



COMUNE DI SALZANO

*Città metropolitana di Venezia*

**PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE 2025-2027**

## **PREMESSA**

Alla luce della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14.01.2025, la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento. La concreta ed efficace attuazione delle politiche di formazione del personale sono una delle principali responsabilità del datore di lavoro pubblico e della dirigenza pubblica che ne esercita per legge le funzioni, specialmente quando preposta ad uffici con competenze generali in materia di gestione del personale. Un presupposto necessario per una piena efficacia degli interventi formativi è l'accurata definizione di obiettivi strategici di sviluppo delle competenze del personale, condotta a partire da una corretta rilevazione dei fabbisogni formativi. Occorre che le persone e le amministrazioni si appropriino della dimensione "valoriale" della formazione, aumentando ovvero migliorando la consapevolezza del fatto che le iniziative di sviluppo delle conoscenze e delle competenze devono produrre valore per tre insiemi di soggetti: le persone che lavorano nelle amministrazioni quali beneficiari diretti delle iniziative formative, innanzi tutto; le amministrazioni stesse; i cittadini e le imprese quali destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni.

Senza la promozione di questa dimensione valoriale, la formazione non produce il "valore aggiunto" atteso e stenta a concorrere all'affermazione, nelle amministrazioni pubbliche, di una cultura manageriale e organizzativa che riconosce il valore e la centralità della formazione continua.

Il susseguirsi delle disposizioni inerenti all'obbligatorietà della formazione sottolineano come la formazione e lo sviluppo delle competenze del personale pubblico siano state pensate, di volta in volta, come imprescindibili azioni di accompagnamento e promozione di specifici processi di riforma e di innovazione, dai quali si evidenziavano significativi elementi di discontinuità in termini di performance pubbliche.

L'obbligatorietà della formazione, per tutte le amministrazioni, si configura come segue:

- attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (l. n. 150 del 2000, art. 4);
- salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37);
- prevenzione della corruzione (l. n. 190 del 2012, art. 5);
- etica, trasparenza e integrità;
- contratti pubblici;
- lavoro agile;
- pianificazione strategica.

Il requisito di obbligatorietà della formazione denota, quindi, sostanzialmente, il suo carattere di necessità. Muovendo da queste evidenze, è necessario che tutte le amministrazioni rafforzino le politiche di gestione delle risorse umane, operando in modo da recuperare la motivazione alla formazione (rispetto a tutte le opportunità formative, non solo quelle rese obbligatorie dalle norme) e da valorizzare appieno il ruolo della formazione come fattore motivante all'azione pubblica.

La formazione del personale costituisce, quindi, una delle determinanti della creazione di valore pubblico; quest'ultimo riguarda i benefici e i miglioramenti che i servizi, i programmi e le politiche pubbliche apportano alle comunità e alla società nel suo complesso, comprendendo l'equità sociale, la sostenibilità ambientale e lo sviluppo economico.

Proiettata nella prospettiva della "creazione del valore", la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi deve necessariamente essere multidimensionale, ovvero deve essere realizzata dalle amministrazioni prendendo a riferimento quattro diverse dimensioni: organizzativa, professionale, individuale e di riequilibrio demografico.

La dimensione organizzativa attiene alle esigenze formative che derivano dalle scelte strategiche dell'amministrazione. Solo per questa via possono essere chiaramente esplicitati gli obiettivi ai quali la formazione deve condurre i dipendenti pubblici e i tempi entro i quali tale formazione deve svolgersi.

L'analisi dei fabbisogni professionali identifica le esigenze di formazione che derivano dalla valutazione dei ruoli organizzativi e si sostanzia nell'evidenziare il gap esistente tra i compiti e le performance attuali e quelle desiderate.

L'analisi dei fabbisogni individuali identifica le esigenze di formazione del singolo dipendente in funzione del ruolo ricoperto e del suo potenziale piano di sviluppo professionale.

A livello organizzativo, il rafforzamento delle politiche di formazione passa, innanzi tutto, attraverso il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), per tutte le amministrazioni tenute ad adottarlo, ovvero in diversi, specifici, atti di programmazione.

