

Allegato 5

Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR ITALIA Sub-investimento 2.3.1 – Linea 5

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

Linee guida per la progettazione

VERSIONE 20.11.2024

FINANZIATO DALL'UNIONE EUROPEA - NextGenerationEU

CUP: D51J23000990001

Sommario

Sommario	2
1. Premessa.....	5
2. Principi ispiratori.....	6
3. Analisi dei fabbisogni	7
3.1 – Impostazione metodologica	7
3.2 – Finalità	7
3.3 – Approccio per competenze	7
3.4 – Metodi di rilevazione	8
4. Progettazione	9
4.1 – Impostazione metodologica	9
4.2 – Modalità di progettazione	9
4.3 – Metodi didattici	11
4.3.1 – Formazione in presenza: metodi trasmissivi, attivi e outdoor	11
4.3.2 – Coaching.....	11
4.3.3 – Mentoring e <i>training on the job</i>	12
4.3.4 – E-learning: FAD sincrona.....	12
4.3.5 – E-learning: FAD asincrona.....	12
4.3.5.1 – Categorie di contenuti didattici digitali.....	13
4.3.5.2 – Metodi che rientrano nella FAD asincrona	13
4.3.6 – Sistemi digitali avanzati	14
4.4 – Contenuti formativi	14
4.5 – Materiali didattici	14
4.6 – Sviluppo di conoscenza, realizzazione di prodotti.....	15
4.7 – Condivisione dei prodotti	15
5. Attuazione degli interventi	16
5.1 – Gestione.....	16
5.2 – Azioni di accompagnamento e supporto	16
5.2.1 – Help desk.....	16
5.2.2 – Tutoraggio del processo formativo.....	16
5.2.3 – Comunità di apprendimento	17
5.2.4 – Tempi di risposta.....	17
5.3 – Suddivisione in classi	17
5.4 – Logistica	18

5.4 – Qualità dei materiali didattici digitali	18
5.5 - Accessibilità dei materiali didattici e delle piattaforme digitali.....	19
6. Valutazione dei risultati	20
6.1 – Impostazione metodologica	20
6.2 – Valutazione ex-ante (ove prevista).....	20
6.3 – Valutazione in itinere (ove prevista)	20
6.4 – Valutazione finale dell’apprendimento.....	20
6.4.1 – Verifica e certificazione delle competenze.....	21
6.4.2 – Valutazione dell’efficacia del progetto	21
6.5 – Valutazione finale del gradimento	21
6.6 – Certificazioni e badge	22
6.7 – Comunicazione dei risultati	22
7. Stima della durata	23
7.1 – Formazione in presenza	23
7.2 – FAD sincrona.....	23
7.3 – FAD asincrona: videolezioni, podcast.....	23
7.4 – FAD asincrona: attività guidate	23
7.5 – FAD asincrona: Web based training (WBT)	24
7.5.1 - Durata standard del WBT	24
7.6 – FAD asincrona: simulazioni interattive.....	24
7.7 - Equivalenza tra WBT o simulazioni interattive e formazione in presenza.....	25
7.8 – Sistemi digitali avanzati	25
7.9 – Attività di supporto.....	25
8. Figure professionali e impegni	26
8.1 – Responsabile di progetto.....	26
8.2 – Progettazione	26
8.3 – Attuazione degli interventi: figure professionali.....	26
8.4 – Attuazione degli interventi: impegni.....	28
8.5 – Verifica delle competenze professionali	29
9. Modalità di individuazione e selezione del soggetto erogatore.....	30
9.1 – Selezione del soggetto erogatore.....	30
9.2 – Caratteristiche delle figure professionali	30
10. Rendicontazione.....	32
10.1 – Costi ammissibili	32

10.2 – Revoca o riduzione del finanziamento	34
11. Messa a sistema	35
11.1 – Sinergie con altri progetti	35
11.3 – Replicabilità	35
11.4 – Disseminazione	35
12. Griglia di valutazione	36

1. Premessa

Queste *Linee guida* hanno l'obiettivo di illustrare alle Pubbliche Amministrazioni il ventaglio di possibili metodi di formazione del personale e i loro principi generali, ferma restando la libera scelta progettuale e organizzativa che ciascuna amministrazione intende adottare, nel rispetto dei criteri stabiliti dall'avviso per la concessione del finanziamento con i fondi del PNRR.

Le Amministrazioni proponenti - in forma singola o associata - possono presentare con separate istanze **più progetti, ciascuno contenente anche corsi con diverse tematiche, che siano volti alla formazione di differenti destinatari**. In questo caso, il dipendente di un'Amministrazione può essere utilmente considerato una sola volta ai fini del calcolo della soglia minima di destinatari, delle Milestone e dei Target.

Tutte le indicazioni contenute in queste *Linee guida*, discendono:

- dalle scienze dell'apprendimento applicate agli adulti;
- dalle scienze sociali applicate alle organizzazioni, orientate all'efficacia, all'efficienza e al benessere organizzativo;
- dalle metodologie e dalle migliori pratiche della formazione professionale e manageriale.

Questa la struttura del documento:

- Il capitolo 2, "Principi ispiratori", enuncia sinteticamente alcuni capisaldi scientifici e metodologici.
- I capitoli successivi contengono indicazioni di metodo relative alle quattro fasi del processo formativo (3, "Analisi dei fabbisogni"; 4, "Progettazione"; 5, "Attuazione degli interventi" e 6, "Valutazione dei risultati").
- Il capitolo 7, "Stima della durata", descrive i criteri per stimare la durata standard quando vengono utilizzati metodi diversi da la didattica in presenza o equiparabili. Fornisce inoltre un criterio di equivalenza tra metodi asincroni e formazione d'aula, utilizzando l'ora di formazione come unità di misura.
- Il capitolo 8, "Figure professionali e impegni", elenca le principali figure professionali potenzialmente coinvolte nel progetto formativo, indicandone la funzione e, ove necessario, le modalità di calcolo degli impegni (misurati in ore).
- Il capitolo 9, "Modalità di individuazione del soggetto erogatore e degli esperti", fornisce indicazioni sui soggetti a cui affidare la gestione del progetto e degli esperti (interni o esterni) da coinvolgere.
- Il capitolo 10, "Rendicontazione", descrive le modalità di rendicontazione dei costi e i casi di riduzione o revoca del finanziamento.
- Il capitolo 11, "Messa a sistema", introduce alcune attività suscettibili di aumentare il valore del progetto per il sistema della Pubblica Amministrazione.
- Segue, nel capitolo 12 una griglia di valutazione che, riprendendo il senso e il contenuto delle *Linee guida*, definisce i punteggi associati ai diversi elementi soggetti a valutazione.

2. Principi ispiratori

Le *Linee guida* sono ispirate ad alcuni capisaldi concettuali delle scienze dell'apprendimento, elencati di seguito in forma schematica:

1. L'apprendimento non può essere determinato dall'esterno con la semplice trasmissione della conoscenza su una tabula rasa.
Al contrario, è un processo attivo e autonomo, che comporta la continua rielaborazione di schemi mentali che integrano nozioni, concetti, atteggiamenti, esperienze, emozioni, relazioni e identità personale e sociale.
L'apprendimento è un equilibrio dinamico di due meccanismi: integrazione armonica di nuovi elementi negli schemi mentali preesistenti (senza modificarne la struttura) e la ristrutturazione, anche radicale, di tali schemi.
2. La formazione mira a facilitare l'apprendimento mettendo a disposizione nuove informazioni, creando ambienti favorevoli e fornendo stimoli adeguati.
Parallelamente, le figure professionali specializzate (progettisti, docenti e formatori) assumono il ruolo di "facilitatori dell'apprendimento".
3. L'esperienza diretta, alla base delle prime forme di apprendimento dei bambini, ha un ruolo essenziale anche negli adulti, perché porta all'incontro-scontro tra schemi mentali e ambiente reale.
Se non viene lasciata a sé stessa, ma integrata organicamente in un percorso metodologicamente corretto, è possibile implementare approcci formativi "*problem based*", che portano motivazione, coinvolgimento attivo e partecipazione, cognitiva ed emotiva, supportando apprendimenti profondi e duraturi.
4. Il gruppo sociale può essere un fattore determinante nel processo di apprendimento. Nelle attività formative, il gruppo – che comprende l'insieme dei partecipanti, oltre a figure di staff, come docenti e tutor – consente la messa in comune di competenze, idee, emozioni, risorse, problemi e soluzioni. In questo modo, andando oltre la semplice imitazione, stimola la creatività, la scoperta e, quindi, la creazione di nuova conoscenza. Consente, inoltre, di mettere in gioco competenze trasversali essenziali per vivere nelle organizzazioni.
5. Dal punto di vista delle organizzazioni, le attività legate alla formazione si integrano in un processo che comprende quattro fasi:
 - analisi dei fabbisogni formativi;
 - progettazione;
 - attuazione degli interventi;
 - valutazione dei risultati.

