

# PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE 2025/2027

Approvato con Delibera di Giunta Comunale

n. \_\_\_\_\_ del /03/2025

## Indice

### Introduzione

#### **Parte prima – Definizione delle risorse**

- 1.1 I principi e le finalità
- 1.2 I referenti
- 1.3 I destinatari
- 1.4 I docenti
- 1.5 Le risorse finanziarie
- 1.6 I riferimenti normativi

#### **Parte seconda - Ciclo della formazione**

- 2.1 Le fasi
  - 2.1.1 La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni
  - 2.1.2 La progettazione e le metodologie di supporto
  - 2.1.3 L'erogazione e la gestione
  - 2.1.4 Il monitoraggio e la valutazione

#### **Parte terza – Articolazione del Piano**

- 3.1 Schema sintetico del piano triennale 2022/2024
- 3.2 Le aree tematiche
  - 3.2.1 Area giuridico amministrativa
  - 3.2.2 Area economico finanziaria
  - 3.2.3 Area informatica e linguistica
  - 3.2.4 Area manageriale direttiva
  - 3.2.5 Area socio organizzativa
  - 3.2.6 Area obbligatoria
  - 3.2.7 Area specialistica

#### **Parte quarta - Piano didattico**

- 4.1 I percorsi di formazione trasversale
- 4.2 I percorsi di formazione settoriale

#### **Conclusione**

## Introduzione

Nell'ambito della gestione del personale, le pubbliche amministrazioni, ivi compresi gli enti locali, sono tenute a programmare l'attività formativa, al fine di garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi.

Soprattutto negli ultimi anni, il valore della formazione professionale ha assunto una rilevanza ancora più strategica, tenuto conto dell'esigenza di progressiva limitazione del sempre più preparato in ambiti trasversali, in grado di consentire flessibilità nella gestione dei servizi e di affrontare le nuove sfide a cui è chiamata la Amministrazione.

Oggi più che mai la formazione è, alla luce dei progetti PNRR e la transizione al digitale, per abbreviare i tempi delle procedure amministrative, che attualmente gravano su imprese e cittadini, e quindi l'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane, un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti, per stimolarne la motivazione ed uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei processi e dei servizi ai cittadini.

La formazione è pertanto funzione per la valorizzazione del personale e, conseguentemente, il miglioramento della qualità dei processi e dei prodotti. In quest'ottica la formazione è anche, ed al contempo, diritto e dovere del dipendente.

Ciò implica, in primo luogo che l'amministrazione compia un investimento forte e continuo sui processi di formazione, assicurando a tutti i dipendenti percorsi formativi in linea con le loro esigenze professionali ed attivando percorsi di coinvolgimento attivo degli stessi nei processi di pianificazione, gestione e valutazione della formazione stessa; in secondo luogo, che ciascun dipendente realizzi la partecipazione a percorsi formativi mirati con la finalità di migliorare le proprie competenze professionali, anche attraverso l'individuazione di precisi compiti e responsabilità.

Il presente Piano della formazione illustra questo reciproco impegno tra amministrazione e dipendenti.

Il piano della formazione del personale è, dunque, il documento formale, di autorizzazione e programmatico, che individua gli obiettivi e definisce le iniziative formative utili a realizzarli.

Il piano triennale della formazione deve essere "flessibile", costantemente monitorato ed aggiornato rispetto a nuove prioritarie necessità sia professionali che organizzative, in coerenza con le evoluzioni del contesto e gli obiettivi dell'Amministrazione.

A seguito del coinvolgimento dei responsabili di settore e indirettamente dei dipendenti, al fine di una puntuale rilevazione dei bisogni formativi, ad oggi, è fortemente avvertita per l'anno 2025 l'esigenza di proseguire nella formazione sui nuovi applicativi informatici installati a seguito della realizzazione del progetto di informatizzazione dell'ente iniziato nel 2024. E' inoltre necessario continuare il percorso formativo degli anni precedenti per favorire, l'aggiornamento tecnico, la prevenzione e la lotta alla corruzione, la sicurezza sul lavoro, la tutela dei dati, la digitalizzazione, la comunicazione e la gestione del rapporto con i colleghi e con il pubblico della consapevolezza che l'efficacia l'efficienza dell'azione amministrativa non può prescindere dai rapporti interpersonali dal gioco di squadra. Il documento si articola in tre parti come segue:

- La parte prima indica, nel dettaglio, le analisi effettuate, la documentazione raccolta, le azioni, i contenuti e le modalità per l'attuazione del piano formativo;
- La parte seconda rappresenta le fasi del processo formativo;
- La parte terza illustra il piano di formazione vero e proprio ai sensi del DPR 16 Aprile 2013 euro 70 articolo 8 comma due con la programmazione degli interventi formativi per il triennio 2025 2027 ed in particolare per l'anno 2025. L'adozione del piano è di competenza della giunta

e reso noto al personale con idonee diffusioni interne e pubblicazione sul sito istituzionale del Comune

## **1.1 I principi e le finalità**

Questo documento, come nel passato, prosegue la costruzione e lo sviluppo di un sistema della formazione, finalizzato a descrivere i valori che sono a monte della funzione formazione, gli obiettivi strategici del servizio, la struttura organizzativa del servizio formazione, i servizi offerti dalla formazione, le modalità di erogazione, gli standard di qualità dell'offerta formativa che si intende garantire.

Il servizio formazione del Comune di Corfinio si ispira, dunque, ai seguenti principi:

- valorizzazione del personale: la formazione quale strumento di sviluppo delle competenze del personale si pone come scopo ultimo la valorizzazione dei dipendenti intesi quale risorse strategiche dell'ente;
- continuità: la formazione deve essere intesa quale metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze professionali dei dipendenti;
- uguaglianza e pari opportunità: la formazione viene progettata in offerta a tutti i dipendenti in relazione alle effettive esigenze formative e professionali rilevate;
- partecipazione: il processo di formazione deve prevedere momenti e modalità di coinvolgimento dei dipendenti nelle diverse sue fasi: rilevazione dei fabbisogni formativi, feedback sui corsi gradimento, raccolta di proposte di miglioramento, segnalazioni;
- condivisione: la programmazione dell'offerta formativa viene condivisa con i responsabili dei servizi;
- adeguatezza: i corsi di formazione devono essere progettati sulla base delle esigenze formative proprie rispetto alle professionalità dei dipendenti ed agli obiettivi dell'Ente, garantendo un corretto equilibrio tra la formazione trasversale e quella specialistica di settore, tra l'aggiornamento e la formazione per lo sviluppo professionale;
- efficacia: la formazione deve essere costantemente monitorata e valutata anche con riguardo agli esiti della stessa in termini di gradimento, di impatto sul lavoro, ecc.;
- Efficienza: la formazione deve essere erogata anche sulla base di un'attenta valutazione e ponderazione tra qualità della formazione offerta e costo della stessa, e quindi occorre esaminare le differenti offerte formative anche in relazione a tale ottica.