Muovendo da queste premesse, la formazione deve essere progettata ed erogata in modo sistematico, con un orizzonte temporale che travalichi il breve termine e con l'obiettivo di determinare un impatto interno, sulle persone e le amministrazioni, e un impatto esterno alle amministrazioni.

Sul versante interno, la formazione ha un impatto fondamentale, in quanto strettamente legata alla soddisfazione, alla fidelizzazione, al benessere organizzativo e all'impegno dei dipendenti. La crescita delle persone attraverso la formazione e, più in generale, il miglioramento del benessere delle risorse umane si trasforma in un significativo ritorno in termini di motivazione, senso di appartenenza e soddisfazione lavorativa. Questi fattori, insieme ad altri di natura organizzativa, oltre a concorrere alla realizzazione di incrementi di produttività, promuovono un clima lavorativo positivo e coeso, alimentando un ambiente in cui le persone sono incentivate a dare il meglio di sé e a contribuire proattivamente ai compiti dell'amministrazione.

Sul versante esterno, le maggiori performance e il maggior valore pubblico realizzato dalle amministrazioni anche attraverso il rafforzamento delle competenze del proprio personale producono esternalità positive in termini di fiducia dei cittadini e delle imprese nei confronti delle istituzioni.

La formazione rende le amministrazioni più efficaci anche perché migliora le persone. Far sentire le persone "buoni professionisti" è una dimensione di performance che non deve essere trascurata dalle amministrazioni, dal momento che rappresenta un tipo di motivazione non monetaria che incentiva i dipendenti a svolgere al meglio i propri compiti e farsi carico, sentendosi adeguati e preparati, delle responsabilità connesse alle loro attività.

Le persone alle quali si offrono opportunità di crescita professionale si sentono più valorizzate e motivate; i programmi di formazione trasmettono alle persone un senso di progresso e forniscono l'opportunità di migliorare le proprie competenze, aumentando la soddisfazione lavorativa e la lealtà verso l'amministrazione.

Nella prospettiva individuale, la formazione costituisce, per le persone, un attivatore di competenze fondamentale per lavorare in modo più efficace e consapevole, per conseguire più elevati livelli di performance individuale, per cogliere opportunità di crescita, di mobilità e di carriera.

La formazione, quindi, deve perseguire l'obiettivo di accrescere le conoscenze e le competenze delle persone: non deve solo fornire alle persone le conoscenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati, ma deve anche sviluppare una piena consapevolezza del ruolo da loro svolto sia all'interno sia all'esterno del contesto organizzativo dell'amministrazione.

In particolare, la formazione deve permettere:

1. **la crescita delle conoscenze delle persone.** La formazione è necessaria per consentire ai dipendenti l'acquisizione e l'aggiornamento nel tempo delle conoscenze tecniche e teoriche specifiche e coerenti con il proprio ambito di lavoro, aumentando la consapevolezza rispetto agli strumenti, alle metodologie e alle normative che occorre conoscere per svolgere i compiti affidati e la capacità di seguirne le evoluzioni. Questa dimensione mira a colmare le lacune di conoscenza iniziali o determinate dai progressi tecnologici e normativi, e a garantire che ogni dipendente pubblico acquisisca e preservi nel tempo una base solida di sapere coerente all'attività che deve svolgere.

2. **lo sviluppo delle competenze delle persone.** La formazione è rivolta al miglioramento delle abilità tecniche, delle capacità relazionali e delle competenze di *problem solving*, tutte essenziali per

affrontare le sfide lavorative. Il potenziamento delle competenze facilita l'efficacia operativa e aumenta la capacità di adattarsi ai cambiamenti nel proprio ambito lavorativo.

3. **la crescita della coscienza del ruolo ricoperto da ciascuna persona.** La formazione deve contribuire alla consapevolezza del proprio ruolo e delle responsabilità all'interno dell'organizzazione o del gruppo di lavoro in cui il dipendente pubblico opera; questo livello include una maggiore coscienza etica e l'importanza del contributo individuale per il raggiungimento degli obiettivi comuni. Sviluppare una coscienza del ruolo significa anche comprendere che il proprio operato determina un significativo impatto sui colleghi, sull'organizzazione e sugli utenti finali; tutto ciò favorisce l'affermazione progressiva del senso di responsabilità e di appartenenza.