Questa ripartizione è oggi un punto di riferimento concettuale adottato universalmente da formatori, utenti, committenti e decisori in materia di formazione.

Pertanto, anche queste *Linee guida* vi fanno riferimento.

6. Le tecnologie digitali che rientrano nella definizione di *e-learning* ampliano notevolmente, anche in questo settore, il campo del possibile e, quindi, consentono esperienze di apprendimento qualitativamente diverse, anche superiori, e comunque irrealizzabili unicamente con attività in presenza.

3. Analisi dei fabbisogni

3.1 – Impostazione metodologica

Attraverso l'analisi dei fabbisogni formativi è possibile definire le finalità del progetto formativo e gli obiettivi specifici relativi a ciascuna azione formativa che vi è compresa.

Le finalità del progetto formativo riguardano lo sviluppo e il potenziamento del capitale umano, in linea con gli obiettivi strategici di crescita delle competenze e di miglioramento delle performance.

Tali finalità sono orientate al rafforzamento delle competenze individuali e a rispondere alle priorità nazionali, come delineato dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e dalle direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione – emanate nel 2023 – dove si sottolinea l'importanza di affrontare la transizione digitale, promuovere la sostenibilità ecologica e migliorare l'efficienza amministrativa.

Nel formulario on line (il cui link è riportato all'interno dell'Avviso) deve essere indicato il modo in cui il percorso formativo si svilupperà in coerenza con le strategie dell'Amministrazione così come definite nel PIAO o in altri documenti riportanti gli esiti dell'analisi dei fabbisogni.

3.2 – Finalità

L'analisi dei fabbisogni formativi è riferita sia all'Amministrazione in quanto tale, sia ai suoi dipendenti. I punti di vista sono diversi e complementari.

Dal punto di vista dell'Amministrazione, la finalità è mettere in luce i fabbisogni su due livelli:

- il fabbisogno formativo esplicito (focus sull'oggi), legato al miglioramento dei processi operativi, della capacità di gestione, degli adempimenti previsti dalle normative, al rafforzamento di competenze chiave e all'inserimento nell'organico di nuovo personale;
- il fabbisogno formativo collegato al conseguimento di obiettivi strategici e ai progetti di cambiamento (focus sul futuro).

Dal punto di vista dei dipendenti, la finalità è rilevare i fabbisogni formativi percepiti e declinare in termini di fabbisogni, motivazioni, interessi, obiettivi e valori.

I fabbisogni formativi, nel loro insieme, emergono:

- Dalla programmazione pluriennale del PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) che incorpora - tra l'altro - i Piani della performance, il Piano dei fabbisogni del personale e il Piano della formazione.
- Da specifiche attività finalizzate all'analisi dei fabbisogni. Se sono state effettuate in passato da Amministrazioni tenute alla redazione del PIAO, lo integrano o vi sono comprese.
- Da altro documento di rilevazione dei fabbisogni analogo al PIAO.

3.3 – Approccio per competenze

Per descrivere i fabbisogni formativi deve essere adottata la matrice delle competenze, che identifica i gap di competenze e le aree dell'Amministrazione in cui tale gap si manifesta.

La matrice definisce sinteticamente, per ogni gruppo omogeneo per figura professionale, ruolo o mansione:

- le competenze significative;
- il livello di padronanza desiderato;

- il livello di padronanza medio attuale.

I livelli di padronanza sono espressi da un numero:

0. Nessuna competenza.
1. Base (può svolgere alcuni compiti elementari con un aiuto esterno).
2. Intermedio (svolge alcuni compiti elementari in autonomia ed è in grado di descriverli).
3. Avanzato (svolge compiti complessi in autonomia ed è in grado di fornire supporto ad altri).
4. Esperto (è in grado di creare/proporre soluzioni, nuove idee, miglioramenti dei processi).

L'individuazione delle competenze può far riferimento a repertori riconosciuti (per esempio, per quanto riguarda le competenze digitali, il quadro di riferimento DigComp).

È opportuna comunque la distinzione tra:

- competenze trasversali (personali, relazionali, organizzative);
- competenze tecniche (comprese quelle linguistiche e legate alla trasformazione digitale).

3.4 – Metodi di rilevazione

Per la rilevazione dei fabbisogni formativi dell'Amministrazione e dei suoi dipendenti vengono utilizzati i metodi di indagine tipici della ricerca sociale. In particolare:

- analisi della documentazione (normativa, piani, progetti, valutazioni delle performance, feedback degli utenti, indicatori del clima organizzativo, ecc.);
- osservazioni dirette (libere o strutturate);
- interviste aperte, semistrutturate o strutturate;
- focus group;
- questionari.

4. Progettazione

4.1 – Impostazione metodologica

L'impostazione metodologica generale del progetto - da cui dipende la natura dei processi di apprendimento attivati nei destinatari e, quindi, la sua stessa efficacia - ha un'importanza preminente rispetto agli specifici metodi didattici e alle tecnologie.

Un efficace processo di apprendimento è favorito quando:

- Vengono integrate organicamente attività quali:
 - metodi trasmissivi, come lezioni/videolezioni, podcast, *Web Based Training* (corsi autodidattici digitali), studio individuale, ecc.;
 - metodi attivi, come esperimenti comportamentali, casi di studio, *role playing*, simulazioni, *business games*, *serious games*, *e-tivity* (attività collegate a corsi *e-learning*), ecc.;
 - forme di consolidamento delle competenze, come esercitazioni, laboratori, *project work*, ecc.;
 - verifiche intermedie dell'apprendimento;
 - attività di *mentoring* e/o *training on the job*.
- Queste attività sono articolate in modo da implementare un approccio induttivo, basato sui problemi (*problem based*), in cui i partecipanti siano stimolati a:
 - comprendere pienamente la ragion d'essere dell'intervento formativo;
 - porsi domande prima di ricevere risposte.

In tal modo vengono, inoltre, stimolati la motivazione e il coinvolgimento.

- I partecipanti realizzano “prodotti” concreti (testimonianze, diari, rilevazioni, condivisione di esperienze, progetti, ecc.) da condividere all'interno del gruppo, nell'Amministrazione ed eventualmente al suo esterno.
- I partecipanti, per la durata del percorso formativo, sono coinvolti in una comunità di apprendimento, che consenta l'interazione, la condivisione e la cooperazione dei partecipanti tra loro e con figure di staff (tutor).

4.2 – Modalità di progettazione

La progettazione delle attività formative prevede due momenti:

- Progettazione di massima (macroprogettazione), che comprende tutti gli elementi utili per descrivere l'entità dell'intervento formativo e l'impatto reale sull'operato e sulla vita professionale dei destinatari.

Sono indicati:

- La finalità del progetto formativo, coerente con i fabbisogni individuati.
- Il numero di destinatari e le loro caratteristiche significative.
- Gli obiettivi formativi generali declinati in termini di:
 - conoscenze (“sapere”);
 - abilità (“saper fare”);
 - competenze trasversali legate al ruolo (“saper essere”).
- L'articolazione del progetto in uno o più moduli omogenei, indicando per ciascuno:

- la durata (espressa in ore; per il significato dell'“ora di formazione”, vedi oltre);
- gli obiettivi specifici (con un maggiore dettaglio rispetto agli obiettivi generali);
- i contenuti;
- l'impostazione metodologica;
- i metodi didattici utilizzati (vedi oltre);
- l'articolazione in attività (giornate in presenza, FAD (Formazione a Distanza) sincrona e asincrona, ecc.).

Questa articolazione può configurarsi anche in un **approccio “blended” che metta insieme attività in presenza, FAD sincrona e FAD asincrona.**

- L'eventuale attivazione di comunità di apprendimento e di altre azioni di accompagnamento.
- La produzione di oggetti o contenuti condivisibili, utilizzabili all'interno e/o all'esterno dell'Amministrazione come esito concreto della formazione.

Alcuni aspetti della macroprogettazione dovranno essere esplicitati nel formulario da compilare on line.

- Progettazione di dettaglio (microprogettazione) che comprende la descrizione analitica di ogni singola attività. In questo dettaglio è fondamentale dare evidenza a tutte le azioni mirate a garantire la ricaduta degli apprendimenti nella quotidianità lavorativa del destinatario.

Sono indicati:

- la scaletta cronologica delle attività in presenza, specificando per ciascuna di esse:
 - la durata;
 - il metodo didattico;
 - il luogo (in aula/fuori dall'aula, a distanza);
 - i contenuti;
 - i materiali didattici utilizzati (come dispense, slide, schemi di esercitazioni, casi di studio);
 - i contenuti digitali multimediali (come animazioni, tutorial, filmati, testimonianze) e interattivi (come simulazioni, *business game* e *serious game*) eventualmente utilizzati.
- la descrizione dei *learning object* (videolezioni, *podcast*, WBT, *serious game*, ecc.) e degli altri materiali didattici utilizzati nella FAD asincrona:
 - metodo didattico;
 - tecnologie;
 - contenuti.

