha espresso un punteggio medio-alto (la scala proposta era da 1=per nulla soddisfatto/a, a 6=del tutto soddisfatto/a).

Anche la seconda parte, intitolata "valutazione di apprendimento" (e finalizzata a monitorare la percezione - mediante auto valutazione - dell'apprendimento maturato attraverso l'attività formativa, ovvero cosa il partecipante ritiene di aver acquisito e sviluppato), ha registrato numerose risposte medio-alte.

La terza parte, dedicata alla "valutazione sulle modalità", era costituita da un'unica domanda (la n. 12), con la quale si chiede a ciascun partecipante di esprimere un giudizio - basato sulle caratteristiche, facilità di fruizione, materiale a supporto, test finale, eccetera - sulle diverse tipologie di piattaforme e corsi proposti (sempre utilizzando una scala di punteggio da 1=per nulla adeguata, a 6=del tutto adeguata) elencando i seguenti: SNA; Syllabus; Camera dei Deputati; Musa/Informatica; Corsi di Lingua; "Altro". Anche in questo caso, la maggior parte delle risposte riscontrate ha espresso un punteggio medio-alto.

Infine, l'ultima parte, relativa alle esigenze formative per il prossimo piano della formazione, era costituita da due domande: la prima è finalizzata a rilevare le competenze generiche sulle quali il dipendente ritiene più importante avviare o proseguire la sua formazione (proponendo un elenco di 14 competenze e chiedendo di indicare al massimo 5 risposte); la seconda era volta a sapere dal partecipante su quali competenze, prodotti e/o procedure interne ritiene più utile che venga svolta, in futuro, un'attività di formazione interna al fine di allineare le proprie esigenze formative agli obiettivi istituzionali del CNEL (chiedendo di indicare massimo 3 materie/competenze/procedure).

Riguardo alla prima domanda, si riporta di seguito una classifica delle competenze scelte, in ordine

di preferenza espressa dai dipendenti:

- 1° Competenze legate all'innovazione tecnologica ed AI
- 2° Competenze di organizzazione e gestione del lavoro
- 3° Competenze informatiche (a livello avanzato)
- 4° Competenze su materie attinenti al Programma ed all'ordinamento del CNEL
- 5° Competenze informatiche (a livello base)
- 6° Competenze giuridiche
- 7° Competenze linguistiche (a livello base)
- 8° Competenze relative a contrattazione collettiva e relazioni sindacali
- 9° Competenze in materia di Etica pubblica e doveri di comportamento dei funzionari pubblici
- 10° Competenze linguistiche (a livello avanzato)
- 11° (pari punteggio:)Competenze economiche/statistiche e in materia di contabilità e bilancio
- 12° Competenze di gestione, motivazione delle risorse umane, team building
- 13° Competenze in materie internazionali

Di seguito si riportano alcune risposte alla seconda domanda, quella su quali competenze, prodotti e/o procedure interne si ritiene più utile che vengano svolte, in futuro, un'attività di formazione interna al fine di allineare le proprie esigenze formative agli obiettivi istituzionali del CNEL: drafting normativo; policy making; disciplina del rapporto alle dipendenze della PA; disciplina delle funzioni e organizzazione dell'Amministrazione; formazione sui prodotti istituzionali del CNEL; applicative RGS per la gestione contabile.

Si reputa utile riportare altresì alcuni fra i commenti, osservazioni e suggerimenti espressi, ritenuti maggiormente significativi: la previsione di momenti di formazione interna curata dai dirigenti e dai funzionari degli uffici; un'attenta formazione delle classi con discenti dai livelli funzionali e competenze simili.

Programma delle attività formative

Al fine di garantire un'efficace programmazione delle attività formative, sono stati coinvolti in tale attività tutti i dirigenti in servizio, con l'obiettivo di ottimizzare la programmazione e la realizzazione degli interventi, previa una concreta analisi dei risultati riportati nella Relazione intermedia di monitoraggio 2025, alla luce del contesto di riferimento.

L'analisi - che dovrà anch'essa altresì necessariamente essere oggetto di continuo adeguamento, terrà conto anche dell'aggiornamento e dello stato di attuazione del Programma approvato dal Consiglio, dell'attività progettuale ad esso correlata nonché delle innovazioni normative, regolamentari, contrattuali e organizzative, oltre che del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e del PIAO e delle risultanze dell'attività istruttorie finalizzate al prossimo aggiornamento dello stesso Piano.