Gli obiettivi di questo piano tenderanno quindi a:

- superare le criticità rilevate ai precedenti trienni;
- rafforzare-aggiornare le competenze esistenti, sia per lo sviluppo professionale dei dipendenti nel loro insieme, che per la valorizzazione delle eccellenze;
- accompagnare i processi di inserimento lavorativo del personale neoassunto, per trasferire conoscenze di carattere tecnico, normativo e procedurale strettamente legate all'operatività del ruolo, per favorire la crescita culturale;
- ottimizzare la capacità di armonizzare la formazione e le attività lavorative;
- consolidare il sistema di valutazione degli interventi formativi, non soltanto riguardo alla soddisfazione o all'apprendimento dei partecipanti, ma soprattutto alla verifica dei risultati che si ottengono in merito alle attività svolte nell'ambito di lavoro.

Obiettivo ultimo e strategico del servizio formazione del Comune di Corfinio, coerentemente con i principi valoriali precedentemente espressi, è quello di favorire lo sviluppo delle risorse umane anche in funzione dei cambiamenti organizzativi e culturali che nascono dalla spinta dei nuovi bisogni della comunità locale.

In sintesi si tratta di mettere in relazione la formazione sia con gli obiettivi organizzativi e innovativi dell'amministrazione (mantenere e ampliare le competenze necessarie), sia con la crescita culturale di ciascuno (allargare le conoscenze necessarie), condizione indispensabile per lo sviluppo di una organizzazione.

## **1.2 I referenti**

Nel Comune di Corfinio il servizio preposto alla formazione è il servizio personale incardinato nell'Area Amministrativa.

Nello specifico vengono svolte, ad opera del servizio referente, le seguenti attività e quant'altro connesso e consequenziale:

- supporto alla programmazione la gestione dei corsi di formazione;
- supporto alle altre aree dell'ente per la programmazione e gestione dei corsi specialistici;
- predisposizione del piano di formazione triennale e dei piani annuali;
- pianificazione, attivazione e gestione dei corsi di formazione destinati ai vari servizi;
- coordinamento, monitoraggio e valutazione dei processi formativi;
- gestione dei costi della formazione;
- raccogliere le candidature barra adesione ai corsi;
- garantire la corretta diffusione del piano di formazione dell'Ente.

## **1.3 I destinatari**

Il piano della formazione è rivolto ad un pubblico interno: i dipendenti del Comune di Corfinio che rappresentano i clienti del servizio formazione.

I soggetti destinatari della formazione possono essere identificati, riguardo alla posizione giuridica di inquadramento contrattuale, nelle seguenti categorie:

- personale appartenente all'area dei responsabili di settore;
- personale appartenente alle aree funzionali.

Per la prima tipologia di soggetti destinatari, la formazione finalizzata all'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze riferite alla categoria professionale di appartenenza, che richiede l'esercizio di funzioni di tipo organizzativo gestionale, oltre che tecniche.

Per la seconda tipologia di destinatari la formazione è finalizzata alla trasmissione di conoscenze, all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze di base per lo svolgimento della propria attività lavorativa nell'unità produttiva di appartenenza, in funzione degli obiettivi operativi.

Particolare attenzione e cura andrà apposta nell'attività formativa destinata agli operatori con funzione di front-office, in quanto più direttamente coinvolti nell'erogazione dei servizi all'utenza esterna.

Si tratta sia dei dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato ed in effettivo servizio presso l'amministrazione, sia i dipendenti assunti con contratto a tempo determinato, per i quali l'opportunità formativa viene erogata valutando di volta in volta, insieme ai Responsabili del settore di riferimento:

- il ruolo svolto all'interno dell'amministrazione,

- la durata del rapporto di lavoro,
- la tipologia di contratto,
- l'effettivo interesse professionale rispetto al corso in oggetto.

Oltre ad essere i destinatari del servizio, i dipendenti vengono coinvolti in un processo partecipativo che prevede i seguenti impegni:

- segnalare eventuali esigenze formative individuali sia settoriali che trasversali a responsabili di Area;
- comunicare eventuali impedimenti a partecipare alle iniziative in cui si è iscritti;
- garantire una partecipazione effettiva ai corsi di formazione almeno nella misura dell'80% delle presenze (calcolata in ore), pena il mancato rilascio dell'attestazione di frequenza;
- firmare l'ingresso ai corsi di formazione sugli appositi moduli, l'eventuale uscita anticipata, l'uscita finale del corso sia delle sessioni mattutine che pomeridiane;
- Partecipare alle iniziative rispettando gli orari previsti;
- compilare l'eventuale questionario di gradimento al termine dell'iniziativa formativa;
- segnalare eventuali criticità al referente della formazione, in merito ai temi o alle modalità di organizzazione delle iniziative;
- inviare, eventuale, richiesta di rilascio di parere tecnico (visto ai fini PEG) per la partecipazione ad un corso esterno almeno 5 giorni lavorativi prima dell'avvio del corso stesso.

La priorità di ammissione del personale ai corsi risulterà dalla segnalazione del responsabile di Area che dovrà assicurare la più equa rotazione del personale, tenendo conto dell'attinenza della materia trattata con l'attività lavorativa del dipendente, della professionalità posseduta e della categoria di appartenenza.

#### **1.4 I docenti**

L'ufficio formazione può avvalersi sia di docenti esterni sia di docenti interni all'amministrazione.

I soggetti interni deputati alla realizzazione dei corsi sono individuati principalmente nei responsabili di area che mettono a disposizione la propria professionalità, competenza e conoscenza nei diversi ambiti formativi.

Potrà essere svolta in casi specifici anche dal Segretario Comunale.

Al termine dei corsi di formazione, ai docenti interni, su richiesta, viene rilasciato un apposito attestato di docenza.