Per fornire una chiara descrizione dell'intervento che si intende realizzare, nel formulario on line si devono esplicitare gli aspetti significativi della macroprogettazione, mentre la progettazione di dettaglio deve essere resa disponibile, a richiesta, per verifiche a campione.

4.3 – Metodi didattici

Sul piano dell'apprendimento, tutti i metodi didattici si dimostrano efficaci se utilizzati nel giusto contesto (contenuti, destinatari, obiettivi e aspetti logistici) e in maniera complementare. Pertanto, è possibile inserire nel progetto attività basate su più metodi all'interno di un monte ore che deve essere sempre uguale o superiore a 24. È comunque essenziale individuare la giusta combinazione di attività in presenza e a distanza, sincrone e asincrone, per ottenere un equilibrio ottimale tra acquisizione di conoscenza, riflessione, esperienza ed interazione e adattandosi ai diversi stili di apprendimento e alle diverse esigenze formative.

4.3.1 – Formazione in presenza: metodi trasmissivi, attivi e outdoor

La formazione in presenza comprende diversi metodi che presuppongono la presenza nello stesso tempo e nello stesso luogo di formatori (docenti ed eventualmente tutor) e partecipanti.

Si possono suddividere in:

- metodi trasmissivi, basati sulla trasmissione di informazioni, all'interno di aule dedicate:
 - lezioni frontali;
 - fruizione individuale o collettiva di contenuti testuali o multimediali;
- metodi attivi, basati sull'attività dei partecipanti, all'interno di aule dedicate o laboratori:
 - discussioni guidate;
 - esercitazioni;
 - studio di casi;
 - simulazioni/role playing/serious game;
 - project work con produzione di elaborati complessi (testi, audio/video, oggetti concreti o altro).
- metodi *outdoor*, basati su attività fuori dall'aula:
 - attività esplorative;
 - attività esperienziali.

I metodi di formazione in presenza si svolgono all'interno di una classe con **un numero di partecipanti minimo, di norma, pari a 10 e massimo di 25** (vedi oltre, cap. 5.3 "Suddivisione in classi").

4.3.2 – Coaching

Il coaching mira a supportare il partecipante nell'esplorare le proprie risorse, chiarire gli obiettivi e trovare soluzioni efficaci alle sfide quotidiane, incoraggiando la riflessione e la crescita. In tal modo permette lo sviluppo di consapevolezza e responsabilità verso il proprio percorso di sviluppo e il raggiungimento degli obiettivi.

Sono finanziabili le due forme collettive di coaching:

- Il *group coaching* coinvolge persone che condividono obiettivi o aree di sviluppo, anche se non fanno necessariamente parte di uno stesso team. Viene utilizzato a completamento di altre attività formative, per stimolare la trasposizione di competenze e attitudini proprie del ruolo nella realtà quotidiana. Il metodo è particolarmente utile nei percorsi rivolti alle figure dirigenziali, per promuovere il confronto, lo scambio di buone pratiche e l'apprendimento reciproco.

- Il *team coaching* è focalizzato su un team che lavora insieme nel raggiungimento di obiettivi comuni. Questo metodo è indicato per lavorare sul miglioramento della coesione, dell'efficacia e della performance del team nel suo insieme, rafforzando il senso di appartenenza e migliorando le dinamiche interpersonali.

Queste forme di coaching richiedono, preferibilmente, gruppi poco numerosi.

In linea generale, il numero di sessioni, della durata media di 120 minuti, può variare da 4 (per raggiungere obiettivi specifici e circoscritti) a 12 (per tematiche complesse e/o sostenere un cambiamento a lungo termine).

Nel progetto, la durata complessiva delle attività di coaching deve essere indicata in ore, non in sessioni.

4.3.3 – Mentoring e training on the job

Il mentoring e il training on the job si basano su una relazione dei partecipanti con un esperto, in grado di supportare e fornire consigli per facilitare la crescita professionale:

- Nel *mentoring*, la relazione è uno a uno (o in piccoli gruppi). Per questo è indicato per i ruoli di responsabilità (funzionari e dirigenti).
- Il *training on the job* è focalizzato su specifiche competenze tecniche da approfondire nella quotidianità lavorativa sotto la supervisione di un collega più esperto o del superiore diretto.

Mentoring e *training on the job* possono essere utilmente inseriti nel progetto come attività di completamento del percorso formativo, **ma non rientrano nel monte ore previsto dal progetto.**

Dal momento che queste attività coinvolgono, in qualità di “formatori” risorse professionali interne nel corso della loro normale attività professionale, non sono finanziabili.

4.3.4 – E-learning: FAD sincrona

Con “FAD sincrona” si definiscono i metodi, basati su tecnologie digitali - attraverso sistemi di videoconferenza dotati di funzioni ausiliarie per condividere lo schermo, condividere contenuti digitali, cooperare, effettuare sondaggi, comunicare via chat, ecc. - che consentono la comunicazione audio/video a distanza e presuppongono la contemporanea presenza di formatori, tutor e partecipanti.

Sul piano metodologico, si tratta della trasposizione delle lezioni frontali in aule virtuali.

4.3.5 – E-learning: FAD asincrona

Con “FAD asincrona” si definisce un insieme articolato di metodi, basati su tecnologie digitali - sistemi di comunicazione telematica e/o piattaforme dedicate (*Learning Management System* o altre) - che non richiedono la contemporanea presenza di formatori, tutor e partecipanti, ma si basano sull'attività autonoma del partecipante e sulla fruizione di contenuti didattici digitali di diversa natura.

4.3.5.1 – Categorie di contenuti didattici digitali

Questi contenuti didattici digitali rientrano in una delle seguenti categorie:

- Videolezioni.
È, sostanzialmente, una lezione registrata tenuta da uno o più docenti (che può essere un esperto o un attore) che può integrare immagini, slide o filmati di varia natura (interviste, scene tratte da film, scene prodotte ad hoc, ecc.).
In ogni caso, prevede una fruizione continua, senza interazioni significative. Può prevedere un unico filmato o una sequenza di filmati caratterizzati da:
 - una durata media alta (anche 30 minuti o più);
 - la mancanza di scritte o immagini animate in sincrono;
 - l'assenza pressoché totale di interazioni significative (domande, casi di studio approfondimenti cliccabili, ecc.).
- Podcast.
Sono l'equivalente, con solo audio, delle videolezioni.
- WBT (Web Based Training).
Sono sequenze di brevi pagine video che, rispetto alle videolezioni, prevedono una fruizione con un maggior grado di interazione. Pertanto:
 - la durata media delle pagine è bassa (entro i 2-3 minuti);
 - ciascuna pagina può contenere voci fuori campo e altri contenuti audio, filmati, personaggi animati e/o attori, testi e immagini sincronizzati, filmati, animazioni, domande e prove di diverso tipo;
 - il fruitore dispone di pulsanti per rivedere la pagina, passare alla pagina successiva, tornare a una pagina precedente.
- Simulazioni.
Sono costituite da ambienti virtuali che riproducono situazioni complesse, all'interno dei quali il fruitore può interagire per esplorare, cercare informazioni, risolvere problemi, portare a termine "missioni" per raggiungere obiettivi complessi. Vengono denominate anche serious game o business game.
- Altro.
Si tratta di un insieme eterogeneo di contenuti "semplici" (dispense e brochure in formato PDF o simili, immagini, filmati, file audio, animazioni, ecc.), che non prevedono alcuna interazione da parte del fruitore.

Videolezioni, podcast, WBT e simulazioni, che vengono generalmente erogati tramite una piattaforma di e-learning in grado di tracciarne la fruizione e il completamento, vengono denominati genericamente "*learning object*".

4.3.5.2 – Metodi che rientrano nella FAD asincrona

I metodi che rientrano nella FAD asincrona si suddividono in quattro categorie:

1. Metodi basati su una sequenza di attività guidate, ciascuna delle quali prevede:
 - Una fase iniziale di impostazione (con attività di didattica diretta gestita in diverso modo: sessioni analoghe alla FAD sincrona, fruizione di videolezioni, podcast e filmati, studio di testi e altri contenuti di varia natura, ecc.).
 - Un lavoro individuale di apprendimento informale e preparazione.

- Una *e-tivity* strutturata, individuale e cooperativa, basata su specifiche dettagliate e orientata tipicamente al problem solving e/o alla ricerca.

