



**SNA**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Scuola Nazionale dell'Amministrazione

**Corso di formazione  
per funzionari  
vincitori del concorso  
RIPAM COESIONE**

**DOCUMENTO DI PROGETTO**

## ■ FINALITÀ DEL PERCORSO

Il percorso formativo, parte specifica del complessivo processo di apprendimento in contesto di lavoro, assume tre finalità:

**1.** Trasmettere il quadro di senso relativo alle politiche di coesione ed ai fondi strutturali, come risorsa per interpretare in modo corretto e proattivo il ruolo assegnato, sulla base delle caratteristiche del contesto di azione.

L'apprendimento è rivolto al "riferimento della coesione, fra necessità e possibilità". Si tratta cioè di comprendere, al di là delle singole contingenze, il significato di fondo delle politiche di coesione, acquisendo al contempo la consapevolezza della "distanza" – a volte rilevante – che può esservi fra i bisogni (perché si agisce) e gli obiettivi operativi (cosa è realmente possibile compiere, in ragione delle caratteristiche reali di contesti, processi e risorse).

**2.** Contestualizzare il ruolo agito nei confronti degli attori che complessivamente partecipano alla programmazione ed attuazione delle politiche di coesione.

L'apprendimento è rivolto alla "capacità di pensare in modo sistemico ed agire in modo processuale". Si tratta cioè di giungere a svolgere il proprio specifico ruolo mantenendo una "vista d'insieme" del contesto e dei processi di cui lo stesso è parte, in modo da favorire integrazione, coordinamento e condivisione di obiettivi ed approcci.

**3.** Ridurre il tempo ed i costi di apprendimento delle competenze contestuali necessarie per l'esercizio del ruolo. L'apprendimento è rivolto al "raggiungimento di adeguate performance professionali in breve tempo", attraverso l'acquisizione di conoscenze e schemi di azione favorevoli ad una più efficiente integrazione nell'Amministrazione di appartenenza.

## ■ OBIETTIVI GENERALI

Le tre finalità del percorso sono tradotte in due ordini di obiettivi:

- **Obiettivi di apprendimento**, con particolare riferimento a:
  - Sviluppo delle competenze tecnico-professionali e delle soft skill proprie dei singoli ruoli.
  - Acquisizione e messa in atto di schemi di azione coerenti rispetto ai compiti assegnati.
  - Sviluppo di adeguati comportamenti professionali.

Il loro raggiungimento è pienamente possibile solo attraverso l'esercizio del ruolo nel contesto di lavoro. Il percorso formativo si pone come una risorsa di attivazione, orientamento, facilitazione e riflessione.

- **Obiettivi Formativi**, con particolare riferimento a:
  - Scenari e quadro delle policy di coesione.
  - Struttura e caratteristiche del processo di programmazione, attuazione, monitoraggio e valutazione dei Fondi.
  - Metodi, tecniche e strumenti di programmazione, gestione, monitoraggio e valutazione.
  - Approcci e tecniche di comunicazione e comportamento organizzativo.

Riferimento del patto formativo, sono relativi a quanto specificamente trasmesso attraverso le attività di aula e project work, in termini di conoscenze e capacità.

## LINEE DI METODO DIDATTICO

Come si riassume nella tavola successiva, la progettazione e la realizzazione del percorso assumono quattro indirizzi di natura didattica, declinati dal punto di vista pratico in un insieme di principi di azione.

INDIRIZZI	APPLICAZIONI
<b>Integrazione fra percorso formativo e percorso di apprendimento al ruolo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coinvolgimento delle Amministrazioni destinatarie in progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione.</li><li>- Project work rivolti alla produzione di deliverable direttamente utilizzabili dalle Amministrazioni.</li></ul>
<b>Alternanza e circolarità fra contesti di apprendimento e di azione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Didattica orientata allo sviluppo di competenze di setting, come condizione per trasmettere le competenze di solving.</li><li>- Didattica orientata alla interpretazione “trasversale” dei contenuti di conoscenza (c.d. “apprendimento significativo”).</li></ul>
<b>Riconoscimento della centralità dei discenti e promozione dell’autonomia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ricorso a testimonianze, case study e autocasi, a fini di riconoscimento di situazioni e problemi, interpretazione e modellizzazione.</li><li>- Supporto ed osservazione partecipata da parte del team di progetto (coordinamento, tutorship interna e delle Amministrazioni, docenza).</li></ul>

## ARCHITETTURA DI PERCORSO

Il percorso formativo si articola in tre grandi momenti, preceduti e seguiti da assessment e coaching:

1. Il primo mese, caratterizzato dalla continuità delle attività in aula (4 settimane di lezione full time, erogate mediante seminari monografici di durata settimanale) e rivolto a:

- presentare il percorso e definire il patto formativo;
- svolgere le attività di assessment linguistico;
- introdurre fondamentali di pensiero relativi ai concetti di sviluppo socioeconomico e di complessità, al fine di promuovere l’autonoma capacità di interpretazione “trasversale” dei contenuti di dominio;
- introdurre il quadro delle policy di coesione e lo stato dell’arte in Italia;
- esaminare il processo di programmazione, attuazione e valutazione dei fondi, in una prospettiva integrata.