Tra le tre dimensioni appena richiamate, la crescita della coscienza del ruolo è quella che richiede maggiore attenzione nella definizione dei futuri programmi di formazione.

La programmazione e la gestione delle attività formative devono altresì essere condotte tenuto conto delle numerose disposizioni normative che nel corso degli anni sono state emanate per favorire la predisposizione di piani mirati allo sviluppo delle risorse umane.

Tra questi, i principali sono:

- il D.lgs. 165/2001, art.1, comma 1, lettera c), che prevede la “migliore utilizzazione delle risorse umane nelle Pubbliche Amministrazioni, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti”;
- gli artt. 49-bis e 49-ter del CCNL del personale degli Enti locali del 21 maggio 2018, che stabiliscono le linee guida generali in materia di formazione, intesa come metodo permanente volto ad assicurare il costante aggiornamento delle competenze professionali e tecniche e il suo ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni;
- Il “Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale”, siglato in data 10 marzo 2021 tra Governo e le Confederazioni sindacali, il quale prevede, tra le altre cose, che la costruzione della nuova Pubblica Amministrazione si fondi ... sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (reskilling) con un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale; che, a tale scopo, bisogna utilizzare i migliori percorsi formativi disponibili, adattivi alle persone, certificati e ritenere ogni pubblico dipendente titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione, considerata a ogni effetto come attività lavorativa e definita quale attività esigibile dalla contrattazione decentrata;
- La legge 6 novembre 2012, n. 190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”, e i successivi decreti attuativi (in particolare il D.lgs. 33/13 e il D.lgs. 39/13), che prevedono tra i vari adempimenti, (articolo 1: comma 5, lettera b, comma 8; comma 10, lettera c e comma 11) l'obbligo per tutte le amministrazioni pubbliche di ... formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione garantendo, come ribadito dall'ANAC, due livelli differenziati di formazione:
  - livello generale, rivolto a tutti i dipendenti, riguardante l'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità;
  - livello specifico, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree di rischio. In questo caso la formazione dovrà riguardare le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'amministrazione.
- Il contenuto dell'articolo 15, comma 5, del decreto Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, in base a cui: “Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in

materia di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti”;

- Il Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679, la cui attuazione è decorsa dal 25 maggio 2018, il quale prevede, all'articolo 32, paragrafo 4, un obbligo di formazione per tutte le figure (dipendenti e collaboratori) presenti nell'organizzazione degli enti: i Responsabili del trattamento; i Sub-responsabili del trattamento; gli incaricati del trattamento e il Responsabile Protezione Dati.

## **AREE DI COMPETENZA DEL PIANO DI FORMAZIONE**

La strategia di crescita e sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche nella prospettiva del rafforzamento della capacità amministrativa e, quindi, nella generazione di valore pubblico, può essere declinata attorno a cinque principali aree di competenza, comuni a tutte le amministrazioni:

1) **PER LA TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA:** le competenze necessarie per guidare e accompagnare le persone nei processi di cambiamento associati alle diverse transizioni in atto:

- Competenze di base per comprendere contesto, politiche, finalità e obiettivi della transizione amministrativa;
- Competenze di base e specialistiche per progettare e attuare i processi di transizione amministrativa;
- Competenze specialistiche per valutare e rendicontare i risultati (valore pubblico) e l'impatto della transizione.

2) **COMPETENZE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE:** le competenze per l'attuazione delle transizioni amministrativa, digitale e ecologica e di quelle che caratterizzano i processi di innovazione e, più in generale, di modernizzazione attivati dal PNRR:

- Competenze di base per un utilizzo consapevole ed efficace delle tecnologie digitali e dell'intelligenza Artificiale nel lavoro pubblico;
- Competenze di base e specialistiche per l'attuazione di specifici processi di digitalizzazione trasversali e di dominio;
- Competenze specialistiche per la progettazione, l'implementazione e il governo di soluzioni digitali e tecnologiche innovative.