Queste attività sono gestite da un docente per ogni classe virtuale, composta di norma da un massimo di 25 partecipanti, il cui impegno è equivalente al numero di ore di formazione previste, diluite in un tempo relativamente lungo (ogni attività guidata richiede, orientativamente, 7-10 giorni).

2. Metodi basati su videolezioni registrate o podcast.
3. Metodi basati sui WTB (Web Based Training).
4. Metodi basati su simulazioni (business game, serious game, ecc.) che consentono ai partecipanti di interagire con un ambiente virtuale per esplorare, risolvere problemi, raggiungere obiettivi.

4.3.6 – Sistemi digitali avanzati

È possibile adottare, in presenza e a distanza, tecnologie digitali particolarmente innovative. A titolo di esempio:

- realtà virtuale;
- realtà aumentata;
- chatbot e altri sistemi di intelligenza artificiale generativa.

Realtà virtuale e realtà aumentata possono essere integrate in attività di formazione in presenza, mentre i sistemi di intelligenza artificiale si possono impiegare anche nella FAD asincrona, nei servizi di help desk, nel tutoraggio di processo e nella comunità di apprendimento.

4.4 – Contenuti formativi

I contenuti formativi devono essere coerenti con gli obiettivi e, quindi, con quanto emerso dall'analisi dei fabbisogni.

4.5 – Materiali didattici

I materiali didattici, digitali e cartacei, e i sistemi digitali avanzati utilizzati nella formazione possono essere:

- già nella disponibilità delle Amministrazioni proponenti (**non finanziabili**);
- reperiti come Risorse Educative Aperte, messi a disposizione da altre strutture o amministrazioni pubbliche a titolo gratuito (**non finanziabili**);
- acquisiti sul mercato in licenza d'uso, come copie a stampa o altro;
- sviluppati ad hoc per lo specifico progetto formativo;
- acquistati sul mercato in piena proprietà.

Sono finanziabili i solo materiali didattici digitali utilizzati in attività di FAD asincrona, di cui costituiscono la componente essenziale: videolezioni, podcast, WBT e simulazioni.

I materiali didattici sviluppati ad hoc o acquistati sul mercato in piena proprietà, se opportuno, potranno essere riusati in altri progetti di formazione in ambito pubblico.

4.6 – Sviluppo di conoscenza, realizzazione di prodotti

Un indicatore riconosciuto della qualità di un progetto formativo è la sua capacità generativa, che si può manifestare con lo sviluppo di nuova conoscenza e/o di “prodotti” da parte dei partecipanti.

Questa capacità generativa si può concretizzare, per esempio, in:

- materiale documentale (manuali, dispense, volumi, ricerche, mappe, glossari, ecc.);
- oggetti digitali (filmati, podcast, software, learning object, chatbot, ecc.);
- oggetti concreti (strumenti, attrezzature, ecc.).

La caratteristica essenziale di tali prodotti è la loro concreta utilità per l'Amministrazione proponente e/o per altre Pubbliche Amministrazioni.

4.7 – Condivisione dei prodotti

Nel corso del processo formativo vengono realizzati diversi materiali didattici che possono essere riutilizzati da altre Pubbliche Amministrazioni per ulteriori attività formative e/o all'interno della loro missione istituzionale. Si tratta di:

- Documenti progettuali (derivati da macroprogettazione e microprogettazione), come scalette e slide, corredati di manuali, dispense, esercitazioni, *role playing*, ecc.
- Contenuti digitali sviluppati ad hoc (videolezioni, podcast, WBT, simulazioni) o derivati dalla registrazione di attività di FAD sincrona.
- Frutti della capacità generativa del progetto (vedi sopra).

Questi materiali didattici possono essere messi fattivamente a disposizione per il riutilizzo da parte di altre Pubbliche Amministrazioni con diverse modalità (inviandoli su richiesta, fornendoli a istituzioni in grado di redistribuirli, realizzando repository, caricandoli in piattaforme, ecc.).

5. Attuazione degli interventi

5.1 – Gestione

L'attuazione degli interventi formativi deve prevedere:

- Figure professionali con competenza ed esperienza adeguate.
- Una gestione coerente e integrata del percorso formativo da attuare attraverso:
 - le azioni di accompagnamento e supporto (help desk, tutoraggio di processo o comunità di apprendimento);
 - per le attività in e-learning (FAD sincrona e asincrona), il puntuale tracciamento delle attività tramite piattaforme rispondenti agli standard di interoperabilità in uso (SCORM, xApi o altri).

5.2 – Azioni di accompagnamento e supporto

Costituiscono azioni di accompagnamento e supporto del percorso formativo:

- il servizio di help desk;
- il tutoraggio del processo formativo o, preferibilmente, la comunità di apprendimento.

5.2.1 – Help desk

È d'ausilio ai partecipanti un servizio di help desk, accessibile per via telefonica o per posta elettronica, per la consulenza e assistenza sull'uso dei servizi online (comprese le piattaforme utilizzate nella FAD sincrona e asincrona) e sulla risoluzione di eventuali problemi organizzativi.

All'interno del servizio è utile produrre FAQ (Frequently Asked Questions) per rendere più efficiente l'help desk, fornendo risposte immediate alle domande più comuni.

5.2.2 – Tutoraggio del processo formativo

Tutte le attività formative devono essere accompagnate da un tutor di processo che funga da punto di riferimento per i partecipanti, da "ponte" tra le diverse attività, con funzioni di coordinamento, di collegamento tra docenti e partecipanti, di monitoraggio.

Il tutor di processo opera in stretto contatto con il project manager e interagisce con tutte le figure professionali coinvolte nell'attuazione delle attività formative (docenti, tutor, addetti all'help desk).

Le sue attività comprendono:

- la gestione delle piattaforme di e-learning nella FAD asincrona (caricamento dei corsi e dei partecipanti, rilevazione dei report di tracciamento);
- la gestione di "informazioni di servizio" relative all'organizzazione e alla gestione delle attività;
- la risposta alle domande dei partecipanti;
- l'interazione con docenti, tutor d'aula, addetti all'help desk;
- l'acquisizione di segnalazioni su problemi e malfunzionamenti, che trasmette tempestivamente al Responsabile di progetto;
- la somministrazione dei test di valutazione dell'apprendimento e del gradimento, ex ante o in itinere (se previsti) ed ex post;
- la gestione dei risultati dei test di valutazione (conservazione, elaborazione e segnalazione di aspetti problematici).

L'interazione con i partecipanti avviene da remoto con strumenti quali: e-mail, mailing list, chat o altri.

La funzione viene curata da uno o più tutor di processo che – salvo casi di forza maggiore – devono essere gli stessi per tutta la durata del progetto.

5.2.3 – Comunità di apprendimento

La comunità di apprendimento estende il tutoraggio del processo fino a implementare, con azioni proattive, una modalità di apprendimento cooperativo/collaborativo fondata sull'interazione tra partecipanti e staff e dei partecipanti tra loro. I membri di una comunità di apprendimento:

- sono accomunati da interessi e obiettivi legati alla partecipazione al percorso formativo;
- arricchiscono le loro competenze attraverso la collaborazione e la messa in comune di conoscenze, esperienze, idee, prodotti, problemi e soluzioni;
- partecipano alle attività formative (lezioni, webinar, laboratori, FAD asincrona, ecc.);
- interagiscono senza soluzione di continuità, supportati da strumenti digitali finalizzati alla comunicazione, alla condivisione e alla collaborazione come:
 - chat;
 - forum;
 - mailing list;
 - repository;
 - social network;
 - ecc.

La comunità di apprendimento, se prevista:

- viene attivata per tutta la durata del progetto;
- costituisce il riferimento unitario di tutte le attività formative a prescindere dai metodi (formazione in presenza, FAD sincrona e asincrona, sistemi digitali avanzati).

Il perno delle comunità di apprendimento è sempre la figura del “tutor di processo” con funzione di stimolo, coordinamento, supporto e moderazione.

5.2.4 – Tempi di risposta

Se tra le attività formative è prevista la FAD asincrona basata su videolezioni, WBT o simulazioni, il tempo di risposta dei servizi di help desk, tutoraggio di processo o comunità di apprendimento deve essere tale da non ostacolare la fruizione dei contenuti digitali. Deve avvenire, preferibilmente, entro 24 ore dalla richiesta.

5.3 – Suddivisione in classi

In alcune attività formative (formazione in presenza, FAD sincrona e FAD asincrona basata su attività guidate) e nelle comunità di apprendimento, i partecipanti devono essere suddivisi in gruppi all'interno dei quali:

- condividono la partecipazione alle attività;
- interagiscono tra loro.

Questi gruppi costituiscono una “classe”, fisica – in caso di attività in presenza – o virtuale, quando condividono l’aula virtuale (nella FAD sincrona) o gli ambienti collaborativi (nella FAD asincrona basata su attività guidate e nella comunità di apprendimento).