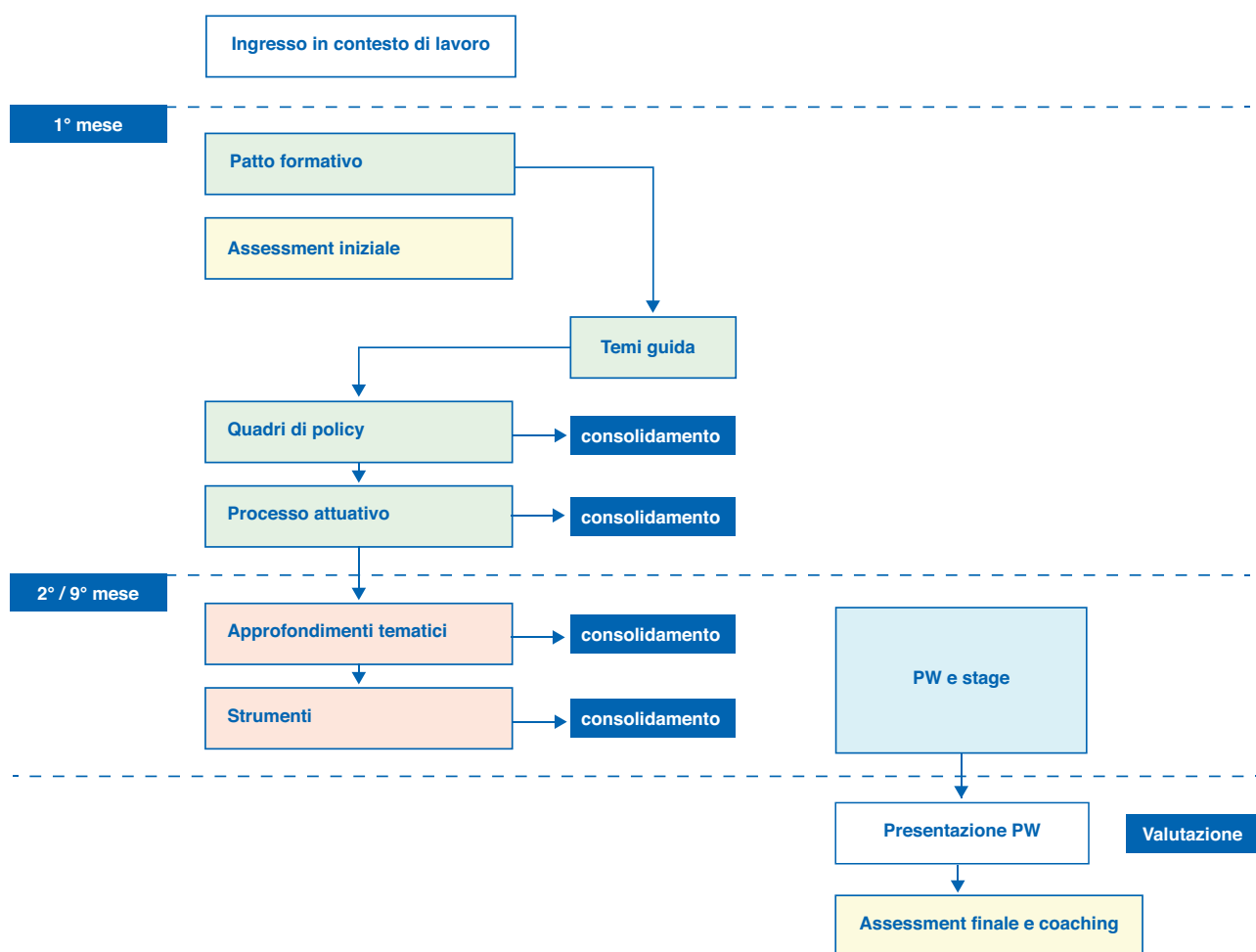
Le attività del primo mese sono accompagnate da attività di consolidamento a conclusione di ogni settimana monografica, svolta come rielaborazione dei temi trattati rispetto ai “fondamentali” introdotti nella prima settimana di percorso.