In considerazione dell'attestazione dell'avvenuto conseguimento dell'obiettivo delle 40 ore medie *pro capite*, svolte nel corso dell'anno 2025 dal personale assegnato, pervenuta dai dirigenti del Segretariato generale, come anticipato in sede di monitoraggio intermedio, per l'anno in corso, si ritiene opportuno elevare l'obiettivo individuale di ore di formazione dalle 40 ore "obbligatorie" (indicate, come già detto, dalla direttiva ministeriale) a 60 ore, aggiungendo un monte ore aggiuntivo

(facoltativo) di 20 ore su ulteriori tematiche su cui verrà rilevato uno specifico fabbisogno, purché, ovviamente, coerente con il ruolo ricoperto e definito d'intesa con il dirigente/responsabile.

In particolare, anche la prossima programmazione e attuazione degli interventi dovrà seguire le seguenti linee guida: a) tutte le attività di formazione previste, come per l'anno scorso, dovranno concludersi con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato attraverso una certificazione finale delle competenze acquisite da parte dei soggetti che l'hanno attuata; b) delle competenze acquisite si potrà tener conto, se inserito come criterio dalla contrattazione integrativa, per l'attribuzione degli sviluppi economici; c) le attività formative proseguiranno ad avere l'obiettivo principale di far conseguire ai dipendenti il più alto grado di operatività ed autonomia in relazione alle funzioni di assegnazione, tenendo conto dell'evoluzione delle normative e delle conoscenze riferite ai contesti di lavoro, delle caratteristiche tecnologiche ed organizzative degli stessi contesti, nonché delle innovazioni, anche organizzative, introdotte.

Le attività di formazione dovranno essere in particolare rivolte a: valorizzare il patrimonio professionale presente nell'Amministrazione; assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza; garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative; favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi e della costituzione di figure professionali polivalenti; incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.

La formazione, in particolare, dovrà essere sempre più svolta individuando priorità formative volte a perfezionare competenze tecniche e capacità personali, a garantire l'efficace svolgimento del ruolo di ciascun dipendente entro l'organizzazione, a valorizzare le potenzialità di ciascun lavoratore in una prospettiva di crescita professionale e sviluppo di carriera e miglioramento delle capacità amministrative.

Occorrerà tener conto altresì, senza pretesa di esaustività in questa sede - oltre che delle proposte pervenute dal CUG il 20 giugno 2025, volte a rafforzare il senso di appartenenza - dell'obbligatorietà della formazione prevista dalla richiamata direttiva (applicabile, compatibilmente con la sua specificità, anche alla struttura di supporto di questo Consiglio) in materia di: a) attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (l. n. 150 del 2000, art. 4); b) salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37); c) prevenzione della corruzione (l. n. 190 del 2012, art. 5); d) etica, trasparenza e integrità; e) contratti pubblici; f) lavoro agile; g) pianificazione strategica.

Il monitoraggio conferma che l'Amministrazione e il personale hanno saputo cogliere le opportunità e i vantaggi della formazione digitale, evoluta rispetto ai primi anni 2000 e caratterizzata ormai da una forma completa di multimedialità. Anche la terminologia ha iniziato a modificarsi: al termine 'e-learning' si affianca la denominazione "formazione digitale" che, oltre a rappresentarne l'evoluzione dovuta alle tecnologie digitali, evidenzia le ampie opportunità di interazione e collaborazione nell'apprendimento, rendendo possibile un ruolo attivo dell'utente.

Contestualmente all'emanazione del presente Piano per la formazione, si rinnova l'invito ai dirigenti a richiamare l'attenzione dei dipendenti sui programmi di SNA e di Syllabus in materia di formazione sui temi indicati. Si ritiene, infatti, fondamentale proseguire lo svolgimento di un'attività finalizzata a sensibilizzare tutti i dipendenti alla partecipazione attiva a questi percorsi di crescita professionale e, in particolare, allorché impegnati in forme di lavoro a distanza, sia in lavoro agile (istituto in riattivazione dal 1° febbraio) che nel telelavoro domiciliare.

Resta ancora da definire la programmazione del seguito dell'iniziativa in materia di utilizzo – base e avanzato - delle più comuni applicazioni informatiche, intrapresa nel corso dell'anno corrente e sopra descritta, che si raccomanda per affinare e consolidare l'investimento formativo avviato in materia nonché, avviare, ove possibile entro la fine dell'anno, la pianificazione dei corsi specialistici, sempre previsti dal Piano di formazione vigente, ICDL ed ECDL.

Si ritiene opportuno, proseguire altresì le attività di aggiornamento formativo specialistico del personale degli Uffici amministrativi e degli Uffici compresi nelle Direzioni generali. In particolare, sarà necessario prevedere dei corsi di formazione per il personale della Segreteria generale e degli Uffici amministrativi che si occupa di acquisti di servizi e forniture e lavori, da svolgere in presenza, sia su contabilità di base che su procedure di affidamento diretto e relativa impostazione delle determine con impegni di spesa, anche al fine di supportare con adeguati interventi formativi la scelta organizzativa di razionalizzazione, mediante l'unificazione delle stesse, delle funzioni dell'Ufficio risorse umane con quelle del bilancio.