Deve essere costituito un numero di classi tale da coinvolgere tutti i partecipanti.

5.4 – Logistica

Per una corretta attuazione degli interventi formativi è essenziale l’adeguatezza di aule, attrezzature e sistemi digitali.

Aule e laboratori devono:

- rispondere ai criteri di abitabilità, salubrità e sicurezza previsti dalla normativa vigente;
- contenere un numero di postazioni pari a quello dei partecipanti previsti;
- disporre di videoproiettore e schermo di dimensioni adeguate collegabili ai dispositivi ad uso dei docenti;
- disporre di accesso a Internet con una capacità adeguata a garantire un accesso fluido a siti, piattaforme e altri servizi online, se richiesto dalle attività didattiche;
- disporre di un numero di dispositivi digitali (desktop, laptop o tablet) adeguati alle esigenze didattiche; questi dispositivi possono essere già installati o portatili.

Le piattaforme per i webinar (FAD sincrona) devono:

- consentire l’interazione dei partecipanti (“alzata di mano”, chat ed, eventualmente, sondaggi);
- consentire la registrazione della lezione;
- consentire lavori di gruppo in “stanze”;
- consentire la collaborazione con lavagne condivise o altri strumenti.

Inoltre, le attività riconducibili alla FAD asincrona devono essere effettuate all’interno di piattaforme di *e-learning* che consentano:

- l’accesso dei partecipanti in forma non anonima (con credenziali personali di accesso);
- la gestione della propedeuticità tra le diverse attività;
- il tracciamento delle attività (tempi, completamento, punteggi e altri risultati);
- la possibilità di interrompere la fruizione dei contenuti e di riprenderli dal punto di interruzione.

5.4 – Qualità dei materiali didattici digitali

Tutti i materiali didattici digitali devono essere progettati e realizzati in modo professionale.

In particolare:

- Videolezioni e podcast devono essere registrati e/o sottoposti a post produzione in modo da garantire:
 - l’eliminazione di disturbi e tempi morti;
 - un audio con un volume adeguato e privo di disturbi.
- I WBT devono presentare pagine di spiegazione in cui:
 - sia evitato l’uso del solo testo, senza audio;
 - sia evitato l’uso non necessario di testo statico non animato;

- sia evitato l'audio che si limita a "leggere" il testo;
- sia utilizzato audio registrato in studio da speaker professionisti;
- siano previsti durante l'erogazione momenti di interazione (per esempio, domande stimolo o casi di studio).

5.5 - Accessibilità dei materiali didattici e delle piattaforme digitali

Tutti i materiali didattici e le piattaforme digitali devono essere conformi alla Legge 9 gennaio 2004 n. 4 e ss.mm.ii ("Disposizioni per favorire e semplificare l'accesso degli utenti e, in particolare, delle persone con disabilità agli strumenti informatici").

Di preferenza, i contenuti digitali – come, a titolo di esempio, videolezioni, WBT, *serious game* – devono seguire i principi, come ad es. quelli dell'Universal Design for Learning (UDL), finalizzati a creare un ambiente di apprendimento inclusivo per tutti, indipendentemente dalla loro disabilità.

In caso di indisponibilità di contenuti digitali universali è possibile adottare versioni "accessibili", in modo da garantire comunque l'accesso a persone portatrici di diverse disabilità (visiva, uditiva, ecc.). A queste ultime, se necessario, deve essere garantita la disponibilità di ausili specifici (come lettori di schermo, o ingranditori di schermo).

6. Valutazione dei risultati

6.1 – Impostazione metodologica

La verifica dell'esito della formazione prevede, in linea di principio, diversi livelli:

1. valutazione ex-ante (ove prevista);
2. valutazione in itinere (monitoraggio, ove previsto);
3. valutazione finale dell'apprendimento di nuove competenze;
4. valutazione finale del gradimento soggettivo dell'attività da parte dei partecipanti;
5. valutazione dell'effettiva applicazione sul lavoro delle nuove competenze (impatto sulle persone);
6. valutazione del miglioramento delle performance come effetto della formazione (impatto sull'Amministrazione).

Per i progetti presentati in risposta all'Avviso, le valutazioni di cui ai punti 5 e 6 non dovranno essere prese in considerazione in quanto i relativi impatti sono valutabili solo nel lungo periodo.

6.2 – Valutazione ex-ante (ove prevista)

La valutazione ex-ante consente di stimare le competenze pregresse dei partecipanti in relazione agli obiettivi dell'attività formativa, per avere un'idea più precisa della sua effettiva utilità.

Questa valutazione, se prevista, deve essere effettuata somministrando ai partecipanti – prima dell'inizio delle attività formative – la stessa prova predisposta per la valutazione finale dell'apprendimento (vedi oltre).

6.3 – Valutazione in itinere (ove prevista)

In itinere la valutazione viene effettuata con riferimento a diversi indicatori (variabili in funzione del tipo di attività) che fanno riferimento a:

- efficacia in termini di apprendimento per la soluzione di problemi e/o la realizzazione di "prodotti", da valutare con questionari a risposta chiusa con un numero variabile di domande;
- gradimento, da valutare con questionari;
- problemi emergenti (partecipazione, interesse, logistica, difficoltà tecniche, cognitive o relazionali, ecc.).

Il fine della valutazione in itinere è duplice:

- contribuire alla valutazione finale del progetto;
- predisporre tempestive misure correttive.

6.4 – Valutazione finale dell'apprendimento

La valutazione finale dell'apprendimento mira a testare il raggiungimento degli obiettivi formativi emersi in fase di analisi e il gradimento del corso.

6.4.1 – Verifica e certificazione delle competenze

La verifica e l'eventuale certificazione delle competenze devono essere effettuate con una prova finale che tenga conto di tutti gli obiettivi di apprendimento costituita da 20 domande a risposta chiusa, ciascuna con 4 opzioni di risposta di cui una sola corretta. In tal modo sarà possibile attribuire a ciascun partecipante un punteggio in ventesimi.

Per ciascun partecipante si considera positivo (anche ai fini dell'eventuale rilascio di certificati sotto qualunque forma) un punteggio di 11 punti su 20.

Il test deve essere somministrato in modalità digitale e non cartacea per permettere, in caso di insuccesso, la ripetibilità dello stesso. Per ciascun tentativo successivo, le domande devono essere sempre presentate in ordine randomico.

Se è previsto il rilascio di diplomi e altre certificazioni formali da parte di un ente terzo, la prova finale è sostituita da quelle previste dall'ente certificatore.

6.4.2 – Valutazione dell'efficacia del progetto

Per valutare l'efficacia complessiva del progetto formativo in termini di apprendimento, è utile tener conto:

- dei risultati della valutazione in itinere (ove previsto) e/o dell'espletamento di compiti che prevedono un risultato finale osservabile (per esempio, project work);
- dei risultati dell'assessment finale

6.5 – Valutazione finale del gradimento

Il gradimento di un corso o di una singola attività formativa comprende un insieme di aspetti soggettivi:

1. contenuti didattici (conoscenza pregressa, interesse, percezione dell'utilità);
2. competenza, comportamenti e atteggiamenti di docenti e tutor;
3. durata e difficoltà delle attività formative;
4. aspetti sociali e relazionali;
5. aule, piattaforme, attrezzature;
6. suggerimenti.

La valutazione finale può essere basata sui risultati della valutazione in itinere (ove prevista) integrati da:

- un questionario complessivo finale;
- la rilevazione del numero di partecipanti che hanno completato tutte le attività previste.

I questionari per la valutazione del gradimento in itinere (ove previsto) e finale devono comprendere una serie di domande in cui ogni fattore deve essere valutato con una scala a quattro o cinque passi in cui il valore 1 corrisponde al gradimento minimo.

É utile integrare queste domande chiuse con domande aperte per raccogliere opinioni, suggerimenti, segnalazioni.

6.6 – Certificazioni e badge

Sono possibili diverse forme di riconoscimento dell'attività formativa:

- attestati digitali di partecipazione con superamento del test finale / badge elettronici;
- certificazioni rilasciate dall'ente erogatore o dall'Amministrazione unitamente al badge rilasciato in formato elettronico;
- diplomi e altre certificazioni formali rilasciate in formato digitale da enti terzi unitamente al badge rilasciato in formato elettronico.

Si precisa che, per il riconoscimento del numero finale dei discenti, ciascun partecipante deve completare con successo il test di apprendimento, e compilare il questionario di gradimento finale del corso.

6.7 – Comunicazione dei risultati

Gli esiti della valutazione finale dell'apprendimento e del gradimento devono essere comunicati al Formez PA al termine delle attività formative.