2. Il periodo intercorrente dal secondo al nono mese, caratterizzato dalla alternanza fra pratica di lavoro e frequenza di attività in aula, una settimana al mese. In questo contesto è inoltre previsto lo svolgimento dell'assessment sulle competenze chiave. I contenuti formativi, accompagnati dalla modalità di consolidamento proposta per il primo mese, sono articolati in:

- seminari monografici rivolti all'introduzione ed all'approfondimento di tematiche di programmazione ed attuazione dei Fondi di potenziale interesse comune;
- formazione rivolta a competenze organizzative, trasmissione di modalità comunicative e strumenti di lavoro.

3. Parallelamente ai due periodi didattici, a partire dall'ultima settimana del primo e fino al termine del secondo, lo svolgimento dello stage e dei project work, attraverso alternanza fra attività in aula, plenarie o per piccoli gruppi e lavoro auto-organizzato, sotto la supervisione di specifiche risorse (apporti specialistici di docenti).

Figura 1. Architettura di percorso – Schema a blocchi



Ogni settimana di docenza è dedicata ad una tematica (approccio monografico), in modo da rafforzare la coerenza e la leggibilità del contesto di apprendimento. Fanno parziale eccezione le settimane in cui sono previste attività “di servizio” all'intero percorso, quali la presentazione dello stesso, la stipula del patto formativo, l'assessment e l'avvio dei project work.

La settimana-tipo di docenza è riferita ad una durata oraria di 35 ore, articolata in:

- presentazione del tema, ove del caso attraverso testimonianza interattiva ad una o più voci, condotta dal docente di riferimento ed esplicitazione degli aspetti di attenzione, su cui verterà la valutazione;
- svolgimento delle docenze, ordinariamente in modalità aula frontale;
- svolgimento delle attività di consolidamento, per 3 ore indicative, a conclusione della settimana.

Le settimane di apprendimento per esperienza si articoleranno in:

- elaborazione del project work, attraverso sessione congiunta di lavoro del relativo gruppo di discenti, in contesto residenziale, supportata da tutor e docenti;
- svolgimento dello stage presso altra Amministrazione/altra posizione organizzativa della medesima Amministrazione;
- chiusura del project work, attraverso sessione congiunta di lavoro del relativo gruppo di discenti, nuovamente supportata da tutor e docenti.

Al di là di tali momenti, i project work sono svolti dai discenti in autonomia, nell'ambito delle ordinarie attività di lavoro (ove coerenti con quanto previsto dalla Amministrazione di appartenenza), così come in altro tempo.

## ■ PROJECT WORK

Gli obiettivi dei project work sono definiti attraverso specifica interazione con le Amministrazioni interessate. Le caratteristiche-tipo dei progetti sono:

- finalizzazione alla realizzazione di "prodotti" che possano rispondere a concrete esigenze delle Amministrazioni;
- configurazione delle singole Amministrazioni come "committenti", attraverso l'individuazione di almeno una risorsa referente in fase di svolgimento e di valutazione;
- n. 5 discenti per singolo progetto;
- gruppi di progetto costituiti da discenti provenienti da più ruoli ed Amministrazioni; - assegnazione ad ogni gruppo di un budget di risorse dedicate "a consumo" (docenti e tutor), gestito dai membri del gruppo stesso, come parte delle proprie attività formative;
- attivazione di ambienti digitali di collaborazione a distanza, a supporto dei gruppi di progetto;
- presentazione, da parte di tutti i membri di ogni singolo gruppo, degli esiti di progetto (deliverable), attraverso autonomo riparto dei ruoli.

Per ragioni organizzative e di rispetto dei vincoli temporali di realizzazione, la scelta dei componenti i gruppi è svolta dal team di percorso, in accordo con le singole Amministrazioni interessate. I temi dei project work saranno presentati ai discenti in sessione plenaria, al termine del primo mese di percorso, in presenza dei referenti delle Amministrazioni interessate, attraverso modalità attive, rivolte a facilitare il celere avvio delle attività.

## ■ ARTICOLAZIONE GENERALE DEL PERCORSO

Il percorso si articola in 12 moduli, corrispondenti ad altrettante settimane di impegno didattico. Il primo mese è svolto in continuità; i successivi vedono un impegno individuale una settimana/mese.