3) **COMPETENZE PER LA TRANSIZIONE ECOLOGIA:** le competenze relative ai valori e ai principi che contraddistinguono il sistema culturale di pubbliche amministrazioni moderne:

- Competenze di base per orientare i comportamenti individuali e collettivi sui valori della sostenibilità;
- Competenze di base e specialistiche per promuovere e attuare progetti e pratiche sostenibili;
- Competenze di base e specialistiche per governare la sostenibilità e i suoi impatti.

4) **COMPETENZE TRASVERSALI:**

- competenze di leadership (direttiva del ministro per la pubblica amministrazione 28 novembre 2023) e soft skills;

- competenze relative a principi e valori in materia di etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità.

## **PROGRAMMAZIONE, ORGANIZZAZIONE EROGAZIONE E FRUIZIONE DELLA FORMAZIONE**

La realizzazione degli ambiziosi obiettivi di sviluppo delle competenze del capitale umano pubblico nella prospettiva della crescita delle persone, del rafforzamento della capacità amministrativa, del miglioramento della performance e della produzione del valore pubblico richiede un significativo ampliamento e un miglioramento coordinato dell'offerta formativa per il settore pubblico.

Per conseguire gli obiettivi formativi necessari per l'attuazione dei processi di innovazione, le amministrazioni si avvalgono di:

- 1) risorse messe a disposizione a titolo gratuito dal Dipartimento della funzione pubblica attraverso la piattaforma "Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni" (Syllabus);
- 2) programmi di formazione proposti dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e da Formez PA;
- 3) altre risorse dedicate con proprie risorse finanziarie per la progettazione e la realizzazione della formazione "in house" o il ricorso all'offerta formativa di mercato ovvero erogata dal sistema formativo pubblico e privato.

Al fine di agevolare la pianificazione 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) implementano per ciascun intervento formativo, le seguenti informazioni:

1. **Area di competenze e relativo ambito di competenza** secondo la classificazione della Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica emanata il 14.01.2025;
2. **Carattere di obbligatorietà della formazione:**
  - Trasparenza e anticorruzione;
  - Regolamento generale sulla protezione dei dati;
  - Sicurezza informatica e Cybersecurity;
  - Prevenzione e Sicurezza sul lavoro, primo soccorso;
3. **Soggetti coinvolti:**
  - Funzionari incaricati di EQ delle strutture dell'Ente sono coinvolti nei processi di formazione a più livelli: rilevazione dei fabbisogni formativi, individuazione dei singoli dipendenti da iscrivere ai corsi di formazione trasversale, definizione della formazione specialistica per i dipendenti del settore di competenza.
  - Dipendenti: Sono i destinatari della formazione e producono esternalità positive verso cittadini e imprese.
4. **Modalità di erogazione della formazione:**
  - Apprendimento autonomo, formazione in presenza, webinar;

5. **Numero di ore** di formazione pro-capite previste:
  - non meno di 40 ore per dipendente;
  
6. **Risorse attivabili:**
  - il ricorso alla piattaforma Syllabus, SNA e relativi poli territoriali, operatori di mercato, corsi autoprodotti, webinar gratuiti e/o a pagamento on line organizzati dalle società specializzate in materia;
  
7. **Tempi di erogazione:**
  - Triennio 2025-2027, con assolvimento annuale;

## **MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE**

Il Servizio Risorse Umane provvederà alla rendicontazione delle attività formative, le giornate e le ore di effettiva partecipazione e la raccolta degli attestati di partecipazione da parte del personale dell'Ente. I relativi dati saranno forniti dai Funzionari incaricati di EQ assegnati alle Strutture, in quanto responsabili della gestione del personale assegnato. Il tutto sarà inserito nel fascicolo personale del singolo dipendente. Al fine di verificare l'efficacia della formazione potranno essere svolti test/questionari rispetto al raggiungimento degli obiettivi formativi.