In particolare, devono essere trasmessi:

- una valutazione qualitativa dell'efficacia del progetto formativo;
- la percentuale dei partecipanti che hanno completato le attività formative;
- l'elenco dei partecipanti che hanno completato le attività formative (devono avere superato la prova finale di apprendimento e compilato il questionario finale di gradimento);
- il punteggio medio della prova finale di apprendimento;
- il numero complessivo di tentativi prima di aver superato il test.

7. Stima della durata

La durata complessiva del progetto formativo, che prevede un minimo di 24 ore, deve essere parametrizzata tenendo conto dei metodi didattici adottati (formazione in presenza, FAD sincrona, diverse modalità di FAD asincrona, ecc.).

Pertanto, tale durata è data dalla somma delle durate delle attività effettuate con diversi metodi.

7.1 – Formazione in presenza

Per tutti i metodi che prevedono un'interazione diretta tra un docente e i partecipanti in aula (lezioni, esercitazioni, simulazioni, coaching, ecc.) o outdoor, la durata della formazione è quella effettiva.

Ciò vale anche se nel corso della sessione i partecipanti fruiscono contenuti testuali o multimediali (per esempio, filmati o animazioni), contenuti digitali interattivi (per esempio, *serious game*) o utilizzano sistemi digitali avanzati.

Per ciascun partecipante, la durata della fruizione è certificata dalle firme dei registri di presenza con indicazione di data, ora inizio e ora fine.

7.2 – FAD sincrona

La durata della FAD sincrona, che riproduce le modalità tipiche di una lezione, è assimilata a quella della formazione in presenza.

Per ciascun partecipante, la durata della fruizione è certificata dal log e/o dalle registrazioni della piattaforma di videoconferenza.

7.3 – FAD asincrona: videolezioni, podcast

Nonostante l'elemento di flessibilità che questo metodo formativo consente, la durata delle videolezioni registrate e dei podcast utilizzati nella FAD asincrona è assimilata a quella della FAD sincrona e della formazione in presenza.

Per ciascun partecipante, la durata della fruizione è equivalente a quella dei contenuti. La fruizione in sé è certificata dai report di tracciamento della piattaforma (Learning Management System).

7.4 – FAD asincrona: attività guidate

La FAD asincrona basata su attività guidate è articolata in unità didattiche, ciascuna delle quali prevede una fase iniziale di impostazione (con attività di didattica diretta), un lavoro individuale di apprendimento e preparazione e una *e-tivity* individuale e cooperativa, orientata tipicamente al problem solving e/o alla ricerca.

Sotto l'aspetto puramente quantitativo è equiparabile alla formazione in presenza, ma prevede un insieme di attività diversificate, la cui durata complessiva rispetta orientativamente la seguente ripartizione:

- 20% didattica diretta (videolezioni, podcast, studio di materiali, ecc.);
- 20% ricerca individuale e apprendimento informale;
- 60% *e-tivity* individuali e collaborative (tipicamente risoluzione di problemi complessi).

7.5 – FAD asincrona: Web based training (WBT)

La durata della FAD asincrona basata su corsi autodidattici (WBT), che – per loro natura – seguono il ritmo di apprendimento del fruitore, non può essere valutata in modo assoluto. Si utilizza un parametro di “durata standard” che tiene conto del tipo di contenuti.

7.5.1 - Durata standard del WBT

La “durata standard” di un WBT è una stima del tempo medio necessario - in condizioni normali - per la sua fruizione dalla prima all’ultima pagina. Dal momento che questo parametro è utilizzato anche per determinare i costi di produzione, di norma è certificato dal produttore in base alla metrica indicata di seguito.

La durata standard del WBT è data dalla somma della durata standard delle pagine che lo costituiscono, in base allo schema seguente:

Elementi costitutivi della pagina	Durata standard
Voce fuori campo che parte in automatico con animazioni sincronizzate (testo, immagini, ecc.).	Durata della componente audio, in secondi.
Personaggio guida (attore o cartone animato) con la stessa funzione della voce fuori campo.	Durata della componente audio, in secondi.
Filmato.	Durata del filmato, in secondi.
Testo e immagini senza audio (indici, bibliografie, ecc.).	Un minuto ogni 900 caratteri, spazi inclusi.
Test costituiti da domande a risposta chiusa, domande a scelta multipla, riempimento di spazi, drag & drop.	Un minuto per ogni test con un massimo di due minuti per pagina.
Copertine, sigla iniziale, sigla finale, ecc.	Zero secondi.

7.6 – FAD asincrona: simulazioni interattive

Anche la durata della formazione effettuata con simulazioni interattive - come i *serious game* e i *business game* - non può essere valutata in modo assoluto, anche perché esiste un’ampia variabilità legata alle esperienze pregresse e agli stili di apprendimento dei partecipanti.

La durata standard, in questo caso, è una stima normalmente fornita dal produttore (che la valuta in base ai contenuti, alla complessità dei compiti, alle modalità d’uso, ecc.). Questa stima deve poter essere verificata con una prova “sul campo”, effettuata con l’obiettivo di ottenere il miglior risultato possibile (infatti, le prove effettuate ai fini di semplice debug consentono di terminare il game in un tempo notevolmente ridotto).

7.7 - Equivalenza tra WBT o simulazioni interattive e formazione in presenza.

Per il calcolo della durata complessiva del percorso formativo, si deve tener conto di un secondo parametro che misura l'equivalenza tra la durata standard di WBT e simulazioni e il tempo di formazione in presenza necessario per ottenere risultati paragonabili in termini di apprendimento.

Infatti la fruizione di un WBT o di una simulazione interattiva costituisce una modalità "concentrata" di formazione: in termini di apprendimento, un'ora di durata standard si considera equivalente a due ore di formazione in presenza.

Pertanto, nel calcolo della durata complessiva del percorso formativo, **le ore di WBT e di simulazione interattiva devono essere moltiplicate per due.**

7.8 – Sistemi digitali avanzati

Tranne casi particolari da motivare e documentare, l'uso di sistemi digitali avanzati non ha alcun riflesso nella durata delle attività formative.

Infatti:

- I sistemi di realtà virtuale e/o aumentata sono generalmente utilizzati durante le attività in presenza.
- I sistemi di intelligenza artificiale generativa possono essere integrati con funzione di supporto e/o documentazione. Pertanto, al momento non si configurano come metodi a sé stanti.

7.9 – Attività di supporto

Il monte ore impegnato dai partecipanti nelle attività di:

- consultazione dell'Help Desk;
- attività di interazione con il tutor di processo, anche al fine di ottenere un supporto in occasione della valutazione dell'apprendimento;
- interazione all'interno della comunità di pratica;

non è quantificabile e quindi **non rientra nel monte ore di formazione previsto dal progetto.**

8. Figure professionali e impegni

8.1 – Responsabile di progetto

L'Amministrazione deve indicare un Responsabile di progetto che può esercitare in proprio le funzioni di project manager o avvalersi della collaborazione di una specifica figura professionale incaricata di gestire le varie fasi (progettazione, attuazione e valutazione) coordinando le figure professionali coinvolte.

L'impegno stimato del Responsabile di progetto – compreso quello relativo alle funzioni di project manager –, espresso in giornate, deve essere indicato nel formulario on line il cui link è riportato all'interno dell'Avviso.

I relativi costi devono rientrare in un massimale che comprende anche le attività di progettazione (vedi oltre).

8.2 – Progettazione

Il project manager può esercitare in proprio anche le funzioni di progettazione o avvalersi della collaborazione di figure professionali esperte.

Questa attività comprende:

- la progettazione di massima (vedi sopra);
- la progettazione di dettaglio (vedi sopra);
- la progettazione degli strumenti di valutazione dell'apprendimento;
- la progettazione o l'individuazione degli strumenti di valutazione del gradimento.

L'impegno stimato, espresso in giornate, deve essere indicato nel formulario on line il cui link è riportato all'interno dell'Avviso.

Il totale dei costi finanziabili del responsabile del progetto, comprensive delle attività di project management e progettazione, **non deve superare il 10% del totale dei costi diretti** relativi a: docenza, coaching, tutoraggio, tutoraggio di processo o gestione di comunità di apprendimento, help desk, licenze d'uso o produzione di *learning object*.