La formazione, di cui al presente piano, sarà comunque, effettuata, di norma, al fine di consentire di acquisire le conoscenze necessarie, da docenti esterni, esperti in materia, appositamente selezionati o provenienti da una scuola di formazione di comprovata valenza scientifica rilevabile dal percorso nel tempo.

Tali soggetti attivano una relazione di collaborazione partecipativa con l'ufficio formazione per quanto concerne:

- la predisposizione dettagliato dei tempi, modalità e contenuti del singolo corso;
- il resoconto dell'attività formativa in itinere ed ex post.

#### **1.5 le risorse finanziarie**

La L. del 30 luglio 2010, n. 122 di conversione del D.L. n. 78/2010, stabilisce all'art. 6, comma 13, che a decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009. Al fine di consentire economie di spese è preferibili, laddove è possibile, effettuare la formazione in House e far partecipare tutti i dipendenti.

In tale contesto che, come sopra riportato, da una parte impone il contenimento della spesa e dall'altro richiede una sempre maggiore attenzione all'aggiornamento del personale, ci si è mossi negli ultimi anni ed è programmata la formazione per il 2025/2027, secondo quanto indicato nei paragrafi che seguono e sulla base anche degli indirizzi di governo dell'Amministrazione.

Le risorse destinate alla formazione per il triennio 2025 - 2027 saranno di circa € 3.000,00. Dette somme potranno essere recuperate dagli avanzi di gestione della digitalizzazione, fondi PNRR.

## **1.6 I riferimenti normativi**

La predisposizione di questo Piano di formazione e la programmazione degli interventi per il triennio 2025/2027 hanno come fonti di riferimento:

- Il decreto legislativo 30 Marzo 2001, numero 165 successive modificazioni, recante “norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”;
- La legge 30 luglio 2010 numero 122 di conversione del decreto legge numero 78/2010, con particolare riferimento all'articolo sei comma 13: “a decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche per attività esclusivamente di formazioni deve essere non superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009”.
- Il D.P.R. 16 Aprile 2013 numero 70 concernente il “regolamento recante il riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle scuole pubbliche di formazione”;
- La “direttiva alle amministrazioni pubbliche in materia di formazione del personale” numero 14 del 24 Aprile 1995 del ministero per la funzione pubblica attribuisce particolare rilievo alla formazione di area informatica e individua, tra i fabbisogni formativi prioritari, l'esigenza di favorire la diffusione all'apprendimento delle lingue straniere.
- L'articolo 7 comma quattro del decreto legislativo 165/2001 recante “norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”;
- Decreto legislativo 27 ottobre 2009 numero 150 “attuazione della legge 4 Marzo 2009 numero 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;
- L'articolo 13 (formazione informatica dei dipendenti pubblici) del decreto legislativo 6 Marzo 2005 numero 82 - codice dell'amministrazione digitale;
- l'articolo uno della legge della legge 190/2012 (cd legge anticorruzione) secondo cui la formazione è altresì una delle misure di sicurezza da prevedere nel piano triennale per la prevenzione della corruzione quale mezzo per contrastare fenomeni distorsivi nell'esercizio delle funzioni pubbliche e l'illegalità in genere;
- direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni dir. Min del 13/12/2001;
- direttiva sui progetti formativi in modalità e-learning nelle pubbliche amministrazioni dir. Min. del 6 agosto 2004;
- decreto legislativo numero 82/2005 codice delle amministrazioni digitali, articolo 13.

## **2.1 Le fasi**

Il ciclo della formazione risulta scomponibile in quattro fasi:

- rilevazione analisi dei fabbisogni;
- progettazione e metodologie di supporto;
- erogazione e gestione;
- monitoraggio e valutazione.

L'output di ogni fase costituisce l'input per la fase successiva, secondo uno schema circolare finalizzata ad un miglioramento ed affinamento continuo, che vede l'output finale della valutazione quale nuovo input per l'attività di analisi dei bisogni.

### **2.1.1 La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni**

Annualmente, il servizio formazione e aggiornamento del personale dipendente, procede alla verifica del fabbisogno formativo mediante consultazione dei responsabili di Area e tenuto conto anche di eventuali proposte formative del personale dipendente.

La caratteristica della programmazione delle attività formative sono:

- un'analisi che permetta di ancorare il piano di formazione alle strategie e agli obiettivi dell'amministrazione, in modo che la formazione costituisca effettivamente una leva per migliorare i risultati;
- un'analisi/ascolto dei destinatari della formazione che, previa rilevazione dei fabbisogni formativi, assicuri la compatibilità della formazione programmata con le effettive esigenze manifestate;
- una stretta osservanza dei limiti imposti dall'attuale normativa in merito alle risorse finanziarie da utilizzare per la formazione.

In tale ottica l'amministrazione, dunque, investe in maniera continuativa risorse economiche ed umane nei processi di formazione ed opta per un modello di formazione partecipativo e decentrato, al fine di garantire la maggiore corrispondenza tra finalità organizzative, strumenti impiegati e bisogni individuali.

Anche per il triennio 2025/2027, con il coinvolgimento dei responsabili di Area, è stata realizzata una puntuale pianificazione dei bisogni formativi, tenuto conto principalmente:

- dei fabbisogni formativi trasversali rilevati attraverso l'analisi qualitativa del documento unico di programmazione, in relazione agli obiettivi strategici dell'ente e all'analisi degli obiettivi operativi e annoverati nel PEG per gli anni 2025/2027;
- delle conoscenze e competenze da sviluppare/potenziare in relazione al sistema di misurazione e valutazione, sia del personale di categoria che per i ruoli direzionali;
- delle conoscenze competenze da acquisire/sviluppare in relazione ai ruoli specifici svolti all'interno della struttura;
- della formazione/aggiornamento per la diffusione di innovazione tecnologiche, informatiche ed organizzative;
- individuazioni delle tematiche comuni a più aree e numero dei dipendenti interessati, individuazione delle tematiche specifiche di settore e numero di personale interessato progettazione di massima;

- della formazione obbligatoria, normata da leggi e della formazione/aggiornamento su innovazioni normative e procedurali.

### **2.1.2 La progettazione e le metodologie di supporto**

La progettazione delle attività formative, per essere efficaci ed in grado di conseguire i risultati prefissi, dovrà soddisfare due esigenze primarie:

- essere sostenibile;
- essere strutturata “su misura”.