Di estremo interesse appare proseguire e, ove possibile, intensificare – alla luce dell'istituzione di uno specifico Ufficio per l'attuazione del programma e il supporto agli organi collegiali (III), del quale dovrà essere assicurata la piena operatività entro il primo semestre dell'anno - la collaborazione operativa avviata con la Camera dei Deputati a seguito della sottoscrizione del relativo accordo interistituzionale. Al di là dell'innovazione organizzativa apportata, in ogni caso, a tutti dirigenti e i dipendenti del CNEL dovrà essere offerta la possibilità di essere inseriti in tutte le attività di formazione e aggiornamento promosse dal competente Servizio Formazione della Camera dei Deputati, come già concretamente avvenuto nel corso del 2025.

Particolare attenzione dovrà, in particolare, essere riservata alla formazione volta ad agevolare la rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione, formazione che non riguarda soltanto l'ambito di competenza relativo alla specifica funzione svolta da dirigenti e funzionari, ma deve essere estesa ad altri campi di attività.

In coerenza e a supporto dell'obiettivo prioritario da perseguire a livello organizzativo della saturazione della dotazione organica in virtù dell'ingresso delle nuove unità di personale selezionate in esito alle procedure concorsuali e delle procedure di mobilità di cui al decreto legge 25/2025, al fine di favorire l'avvio al lavoro dei dipendenti al momento dell'assunzione o l'inserimento degli stessi in nuovi settori lavorativi, i dirigenti degli Uffici, con il supporto dell'Ufficio II, e il coinvolgimento dei funzionari delle strutture di destinazione – anche in quelli non rientranti nelle aree di rischio - devono garantire un adeguato affiancamento da parte del personale più esperto.

Sarà previsto, infine, che il Responsabile della prevenzione individui, d'intesa con i dirigenti generali e con il dirigente dell'Ufficio II, le necessità formative, evidenziando l'opportunità che, mediante una formazione "mirata", si investa anche nella diffusione delle conoscenze e nella comunicazione delle buone pratiche.

Alla luce delle positive esperienze degli anni scorsi, si intende inoltre proseguire nell'adesione all'iniziativa intrapresa dal Dipartimento della Funzione Pubblica PA110 Lode (che consente a tutti i dipendenti pubblici che lo vorranno di usufruire di un incentivo per l'accesso all'istruzione terziaria: corsi di laurea, corsi di specializzazione e master).

L'Ufficio II proseguirà inoltre a garantire il supporto all'azione continuativa di riassetto della struttura del Segretariato, prevista nel PIAO e nelle linee generali di indirizzo dell'azione amministrativa, che contempla tra gli strumenti operativi finalizzati alla sistematica valorizzazione e al proattivo coinvolgimento delle professionalità interne, con il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, l'elaborazione e la definizione di appositi piani formativi e di aggiornamento contenutistico e settoriale atti ad agevolare anche i processi di riconfigurazione professionale resi necessari dall'innovazione tecnologica e del modello organizzativo del CNEL.

L'obiettivo è quello di proseguire nel rafforzamento della capacità amministrativa, volto a migliorare l'efficienza delle strutture del Segretariato e delle loro performance nella realizzazione di progetti e iniziative focalizzate su specifiche tematiche, mediante una serie di interventi mirati, come l'adeguamento dell'assetto organizzativo, metodologico e strumentale delle strutture, il miglioramento delle competenze tecniche e amministrative del personale, e la valorizzazione del patrimonio professionale e informativo interno.

L'obiettivo principale del suddetto rafforzamento amministrativo è quello di approfondire ogni sforzo al fine di creare un ambiente amministrativo improntato al benessere organizzativo, più pronto e reattivo, capace di gestire le risorse in modo ottimale e di raggiungere i propri *target* in maniera più efficace. Attraverso il rafforzamento amministrativo, si potrà ulteriormente migliorare la capacità di pianificazione, coordinamento e controllo, contribuendo così a una *governance* più solida e affidabile.

Al di rafforzare la struttura e renderla commisurata alle nuove impattanti sfide e competenze previste nel Programma anche mediante lo sviluppo dell'attività formativa, in coerenza con l'esigenza di incrementare nel corso dell'anno il numero delle ore da dedicare alla formazione, si è provveduto ad aumentare le risorse disponibili sul capitolo 235 – piano gestionale 1 (*Formazione generica e specialistica delle risorse umane*) del bilancio preventivo per l'anno 2026 che, alla data della presente relazione, reca uno stanziamento di €60.000,00, destinato al finanziamento di tutte le esigenze formative, sia generali che specifiche o a carattere particolare, relative al personale in servizio nel periodo di riferimento.