8.3 – Attuazione degli interventi: figure professionali

L'attuazione degli interventi prevede l'impegno delle seguenti figure professionali:

- Docente:
 - Funzione: gestisce direttamente l'erogazione della formazione e le relazioni con i partecipanti in presenza e/o a distanza (FAD sincrona, FAD asincrona basata su attività guidate).
 - Competenze disciplinari, relative ai contenuti didattici.
 - Competenze metodologiche, relative alle metodologie didattiche d'aula, alla gestione del gruppo, ecc.
 - Esperienza nel ruolo:
 - fascia A: minimo 10 anni;
 - fascia B: minimo 3 anni;
 - Titolo di studio:
 - fascia A: laurea magistrale/vecchio ordinamento o cultura equivalente;

- fascia B: laurea triennale o cultura equivalente.
- Coach:
 - Funzione: gestisce direttamente le attività di personal, group o team coaching e le relazioni con i partecipanti al percorso, sia in presenza, sia a distanza con sistemi di videoconferenza.
 - Competenze: comunicazione, organizzazione aziendale, tecniche di coaching.
 - Esperienza nel ruolo: minimo 5 anni.
 - Titolo di studio: laurea triennale o specialistica/vecchio ordinamento più percorso abilitante alla professione di coaching con certificazione di ICF (International Coaching Federation) e/o di altri organismi titolati.
- Tutor:
 - Funzioni: nella formazione in presenza, nella FAD sincrona e nella FAD asincrona basata su attività guidate, partecipa alle attività, supporta il docente e cura gli aspetti logistici e organizzativi.
 - Competenze:
 - tecniche, relative al funzionamento delle piattaforme utilizzate nella FAD sincrona e delle altre infrastrutture digitali;
 - operative, relative alla gestione delle relazioni interpersonali e degli aspetti logistici delle attività in cui è presente.
 - Esperienza nel ruolo: minimo 1 anno.
 - Titolo di studio: diploma di scuola secondaria superiore.
- Tutor di processo:
 - Funzioni:
 - è il riferimento unitario e costante dei partecipanti;
 - funge da ponte tra partecipanti, docenti e altre figure coinvolte nell'attuazione delle attività formative;
 - se prevista, gestisce la comunità di apprendimento, con azioni di stimolo, animazione e moderazione.
 - Competenze:
 - metodologiche, relative alle tecnologie didattiche, alla comunicazione, all'interpretazione delle prove di valutazione e alla gestione delle comunità di apprendimento;
 - tecniche, relative al funzionamento dei learning object, delle piattaforme e delle altre infrastrutture digitali.
 - Esperienza nel ruolo: minimo 3 anni.
 - Titolo di studio: laurea triennale in discipline psicologiche, sociologiche, pedagogiche o cultura equivalente.
- Addetto all'help desk:
 - Funzione: fornisce consulenza e assistenza tecnica ai partecipanti sull'uso delle tecnologie digitali impiegate nel progetto.
 - Competenze tecniche, relative al funzionamento dei learning object, delle piattaforme e delle altre infrastrutture digitali.
 - Esperienza nel ruolo: minimo 1 anno.
 - Titolo di studio: diploma di scuola secondaria superiore.

8.4 – Attuazione degli interventi: impegni

La seguente tabella definisce gli impegni, espressi in ore, delle diverse figure professionali *direttamente* coinvolte nell'attuazione degli interventi.

Attività	Figura professionale		
	Docente	Coach	Tutor
Formazione in presenza: metodi trasmissivi, attivi, outdoor	N. ore * N. classi		N. ore * N. classi
Coaching		N. ore * N. classi	
FAD sincrona	N. ore * N. classi		N. ore * N. classi
FAD asincrona: attività guidate	N. ore * N. classi		N. ore * N. classi
FAD asincrona: videolezioni, WBT, simulazioni	-	-	-

Se è prevista l'articolazione in classi, fisiche o virtuali, il numero di classi è dato da:

numero totale di partecipanti / numero di partecipanti per classe

Inoltre, le figure professionali di addetto all'help desk e di tutor di processo/gestore di comunità di apprendimento sono coinvolte, per l'intera durata del progetto, nella gestione delle azioni di accompagnamento e supporto.

L'impegno previsto, espresso in ore, da dichiarare nei "Contenuti del formulario/proposta progettuale da compilare online" (Allegato 3), deve essere adeguato ai fini dell'efficacia del progetto. Può variare in funzione della natura e della complessità degli argomenti, dei metodi didattici e delle scelte progettuali.

Sono considerati adeguati gli impegni che rientrano negli intervalli indicati nella seguente tabella.

Attività	Figura professionale (n. ore dichiarato)			
	Tutor di processo		Addetto all'help desk	
	min	max	min	max
Tutoraggio di processo	(N. ore * N. partecipanti) / 80	(N. ore * N. partecipanti) / 24		
Tutoraggio di processo con gestione comunità di apprendimento	(N. ore * N. partecipanti) / 44	(N. ore * N. partecipanti) / 12		
Help desk			(N. ore * n. partecipanti) / 120	(N. ore * n. partecipanti) / 30

Nel formulario on line devono essere indicati gli impegni previsti, espressi in ore, di:

- docenti, suddivisi per fascia;
- coach;
- tutor;
- tutor di processo;
- addetti all'help desk.

Inoltre, devono essere indicati gli impegni previsti, espressi in giornate, relativi alle attività di:

- analisi dei fabbisogni formativi;
- gestione del progetto (responsabile, project manager);
- progettazione.

8.5 – Verifica delle competenze professionali

In tutte queste figure professionali, la presenza di competenze adeguate deve essere desumibile dai *curricula*.

9. Modalità di individuazione e selezione del soggetto erogatore

La gestione del progetto formativo (che comprende la progettazione, l'attuazione e la valutazione) può essere curata in proprio dall'Amministrazione e/o delegata, in tutto o in parte, a un soggetto erogatore esterno.

Nel formulario on line devono essere precisate le procedure di individuazione del soggetto erogatore, in conformità al nuovo codice degli appalti D. Lgs. 31 marzo 2023 n. 36 nel pieno rispetto dei principi di efficienza, trasparenza e pieno accesso al mercato degli operatori economici, nonché della Legge 7 agosto 1990, n. 241 e ss.mm.ii in *materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi*.

Si precisa, altresì che nel predisporre gli atti relativi alle procedure di affidamento ai soggetti erogatori è necessario tener conto delle "Istruzioni Tecniche per la selezione dei progetti PNRR" allegato alla Circolare MEF-RGS del 14 ottobre 2021, n. 21 ed alla successiva circolare MEF-RGS del 29 aprile 2022, n.21 (vedi AVVISO, Par. 16, "Cause di inammissibilità").

9.1 – Selezione del soggetto erogatore

Il soggetto erogatore deve essere qualificato e possedere, quindi, un'adeguata esperienza nella formazione, in particolare per la Pubblica Amministrazione, pertanto, le PA potranno selezionare:

- università riconosciute;
- enti della formazione accreditati presso i sistemi di accreditamento regionali o nazionali;
- operatori economici nel settore della formazione;
- organismi di diritto pubblico;
- associazioni e fondazioni.

Le singole PA nell'individuare il soggetto erogatore sono tenute a precisare i requisiti tecnico professionali e di fatturato ritenuti più congrui rispetto alle tematiche oggetto della formazione.

9.2 – Caratteristiche delle figure professionali

Le Amministrazioni che gestiscono i progetti in proprio e i soggetti erogatori possono coinvolgere nel progetto:

- il proprio personale;
- personale della PA;
- esperti esterni registrati presso una delle piattaforme facenti parte dell'ecosistema nazionale di approvvigionamento digitale (e-procurement).

In tutti i casi, per alcune funzioni è richiesta una comprovata esperienza almeno triennale. In particolare:

1. per le funzioni di gestione del progetto (project management), progettazione, valutazione, tutoraggio, help desk, l'esperienza è riferita ad attività analoghe;
2. per le funzioni di docenza, l'esperienza è riferita ad attività di docenza che prevedono la conoscenza di ambiti tematici previsti dal progetto.

Il personale o gli esperti a cui sono affidate tali funzioni, deve essere individuato e approvato dall'Amministrazione, prima dell'avvio del progetto. Eventuali sostituzioni - che l'Amministrazione

deve approvare formalmente - devono avvenire tassativamente con dipendenti o esperti la cui comprovata esperienza è uguale o superiore (per la selezione degli esperti esterni nella PA si dovrà far riferimento in ogni caso alla normativa di riferimento di cui al D.lgs. 165/2001).

10. Rendicontazione

Premesso che con la circolare n. 30 del 11 agosto 2022 del MEF-RGS, in materia di procedure di controllo e rendicontazione delle misure PNRR, sono state adottate le *Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione delle Misure PNRR di competenza delle Amministrazioni centrali e dei Soggetti attuatori, successivamente integrate con la circolare MEF-RGS n.16 del 14 aprile 2023 e la circolare MEF-RGS n.13 del 28 marzo 2024*, si riportano di seguito le indicazioni specifiche relative al presente avviso.