I requisiti di sostenibilità e compatibilità andranno a costituire un permanente parametro di riferimento.

Il requisito della sostenibilità deve essere infatti soddisfatto affinché i percorsi formativi definiti possano essere effettivamente realizzati.

Il requisito della compatibilità, dovrà, per parte sua, essere soddisfatto, perché la formazione opera come componente strategica della cultura e del risultato e, quindi, in quanto tale, la sua progettazione dovrà essere al servizio del conseguimento degli obiettivi di gestione dell'ente.

Le verifiche di sostenibilità e di compatibilità costituiscono parametri cogenti di riferimento ma, ovviamente, non sono metodologiche.

L'uso di metodologie adeguate delle quali avvalersi per la programmazione e progettazione della formazione rappresenta, invece, un'attività necessaria e strettamente correlata a livello di partenza, ai bisogni di soddisfare e agli obiettivi da conseguire dell'ente.

Nasce qui l'esigenza di predisporre una proposta progettuale completa, facilmente illustrabile, condivisa e sostenuta dai destinatari, ovvero i protagonisti dei programmi formativi.

### **2.1.3 L'erogazione e la gestione**

Con il termine formazione si intendono: i corsi di formazione di base, corsi di aggiornamento, corsi di riqualificazione, corsi di specializzazione, corsi di perfezionamento, giornate di studio, seminari. Il metodo didattico adottato sarà principalmente quello delle lezioni in aula, in House, ponendo, comunque, particolare attenzione alle opportunità di utilizzo dello strumento di formazione a distanza videoconferenza – e-learning, per agevolare la massima partecipazione del personale e rendere possibile un elevato livello di interattività nel processo di insegnamento/apprendimento. L'accesso alle attività formative è consentito a tutti i dipendenti di questa Amministrazione senza distinzione di categoria, posizione economica o profilo professionale.

La priorità di ammissione del personale ai corsi risulterà dalla segnalazione del responsabile di Area che dovrà assicurare la più equa rotazione del personale, tenendo conto dell'attinenza della materia trattata con l'attività lavorativa del dipendente, della professionalità posseduta e della categoria di appartenenza.

La formazione, considerata a tutti gli effetti attività lavorativa, si svolge, secondo le necessità organizzative, in orario pomeridiano e/o antimeridiano.

La formazione costituisce un diritto-dovere per il personale dipendente pertanto la frequenza a corsi, giornate di studio e seminari è obbligatoria e i responsabili di Area hanno l'obbligo di garantire la partecipazione dei propri dipendenti alle attività formative.

La partecipazione e l'attività formativa obbligatoria comporta il rispetto dell'orario stabilito nel programma.

La frequenza è rilevata attraverso la firma del dipendente, apposta sul foglio di presenza, o altra registrazione su supporto informatico.

Qualora il dipendente designato sia impossibilitato a partecipare all'attività formativa obbligatoria per gravi ed urgenti necessità di servizio, malattia o gravi motivi personali, il responsabile di Area sarà tenuto a garantire la partecipazione del medesimo ad altra analoga azione formativa immediatamente successiva.

Al termine dell'attività formativa promossa dall'Amministrazione sarà rilasciato, su richiesta, un attestato di frequenza, a firma del responsabile di Area competente in materia di formazione e aggiornamento del personale, nel caso di gestione diretta dei corsi, se invece gestiti dal soggetto esterno, l'attestato di frequenza sarà validato dal soggetto stesso.

#### **2.1.4 il monitoraggio e la valutazione**

Al termine di ciascun anno sarà importante monitorare l'attività formativa svolta per avere un riscontro oggettivo ed eventualmente apportare i necessari correttivi per i successivi anni. Tale attività potrà essere svolta anche attraverso la somministrazione, al personale coinvolto, di appositi questionari che verranno valutati dal Segretario Comunale/Responsabile di Area. Il monitoraggio deve essere finalizzato alla raccolta dei dati e all'organizzazione degli stessi, in considerazione degli obiettivi prefissati.

Gli oggetti di rilevazione, che saranno presi in considerazione, sono i tempi, le quantità e le qualità della formazione erogata.

I tempi: è necessario conoscere tempestivamente lo stato di avanzamento del piano, ossia lo stato di attuazione del processo formativo. Il raffronto tra attività programmate e attività realizzate consente di definire il monitoraggio del grado di avanzamento del piano.

Le quantità: è importante misurare, relativamente ai singoli interventi formativi: le ore di formazione erogate, il numero dei destinatari di ogni percorso formativo, le ore di formazione per ogni singolo destinatario per il numero totale dei destinatari.

La qualità: a differenza dei costi, del tempo e delle quantità, la qualità è una dimensione immateriale, per la quale possono essere assunti, quali indici dell'efficacia dell'azione formativa, i livelli di gradimento, apprendimento e impatto sulla struttura. I dati delle valutazioni di gradimento rilevate saranno: utilità percepita, didattica, organizzazione e servizi.

La valutazione è essenziale per una gestione efficace nel presente e nel futuro, per quanto permette di verificare gli esiti dell'azione condotta, nonché di comprendere le cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi previsti e di sviluppare orientamenti efficaci per le future azioni.

Nell'ambito della formazione, la valutazione è volta ad osservare, analizzare, interpretare e giudicare aspetti rilevanti degli interventi formativi che riguardano tanto i destinatari, quanto l'amministrazione.

I principali ambiti della valutazione della formazione sono legati tra di loro da un nesso di causa-effetto, ovvero il gradimento da parte dei destinatari costituisce un presupposto per l'apprendimento, che a sua volta può generare un impatto sul contesto lavorativo.

I principali ambiti della valutazione, saranno i seguenti:

- a) valutazione del gradimento: il gradimento da parte dei destinatari costituisce un presupposto per l'apprendimento, che a sua volta può generare un impatto sul contesto lavorativo.

E' importante, infatti, conoscere il punto di vista degli utenti per valutare l'efficienza dell'intervento, la qualità dell'offerta formativa e l'efficacia del percorso di insegnamento-apprendimento.

La valutazione di gradimento può essere utilizzata tanto in itinere, quanto a conclusione del percorso formativo.

La metodologia si basa sull'individuazione degli aspetti qualitativi e organizzativi più rilevanti della formazione; ai soggetti coinvolti, cui si somministra solitamente un questionario strutturato, si chiede di esprimere un giudizio in termini di livello gradimento della formazione espressa in fattori della qualità.