SETTIMANA	MODULO	CONTENUTI DI RIFERIMENTO
1. 7-11 novembre	Start-up del percorso Fondamentali per pensare ed agire la coesione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentazione del corso e condivisione del patto formativo</li> <li>- Svolgimento dell'assessment linguistico</li> <li>- Fondamentali: Sviluppo/Complessità/Decisione</li> <li>- L'uso dei "fondamentali" per interpretare policy e practice</li> </ul>
2. 14-18 novembre	Politiche di coesione e fondi strutturali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politiche di coesione in Italia ed alla scala europea: modelli, evoluzione, lezioni apprese e questioni aperte</li> <li>- Aspetti innovativi della programmazione 2014-2020. Condizionalità ex ante, ex post e macroeconomiche. Riserva di efficacia di attuazione. Caratteristiche generali del processo di governance</li> <li>- Caratteristiche della programmazione dei fondi SIE (AdP), in rapporto alla generale programmazione strategica ed attuativa dei fondi di coesione in Italia. I PON ed i POR.</li> <li>- Dalla programmazione strategica alla attuazione.</li> </ul>
3. 12-25 novembre	Fondi SIE: caratteri e temi di programmazione – l'approccio integrato e place-based.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esigenze, schemi e problemi di integrazione, nelle politiche e nelle norme: fra fondi nazionali e UE; fra fondi e programmi diretti; rispetto alle tematiche chiave di sviluppo (Strategia di Specializzazione Intelligente; Agenda digitale); nei territori (città metropolitane, agenda urbana, aree interne, ITI)</li> <li>- Sviluppo della capacità ed agenda digitale</li> <li>- Mappatura degli attori e delle fonti per la ricostruzione di una e-library</li> </ul>
4. 28 novembre 02 dicembre	<p>Processo di programmazione, attuazione e valutazione dei Fondi /1</p> <p>Presentazione e start-up dei project work</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalla programmazione all'attuazione: punti chiave del settennio 2014-2020</li> <li>- Scelta dei modelli della programmazione attuativa visti nella logica del design amministrativo</li> <li>- Gestione e controllo, monitoraggio e valutazione (overview)</li> <li>- Presentazione dei temi e delle regole di realizzazione dei project work</li> </ul>
5. 09-13 gennaio 16-20 gennaio 23-27 gennaio	Processo di programmazione, attuazione e valutazione dei Fondi /2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondamenti della gestione finanziaria</li> <li>- Principi di ammissibilità della spesa. Caratteristiche dei regimi semplificati e loro applicabilità</li> <li>- Monitoraggio. Disegno ed attuazione dei controlli. Irregolarità e frodi.</li> <li>- Processo di audit</li> <li>- Assessment delle soft skill</li> </ul>

SETTIMANA	MODULO	CONTENUTI DI RIFERIMENTO
<b>7.</b> <b>06-10</b> <b>marzo</b> <b>13-17</b> <b>marzo</b> <b>20-24</b> <b>marzo</b>	<p>Comunicazione e team building</p> <p>Sessioni di sviluppo dei project work</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approccio alla comunicazione interna ed esterna</li> <li>- Tecniche e strumenti di comunicazione</li> <li>- Team building</li> <li>- Sessioni di sviluppo dei project work</li> </ul>
<b>8.</b> <b>27-31</b> <b>marzo</b> <b>03-07</b> <b>aprile</b> <b>10-14</b> <b>aprile</b>	<p>Organizzazione del lavoro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caratteristiche dei processi e dei contesti organizzativi</li> <li>- Definizione di servizio e processi di creazione del valore</li> <li>- Metodi di osservazione e comportamenti di sviluppo</li> </ul>
<b>9.</b> <b>08-12</b> <b>maggio</b> <b>15-19</b> <b>maggio</b> <b>22-26</b> <b>maggio</b>	<p>Stage</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osservazione partecipata di un contesto organizzativo in una Pa RIPAM</li> <li>- Rappresentazione dell'esperienza attraverso strumenti semistrutturati</li> </ul>
<b>10.</b> <b>05-09</b> <b>giugno</b> <b>12-16</b> <b>giugno</b> <b>19-23</b> <b>giugno</b>	<p>Project management</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione di Project Management; metodi, tecniche e strumenti</li> <li>- Strumenti informatici per la gestione di un progetto</li> </ul>
<b>11.</b> <b>03-07</b> <b>luglio 1</b> <b>0-14</b> <b>luglio</b> <b>17-21</b> <b>luglio</b>	<p>Laboratorio "Project work"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavoro residenziale per gruppi, supportato da tutor e docenti di riferimento, rivolto al completamento dei pw (produzione finale dei deliverable) ed alla preparazione della loro presentazione pubblica</li> </ul>
<b>12.</b> <b>04-08</b> <b>settembre</b> <b>11-15</b> <b>settembre</b> <b>18-22</b> <b>settembre</b>	<p>Project work "a chiudere"</p> <p>Assessment finale e coaching</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restituzione dei project work</li> <li>- Assessment finale e coaching</li> </ul>