10.1 – Costi ammissibili

I costi ammissibili fanno riferimento alle seguenti voci:

- Costi diretti che comprendono:
 - Costi per l'analisi dei fabbisogni formativi. Sono relativi al costo giornaliero di analisi dei fabbisogni (importo massimale giornaliero pari a euro 391,20) per un numero di giornate legato al numero di dipendenti dell'Amministrazione:
 - < 50 dipendenti = 10;
 - 51-250 dipendenti = 20;
 - > 250 dipendenti = 30.
 - Costi di gestione del progetto (responsabile di progetto, project management) e progettazione. Sono relativi al costo giornaliero di gestione del progetto e progettazione (che devono rientrare nei massimali indicati in tabella) per un numero di giornate indicato ne formulario on line.

Tali costi **non possono superare complessivamente il 10% del totale dei costi diretti.**

Voce di costo	Costo max per giornata (€)
Responsabile di progetto, project manager	195,60
Progettista	391,20

- Costi di docenza, coaching, tutoraggio, tutoraggio di processo, gestione di comunità di apprendimento ed help desk.
Sono calcolati moltiplicando, per ciascuna figura professionale, il costo orario reale (che deve rientrare nei massimali indicati in tabella) per il numero delle ore (vedi capitolo 8, "Figure professionali e impegni").

Voce di costo	Costo max per ora (€)
Docente fascia A	130,40
Docente fascia B	104,32
Tutor di processo	65,20
Tutor	39,12
Addetto all'help desk	39,12
Coach	130,40

I massimali si intendono al lordo di IRPEF, al netto di IVA ove dovuta, e al netto della quota di contributo previdenziale obbligatoriamente a carico del committente.

- Costi per l'acquisto di licenze d'uso (per utente o illimitate) o per la produzione e sviluppo di *learning object*: videolezioni, podcast, WBT, simulazioni (serious game, business game, ecc.). Sono calcolati in base al costo reale che deve essere compreso entro i limiti massimi specificati nella seguente tabella.

Voce di costo	Costo massimo per ora (€)		
	Licenza d'uso singolo utente	Licenza d'uso illimitata	Produzione
Videolezioni	24 €	8.540 €	12.200 €
Podcast	15 €	8.540 €	12.200 €
WBT	49 €	14.460 €	24.400 €
Simulazioni	49 €	19.520 €	24.400 €

I costi indicati sono IVA compresa ove dovuta.

I materiali propri o già nella disponibilità delle Amministrazioni proponenti, le Risorse Educative Aperte e i materiali messi a disposizione da altre strutture o amministrazioni pubbliche non sono finanziabili.

Nella FAD asincrona, ad esclusione della FAD asincrona basata su attività guidate, il numero dei discenti da formare deve essere maggiore o uguale a 200. Nel caso in cui il numero dei discenti da formare sia inferiore a 200, sarà possibile erogare la FAD asincrona, anche in forma di erogazione blended con altre modalità di formazione previste nel presente avviso, purché il rapporto tra il costo totale della proposta progettuale ed il numero dei destinatari individuati nel progetto non sia superiore in ogni caso a 420,00 euro per discente, così come previsto dall'art. 9, comma 1 dell'avviso.

- Altri costi diretti: sono ammissibili anche altri costi diretti relativi all'acquisto/affidamento dei servizi per l'erogazione delle attività di formazione. Anche in questo caso si dovrà tener conto dei massimali di costo sopra menzionati.
- Costi indiretti: sono i costi sostenuti dai beneficiari del finanziamento che riguardano la

gestione ordinaria delle attività dell'organizzazione e tutti gli altri costi, relativi al progetto, che non rientrano nei costi diretti.

Ammontano forfettariamente al 7% dei costi diretti.

Tutti i costi diversi da quelli sopra indicati **non saranno ritenuti ammissibili.**

Il Soggetto Attuatore si riserva in ogni caso di valutare di volta in volta le ulteriori casistiche sottoposte alla propria attenzione e non sopra elencate.

10.2 – Revoca o riduzione del finanziamento

Si procederà alla revoca del finanziamento e al recupero di quanto eventualmente erogato in caso di:

- inadempimento;
- mancata valutazione positiva da parte del Team permanente di valutazione dei risultati;
- numero finale di destinatari formati con successo inferiore al 70% di quello dichiarato nel progetto;
- mancata certificazione finale delle attività formative.

Negli altri casi, se il numero di destinatari formati con successo risulterà inferiore al 90% di quello dichiarato in fase progettuale, si procederà alla decurtazione proporzionale del finanziamento calcolata con la seguente formula:

Decurtazione applicata = Finanziamento concesso * [1 – (n. destinatari effettivamente formati / n. destinatari indicati nella proposta progettuale approvata)]

Un destinatario si intende formato se:

- ha partecipato almeno al 70% delle ore previste dal progetto formativo;
- ha superato il test finale di valutazione dell'apprendimento;
- ha compilato il questionario finale di gradimento e il test in ingresso (se previsto).

11. Messa a sistema

I singoli progetti formativi possono avere una ricaduta positiva generale nell'evoluzione della PA, che supera la logica "a silos", crea effetti leva e ottimizza l'investimento.

Queste possibili ricadute – analoghe in parte a quanto richiesto nei programmi dell'Unione Europea, dove la "messa a sistema" è un valore aggiunto – devono essere indicate esplicitamente nel formulario on line nella sezione "Replicabilità e disseminazione della formazione".

11.1 – Sinergie con altri progetti

Le sinergie del progetto formativo possono riguardare, per esempio:

- altri progetti di formazione di cui costituiscono un'ideale prosecuzione e approfondimento;
- i progetti strategici e/o i piani di cambiamento delle Amministrazioni proponenti;
- piani o progetti di sviluppo territoriale;
- collaborazioni con altre organizzazioni nazionali o internazionali.

11.3 – Replicabilità

Nel formulario on line, sempre nella sezione "Replicabilità e disseminazione della formazione", devono essere indicati i fattori che favoriscono la replicabilità del progetto in altre Amministrazioni con cui esistono punti in comune: missione, utenza, competenze del personale, territorio, ecc.

11.4 – Disseminazione

È auspicabile che l'attività formativa si concluda con la disseminazione dei risultati del progetto, condividendoli con altre Amministrazioni, con le comunità professionali, con la cittadinanza.

Sono possibili diverse modalità:

- articoli divulgativi e/o scientifici;
- webinar;
- incontri, convegni, manifestazioni.

12. Griglia di valutazione

Sono ritenuti idonei e ammissibili a finanziamento i progetti che raggiungono un punteggio minimo di 70/100 sulla base dei seguenti criteri:

Aspetto	Parametro	Criterio	Punteggio	
			per parametro	totale
Destinatari	Numero	15 punti ogni 10 destinatari (max 45 punti)	15	
<i>Totale</i>				45
Progettazione	Metodi	Adozione di metodi didattici attivi (sì/no)	16	
	Riusabilità	Possibilità di riutilizzo di materiali didattici (sì/no)	16	
<i>Totale</i>				32
Attuazione** (per formazione in presenza, coaching, Fad sincrona, Fad asincrona basata su attività guidate)	Docenza (sommato a Fascia B, max 4 punti)	Percentuale di impegno di docenti fascia A sul totale delle ore di docenza: (ore docenti Fascia A/totale ore docenza) * 100/25	4	
	Docenza (sommato a Fascia A, max 4 punti)	Percentuale di impegno di docenti fascia B sul totale delle ore di docenza: (ore docenti Fascia B/totale ore docenza) * 100/50	2	
	Tutoraggio	Tutoraggio (sì/no)	3	
	Partecipanti	Classi fisiche o virtuali fino a 20 partecipanti (sì/no)	2	
<i>Totale</i>				9
Attuazione ¹ (per Fad asincrona con	Help desk e tutoraggio di processo	Risposta entro 24 ore dalla richiesta (sì/no)	2	

¹ La formazione può essere anche blended, tuttavia il punteggio massimo conferibile non può essere superiore a 9.

videolezioni, WBT, simulazioni)	Tutoraggio di processo	Tutoraggio (sì/no)	3	
	Accessibilità	Presenza di contenuti digitali accessibili (sì/no)	4	
<i>Totale</i>				9
Attuazione (altri aspetti)	Attività di completamento	Training on the job, mentoring, coaching (sì/no)	1	
	Comunità	Attivazione di una comunità di apprendimento (sì/no)	1	
<i>Totale</i>				2
Valutazione (max 6 punti)	Stima competenze pregresse	Somministrazione del test di valutazione ex-ante (sì/no)	1	
	Riconoscimenti	Attestato digitale - Badge elettronico (sì/no)	4	
		Certificazione o diploma in formato digitale (sì/no)	5	
<i>Totale</i>				6
Messa a sistema	Sinergie	Sinergie con altri progetti (sì/no)	1	
	Replicabilità	Indicazione dei fattori di replicabilità del progetto (sì/no)	2	
	Disseminazione	Attività di disseminazione (sì/no)	3	
<i>Totale</i>				6
TOTALE				100

È importante osservare che, in base a questa griglia, il punteggio totale non può essere superiore a 100.