Le tre aree conoscitive delle quali è possibile condurre l'analisi di gradimento sono:

- livello di qualità attesa e quello percepito dalle azioni formative,
- il clima interno dell'amministrazione nei confronti delle azioni formative.
- il grado di partecipazione delle azioni formative.

I fattori di qualità del servizio formativo devono tener conto dell'utilità percepita, della didattica e dell'organizzazione e dei servizi accessori.

b) valutazione dell'apprendimento: si sostanzia in "un'attività di riflessione sul cambiamento individuale".

In merito occorre distinguere quattro principali tipologie di valutazione:

- la valutazione d'ingresso o iniziale, finalizzata ad individuare i livelli di partenza, le competenze pregresse dei corsisti. Per alcune materie, come l'informatica o la lingua straniera, questo tipo di valutazione dovrebbe costituire i criteri di selezione per l'accesso al corso, in funzione del livello del corso stesso (informatica avanzata, inglese di secondo livello). La valutazione in ingresso consente di costruire corsi omogenei con riferimento alle competenze dei corsisti e permette ai docenti di calibrare i propri interventi sulle caratteristiche specifiche dell'utenza;
- la valutazione formativa o in itinere, finalizzata ad acquisire le informazioni necessarie per modificare o rendere più efficace il processo di insegnamento/apprendimento.
- La valutazione finale o sommativa, finalizzata a valutare l'efficacia didattica del corso, consentendo di individuare i punti di forza e di debolezza di un percorso didattico;
- L'autovalutazione, finalizzata a far valutare allo stesso destinatario l'efficacia del corso, in termini di competenze acquisite rispetto alla situazione di partenza.

La valutazione dell'apprendimento viene generalmente effettuata dai docenti o dal coordinatore del corso e rientra nei compiti propri di queste figure.

c) valutazione di impatto: questo tipo di valutazione consente una conoscenza più profonda ed esaustiva dei processi formativi realizzati.

E' da sottolineare, comunque, che l'impatto dell'azione formativa realizzata sul contesto organizzativo viene generato in periodi più o meno lunghi.

L'applicazione al lavoro di abilità e competenze acquisite dagli individui formati può essere riscontrabile in tempi relativamente brevi (8-10 mesi); i cambiamenti relativi ai comportamenti organizzativi e al consolidamento degli stessi possono essere riscontrati nell'arco di qualche anno.

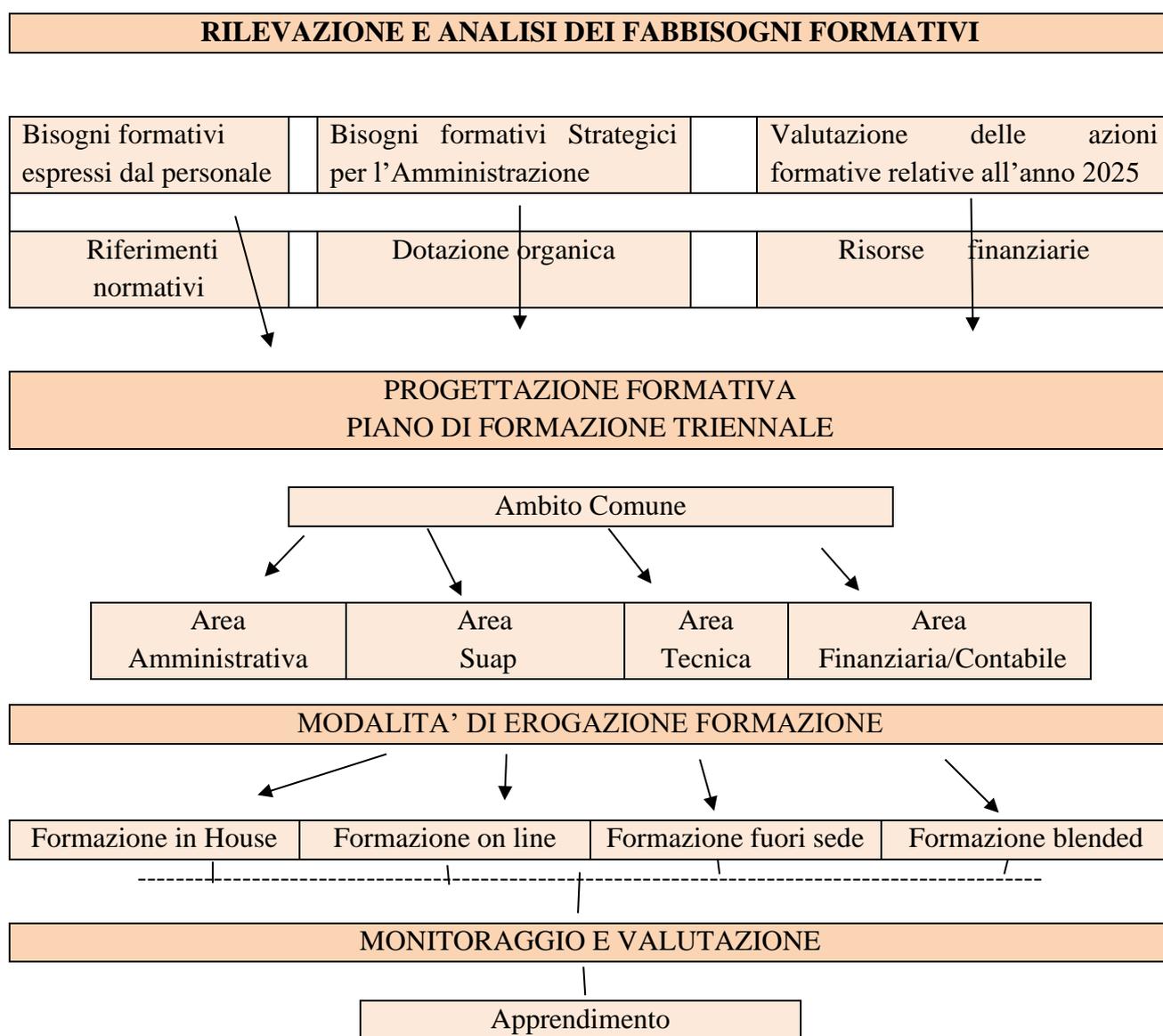
In ogni caso è utile, comunque, intervistare i responsabili di Area sull'impatto di una certa azione attiva, non soltanto per valutare i cambiamenti sul contesto lavorativo, ma soprattutto per

contribuire ad una più diffusa attenzione al processo formativo e alle conseguenze delle azioni di ciascuno.

I tre tipi di valutazione possono essere indagati attraverso interviste individuali o di gruppo oppure attraverso questionari ad hoc per saggiare opinioni e percezioni.

In merito agli aspetti comportamentali, alle relazioni e alle motivazioni successive all'intervento formativo, sarà opportuno rilevare se sono migliorate le relazioni tra i dipendenti e se esiste una maggiore collaborazione fra gli stessi, se è presente una maggiore motivazione sul lavoro, se si sono modificate le condotte di lavoro, in che modo.

### 3.1 Schema sintetico del piano triennale 2025/2027



### 3.2 Le Aree tematiche

L'amministrazione, nel predisporre il nuovo piano di formazione del personale, ritiene anzitutto confermare la struttura e le finalità del precedente piano di formazione con l'introduzione delle correzioni e integrazioni necessarie per una più efficace erogazione dell'attività formativa sulla base della esperienza emersa.

La formazione che l'ente intende attuare opererà, quindi, su tre fronti:

- il sapere: conoscenze;
- il saper fare: capacità tecnico professionali;
- il saper essere: sviluppo di una cultura organizzativa discendente dalle strategie dell'ente.

Coniugando, inoltre, la struttura del piano con le tematiche comuni a più settori e con quelle specifiche di particolari settori, emerse in sede di rilevazione del fabbisogno, nonché le strategie dell'amministrazione, si rappresentano, qui di seguito, le principali attività oggetto del conseguente intervento formativo che le dovrebbe scaturire.

Il presente piano di formazione suddivide gli interventi formativi da realizzare secondo le seguenti aree di contenuto prevalente:

- Area giuridico amministrativa;
- Area economico finanziaria;
- Area informatica e linguistica;
- Area socio organizzativa;
- Area obbligatoria;
- Area Specialistica.

### **3.2.1 Area Giuridico Amministrativa**

La continua evoluzione legislativa e regolamentare evidenzia la complessità delle discipline pubblicistiche e la varietà dei criteri interpretativi.

Quest'area si propone di definire orientamenti applicativi e interpretativi della legislazione in vigore, articolare l'attività in percorsi formativi dedicati all'apprendimento di specifiche procedure amministrative e all'apprendimento e approfondimento di problematiche giuridiche di carattere generale, creare momenti di confronto e di comunicazione tra i vari settori dell'ente su tematiche giuridiche e amministrative di interesse comune, fornire un aggiornamento puntuale sull'evoluzione normativa, sviluppare un aggiornamento non occasionale delle conoscenze e momenti di confronto delle esperienze.

L'area in esame inoltre si ricollega alle difficoltà di gestione delle procedure amministrative rilevate in tutti i settori che ha, come effetto immediato, procedimenti troppo lunghi e confusione di ruoli.

Le competenze attinenti quest'area sono funzionali al miglioramento delle attività in genere e delle procedure di lavoro per garantire i servizi efficaci ed efficienti.

Lo sviluppo delle competenze amministrative risponde, inoltre, all'esigenza di implementare la cultura della gestione associata del sistema delle autonomie locali.

A tutto questo si affiancheranno i profondi processi di riordino e decentramento amministrativo e della semplificazione amministrativa.

Possibili corsi di formazione attuale: codice degli appalti pubblici, semplificazione delle certificazioni amministrative, tecniche di redazione degli atti amministrativi, il rapporto di pubblico impiego, la valutazione delle prestazioni, programmazione negoziata e snellimento procedure, corso base di diritto pubblico, l'attività contrattuale della pubblica amministrazione, affidamento di pubbliche forniture e di servizi, programmazione lavori, servizi e forniture, privacy e trattamento dati sensibili, processo di delega, riforma dell'amministrazione, nuovi sistemi controlli interni pubblica amministrazione, il nuovo ordinamento delle autonomie locali, affidamenti sotto soglia, ecc.

### **3.2.2 Area economico finanziaria**

Quest'area si propone di definire orientamenti applicativi e interpretativi della legislazione in vigore e della sua evoluzione, particolare l'attività in percorsi formativi dedicati all'apprendimento di specifiche procedure amministrative contabili, creare o migliorare la capacità di lettura dell'informazione di tipo quantitativo in campo socio-economico, attraverso la conoscenza di base e il lessico relativi ai macro-aggregati (Pin, redditi, consumi, investimenti, ecc.), agli agenti (famiglie, imprese, pubblica amministrazione), alle interazioni tra struttura demografica e struttura produttiva (effetti sul lavoro, sui consumi, sui risparmi, ecc.), fornire una opportunità di aggiornamento tecnico sulla struttura del bilancio, fornire le basi concettuali, gli strumenti e le tecniche del controllo di gestione della valutazione delle politiche pubbliche, con finalità regolative di programmazione, di trasferimento e riparto di risorse.

Possibili corsi di formazione da attuare: ordinamento finanziario e contabile, spending review, introduzione all'analisi socio-economica, il controllo di gestione, pianificazione finanziaria degli investimenti, la finanza locale della vigente legislazione, ecc.

### **3.2.3 Area Informatica linguistica**

La direttiva alle amministrazioni pubbliche in materia di formazione del personale numero 14 del 24 Aprile 1995 del Ministro per la funzione pubblica attribuisce particolare rilievo alla formazione di area informatica e individua l'esigenza di favorire la diffusione dell'apprendimento delle lingue straniere.

Quest'area, pertanto è dedicata ad attività volte al trasferimento di conoscenze e capacità di utilizzo degli strumenti informatici, telematici e linguistici.

In particolare, la diffusione del mezzo informatico ha raggiunto livelli tali da suggerire interventi apprezzabili di formazione, al fine di rendere economici gli investimenti, di consentire alle amministrazioni una sostanziale autonomia di gestione dei sistemi informatici, di favorire un processo culturale fra gli operatori pubblici e di socializzare tra informatica e di apparato organizzativo.

In conseguenza, gli interventi devono mirare a diffondere la cultura informatica, formare utilizzatori potenziali (con riferimento ai dipendenti privi di qualsiasi conoscenza informatica), aggiornare gli attuali utilizzatori, formare addetti informatici.

L'accesso al progetto formativo è consentito a tutti i dipendenti, senza distinzione di qualifica, compatibilmente con l'utilizzo delle conoscenze acquisite, nell'ambito delle procedure d'ufficio.

Tra le competenze da sviluppare si richiede anche la conoscenza della lingua straniera, a livello tecnico/specialistico.

La formazione di area linguistica persegue, pertanto, l'obiettivo di fornire al personale le conoscenze di base necessarie per rispondere al telefono, leggere una lettera, sostenere una conversazione in particolare, in lingua inglese.

Corsi di lingua straniera di diversi livelli prevalentemente destinati al personale di front-line (personale sportello al cittadino, polizia municipale, informazioni turistiche, Suap, anagrafe, stato civile categorie b - c - d).

Possibili corsi di formazione da attuare: i corsi informatici cultura generale non sono finalizzate utilizzo dei software, ma si propongono di fornire elementi di conoscenza omogenei sulle applicazioni dell'informatica alle procedure d'ufficio virgola di approfondire la conoscenza dell'ambiente operativo e di fornire informazioni generalizzate sull'utilizzo del dato punto

L'area base comprende i corsi di addestramento all'utilizzo dei software in uso.

L'area avanzata comprende corsi di approfondimento per l'utilizzo dei prodotti software di più larga diffusione e presuppongono una buona conoscenza di base del software.

Per l'area linguistica saranno previsti corsi per l'apprendimento o il perfezionamento della lingua inglese.

### **3.2.4 Area manageriale direttiva**

La direttiva alle amministrazioni pubbliche in materia di formazione del personale numero 14 del 24 Aprile 1995 del Ministro per la finanza pubblica evidenzia l'esigenza di realizzare uno specifico programma di formazione rivolto ai responsabili di settore. Gli interventi formativi devono rispondere all'evoluzione del quadro normativo e ai processi di riorganizzazione dell'amministrazione. Le trasformazioni in atto richiedono l'adeguamento dei ruoli, l'apprendimento di strumenti di gestione capaci di orientare e sostenere competenze e comportamenti.

I responsabili di settore dovranno possedere, oltre alle competenze giuridiche amministrative, adeguate competenze manageriali, intese come capacità operative, capacità relazionali e capacità manageriali in senso stretto (organizzazione, decisione, leadership, delega, motivazione/sviluppo dei propri collaboratori) e come qualità professionali, personali e sociali (iniziativa, apprendimento, positività).

I progetti di formazione manageriale dovranno essere finalizzati a rafforzare la sensibilità dei responsabili di settore a gestire iniziative di miglioramento e di innovazione, destinate a caratterizzare le strutture pubbliche in termini di dinamismo e competitività; migliorare l'efficacia, l'efficienza, la trasparenza e la qualità dell'azione amministrativa; sviluppare capacità di governo e realizzazione del cambiamento organizzativo.

Possibili corsi di formazione attuali: tecniche e strumenti di leadership, il cambiamento nell'organizzazione pubblica, organizzazione gestione del personale, comunicazione interna ed esterna, marketing territoriale e dei servizi, processi di valutazione, gestione del patrimonio immobiliare, cultura manageriale, gestione dei conflitti, analisi costi/benefici.

### **3.2.5 Area Socio organizzativa**

Il cambiamento organizzativo in atto impegna l'amministrazione in una continua revisione dei ruoli al fine di adeguarsi alle nuove esigenze organizzative. I progetti di formazione al ruolo sono destinati a segmenti di personale che ricoprono uno stesso ruolo, inteso come l'insieme dei comportamenti che ci si aspetta da colui che occupa una determinata posizione all'interno della struttura organizzativa, sia in termini di vincoli, sia in termini di opportunità.

Gli interventi formativi sono finalizzati al rafforzamento delle conoscenze e delle capacità tipiche del ruolo, sia in riferimento all'esperienza svolta, che alla rappresentazione del ruolo all'interno dell'organizzazione; al potenziamento della motivazione a ricoprirlo, che influisce sull'accettazione del proprio ruolo, anche relazione alle aspettative personali, allo sviluppo della consapevolezza che la persona possiede in merito al suo sistema di competenze, che fornisce la sicurezza necessaria per affrontare i compiti connessi al suo ruolo, e la fiducia per il proporsi ed accettare i ruoli compatibili con esso, alla conoscenza delle modalità di relazione con le altre persone.

### **3.2.6 Area obbligatoria**

Quest'area comprende tematiche legate a materie per le quali la formazione è obbligatoria per legge come per esempio anticorruzione, sicurezza sul lavoro, ecc..

Per tutti questi aspetti è previsto, nell'arco del triennio 2025/2027, lo svolgimento di specifiche iniziative di formazione.

Di seguito è indicato un elenco, non esaustivo, delle principali competenze trasversali sulle quali si focalizzerà, a riguardo, la formazione nel triennio:

- Trasparenza, integrità e anticorruzione (legge 190/2012)
- Sicurezza sul luogo di lavoro (decreto legislativo 81/2008)
- Tutela della privacy (decreto legislativo 196/2003 e GDPR 679/2016)
- Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR numero 62/2013)
- pari opportunità, cultura del rispetto della persona e prevenzione delle molestie sessuali sul posto di lavoro (C.C.N.L.).

### **3.2.7 Area specialistica**

Allo scopo di assicurare una razionale distribuzione delle risorse destinate alla formazione specialistica di settore e/o individuale di contemperare le esigenze di formazione individuale con le strategie e gli obiettivi delle amministrazioni, si concorda che le richieste di formazione vengono formulate dal responsabile di Area di appartenenza dei dipendenti interessati.

Le richieste, devono specificare gli obiettivi e le categorie/mansione dei destinatari della formazione.

### **4.1 I percorsi di formazione trasversale**

Si tratta dei percorsi di formazione di interesse trasversale, cioè caratterizzati da tematiche comuni. I responsabili di Area hanno effettuato un'efficace analisi dei fabbisogni formativi dei vari settori, in coerenza con gli indirizzi sopraindicati, in base alla quale sono stati progettati gli interventi formativi per l'anno 2025. Pertanto, le azioni formative che l'ente andrà ad effettuare nell'anno in corso riguarderanno in particolare le seguenti aree tematiche, sopra illustrate:

- area giuridico amministrativa,
- area formazione obbligatoria,
- area economico finanziaria.

### **4.2 I percorsi di formazione settoriale**

I percorsi di formazione settoriale comprendono la formazione connessa ad attività specifiche di ciascun settore dell'ente, rivolte a soddisfare bisogni di conoscenze e capacità di tipo tecnico.

## **FORMAZIONE RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

### **Corsi di carattere generale**

Tali corsi hanno lo scopo di fornire ai partecipanti un complesso di metodologie di base e di capacità

organizzative e sono predisposti per lo sviluppo professionale di Responsabili di Posizione Organizzativa in base ai criteri descritti nel Piano.

Corsi di formazione in merito alla prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione (L. 190/2012).

Corso di formazione in merito alla trasparenza e l'integrità (D. Lgs. 33/2013 e D. Lgs. 97/2016).

Corsi di formazione sul D.Lgs. 81/2008 e s.m.i.

Corso di formazione sul nuovo regolamento europeo 679/2016 sulla protezione dei dati personali: l'impatto delle nuove regole sull'organizzazione e le procedure degli Enti Pubblici.

Corso di formazione in materia di Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Corso di formazione sul Codice dei contratti pubblici.

Corso di formazione teorico e pratico per messi notificatori e funzionari: il procedimento di notificazione e la figura del messo notificatore-notifiche a mezzo pec.

Corso di formazione sulla Digitalizzazione dei documenti e degli archivi e l'evoluzione dei sistemi informativi dell'Amministrazione.

Corsi di formazione sui nuovi applicativi a seguito della fornitura di nuovo sistema informatico

### **Corsi professionali specifici**

Tali corsi hanno lo scopo di favorire l'approfondimento di argomenti specifici che interessano specifici settori o soggetti individuati in base ai criteri descritti nel Piano

#### **DEFINIZIONE DELL'AREA FORMATIVA: SETTORE AMMINISTRATIVO**

webinar online sul tema "i contratti di appalto dei servizi socio-educativi e culturali dopo le ultime modifiche del codice dei contratti".

Corso di formazione sul tema le novità in materia di contratti pubblici.

Corsi di formazione sul tema il pc m sulle assunzioni e le altre novità sul personale.

Webinar online sul tema la redazione del Pola: piano organizzativo per il lavoro agile.

Corso di formazione propedeutica all'aggiornamento del piano triennale anticorruzione legge 190/2012 ed il programma per la trasparenza decreto legislativo 33/2013 e decreto legislativo 97/2016

Webinar online per materie specifiche organizzati da enti diversi gratuitamente (vedi asmel, ifel, ecc.)

#### DEFINIZIONE DELL'AREA FORMATIVA: SETTORE TECNICO

Corso di formazione sul tema le novità in materia di contratti pubblici.

Corso di formazione sul tema edilizia ed urbanistica.

Webinar online per materie specifiche organizzate da enti diversi gratuitamente (vedi asmel, ifel, ecc.)

#### DEFINIZIONE DELL'AREA FORMATIVA: SETTORE ECONOMICO E FINANZIARIO

Corso di formazione sul tema “Ordinamento finanziario contabile degli enti locali”

Corso di formazione sul tema “Aggiornamento normativo: gestione personale, IVA, IRAP.

Webinar on-line per materie specifiche organizzati da enti diversi gratuitamente (vedi Asmel, Ifel, etc..)

#### DEFINIZIONE DELL'AREA FORMATIVA: SETTORE SERVIZI ALLA PERSONA, ALLE IMPRESE E POLIZIA LOCALE

Corso di formazione sul Codice dei contratti pubblici rivolto a n.1 Istruttore amministrativo contabile.

Corso di formazione in materia di DPCM 159/2013 e nuova gestione dei servizi sociali rivolto a n.1 Istruttore amministrativo contabile dei Servizi Sociali e scolastici

### **Conclusion**

“La formazione deve coinvolgere tutti i dipendenti della Pubblica Amministrazione (...) garantendo un numero minimo di ore di formazione per addetto (...). Le attività formative dovranno (...) assicurare il controllo de crescita professionale dei partecipanti e il conseguente miglioramento dei servizi resi ai cittadini (...)”. Con queste parole, la direttiva sulla formazione del Dipartimento della Funzione Pubblica sulla formazione e valo Pubbliche Amministrazioni, pone gli obiettivi e le fundamenta su cui costruire la formazione.

Le presenti considerazioni finali ruolo dei destinatari della formazione.

L'efficacia della formazione, dunque, non si misura solo con il coinvolgimento di un numero significativo di dipendenti o con il loro gradimento della formazione. È anche data dalla sua capacità di favorire percorsi di miglioramento, aprendo la strada al cambiamento organizzativo. Per raggiungere questi traguardi la formazione deve avere credibilità.

Molte volte chi prende parte a iniziative formative trova che esse servano quasi esclusivamente per ricevere certificazioni formali o per staccare dalla routine lavoro. Nei casi migliori la considera uno strumento in grado di rafforzarlo professionalmente, garantendo migliori opportunità di carriera, sia dentro che fuori l'organizzazione. La motivazione alla formazione, pertanto, non è un aspetto da sottovalutare. La percezione, infatti, che i dipendenti hanno della formazione è un fattore decisivo di successo. Se le persone vedono nella formazione un'occasione utile a migliorare non solo le proprie capacità, ma anche la comprensione dei cambiamenti in corso, questa contribuirà al miglioramento complessivo dell'Ente.

È opportuno, ancora, rilevare che la formazione, come ogni altro strumento di miglioramento e cambiamento organizzativo, è sostanzialmente inefficace se viene strutturata come un processo di lavoro coglierne le criticità, con le dinamiche organizzative.

Per questo, il presente piano formativo, è stato sviluppato affinché fosse chiaro, trasparente e volto a favorire una partecipazione ampia a tutte le sue fasi e, in particolare, con l'obiettivo e l'augurio che la formazione sia concepita come una parte delle opportunità di apprendimento che l'Ente fornisce a tutti i suoi dipendenti, lungo l'intero ciclo della vita lavorativa.

Infine, esso ha valore di massima delle attività dell'Ente e potrà essere, eventualmente, rimodulato in relazione all'emergere di ulteriori e nuove necessità formative.

Il presente piano entra in vigore dalla intervenuta esecutività della deliberazione di relativa adozione.