



COMUNE DI EBOLI

(Provincia di Salerno)

PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE

La formazione rientra a pieno titolo nella strategia organizzativa di questo Ente, in linea con quanto previsto dall'art.1, comma 1, del D.Lgs. 165/2001 che è finalizzato all'accrescimento dell'efficienza delle Amministrazioni, alla razionalizzazione del costo del lavoro pubblico e alla migliore utilizzazione delle risorse umane. In aggiunta, è fermo convincimento (oltre che obbligo di legge), che lo sviluppo delle risorse umane, la valorizzazione delle competenze personali necessarie anche per ottenere un efficace sviluppo organizzativo, debbano armonizzarsi con una maggior consapevolezza da parte dei lavoratori in ordine alla salute ed alla sicurezza nei luoghi di lavoro, in adempienza ai dettati del D.lgs 81/2008 e s.m.i..

Di recente il **Ministro per la Pubblica Amministrazione Paolo Zangrillo** lo scorso **14 gennaio 2025** ha emanato una **nuova direttiva** sulla formazione e valorizzazione del capitale umano nella Pubblica Amministrazione, recante **“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”**.

Questo documento strategico si collega agli atti di indirizzo precedenti, dedicati al rafforzamento delle competenze e alla misurazione della performance, e ribadisce l'importanza della formazione come leva essenziale per la crescita dei dipendenti pubblici e il miglioramento dei servizi offerti ai cittadini.

La nuova direttiva punta a:

- **Promuovere soluzioni formative funzionali** al raggiungimento degli obiettivi strategici delle amministrazioni;
- **Introdurre sistemi di monitoraggio e valutazione** dell'impatto della formazione, misurandone i benefici nella creazione di valore pubblico;
- **Rafforzare la partecipazione attiva dei dipendenti** con un obiettivo concreto: a partire dal 2025, ogni dipendente dovrà completare almeno **40 ore di formazione annue**. Al carattere di obbligatorietà della formazione sono associati **specifici profili di responsabilità**

Secondo il Ministro Zangrillo, *“la formazione è un obiettivo di performance concreto e misurabile, che ogni dirigente deve garantire, assumendo un ruolo chiave come gestore del personale e promotore dello spirito di squadra”*.

La prima parte dell'atto ministeriale contestualizza, dal punto di vista normativo, l'istituto della formazione del personale, mutandone però il paradigma: dalla consunta “obbligatorietà” si passa ai concetti di “necessità” e di “responsabilità”. In altre parole, enumerate le varie materie ove è comunque prescritto l'obbligo formativo (es. salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, prevenzione della corruzione, contratti pubblici, lavoro agile, etc.), e individuato lo strumento di programmazione principale in mano alle Amministrazioni per pianificarne gli interventi, ossia il PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione della Pubblica Amministrazione), si tenta di innescare un mutamento

culturale (e prima mentale) nel personale pubblico, facendo leva sul ruolo della formazione come «fattore motivante dell'azione pubblica».

Il cambio di prospettiva non esime il dirigente preposto ad uffici dirigenziali con specifiche competenze in materia di gestione del personale – e segnatamente di formazione – da responsabilità di tipo dirigenziale ai sensi dell'art. 21 del d.lgs. n. 165/2001, nel caso in cui non osservi l'obbligo di curare la formazione dei dipendenti o in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi delle politiche e dei programmi formativi, debitamente accertati dall'Organismo indipendente di valutazione della performance-Nucleo di valutazione.

Simili mancanze, peraltro, incidono anche sul piano del trattamento accessorio del dirigente ai sensi dell'art. 24 del Testo Unico del pubblico impiego, andandosi a determinare, se del caso, anche una responsabilità di tipo disciplinare.

A prescindere dallo spettro delle conseguenze della responsabilità individuale in caso di mancata osservanza degli obblighi formativi tesi ad accompagnare il dipendente pubblico in un percorso di sviluppo delle proprie competenze, la direttiva fa leva anche sul concetto di «responsabilità collettiva di tutte le amministrazioni», riconoscendo loro il ruolo di attrici protagoniste del conseguimento dei target del PNRR.

Il cambio di passo dovrebbe avvenire configurando la formazione come un valore, anzi, come un fattore generatore di valore pubblico: non è solo un «catalizzatore della produttività e dell'efficienza organizzativa», ma anche un conduttore per il rafforzamento di principi dell'equità sociale e dell'inclusività, qualora si verta in aree come l'etica, l'analisi delle politiche e il coinvolgimento degli *stakeholders*, preparando il dipendente pubblico a «migliorare la progettazione e l'implementazione di programmi e servizi volti a ridurre le disuguaglianze e promuovere l'equità nella fornitura dei servizi».

Un rafforzamento, una diversificazione e un ampliamento delle competenze, delle conoscenze e delle abilità (le c.d. *hard skills*) del dipendente pubblico da svolgersi non in via episodica, bensì in maniera sistematica e con un orizzonte temporale che travalichi il breve termine affinché possa sortire positivi effetti interni, tra la comunità dei dipendenti, ma anche all'esterno delle amministrazioni.

La direttiva, ed è questa una interessante novità, adotta un approccio multidimensionale della formazione: l'analisi dei fabbisogni formativi deve infatti considerare una dimensione organizzativa (gli obiettivi e i tempi della formazione), professionale (diretto a colmare il *gap* tra compiti e *performance* richiesta), individuale (a seconda del ruolo e del potenziale del dipendente) e di riequilibrio demografico. Quest'ultimo aspetto evidenzia l'attenzione a determinate categorie della comunità lavorativa, ad esempio con riferimento ai neoassunti, ai dipendenti con esperienza o ai dipendenti con disabilità, che necessitino di percorsi formativi dedicati.

Oltre all'aggiornamento e la crescita delle conoscenze tecniche e teoriche coerenti con il proprio percorso lavorativo e lo sviluppo delle capacità relazionali, la direttiva si preoccupa di mettere in luce «una delle cause alla base del divario, anche ampio, tra potenzialità individuali, in termini di conoscenze e competenze, e *performance* realizzate», ossia la fattiva «**crescita della coscienza del ruolo ricoperto da ciascuna persona**».

Investire sulla coscienza del ruolo del dipendente pubblico significa abbracciare una «educazione umanistica», che consenta all'individuo di comprendere «la significatività delle attività da svolgere, la relazione fra queste e quelle svolte dalle altre persone con le quali deve interagire e, quindi, dare valore al contributo che il suo lavoro fornisce al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione nel suo complesso».

In realtà, la direttiva ministeriale rappresenta la trasposizione della comunicazione europea ComPAct nell'ordinamento italiano, e concretamente, significa compulsare ogni Amministrazione a predisporre nell'ambito dei propri strumenti di programmazione, ossia, nel PIAO gli interventi formativi, nella sezione dedicata all'organizzazione e al capitale umano, evidenziando le azioni necessarie per sviluppare le competenze di *leadership* (come da direttiva ministeriale del 28 novembre 2023); le *soft skills* (come da decreti ministeriali del 28 settembre 2022 e 28 giugno 2023) e quelle misure da adottarsi per realizzare la transizione amministrativa, digitale ed ecologica.

Il documento dedica un approfondimento ai tre concetti e processi di transizione che vedono coinvolti gli enti pubblici di ogni tipo, rammentando che «le competenze manageriali e di *leadership* dei dirigenti pubblici e le *soft skills* di dirigenti e dipendenti sono trasversali alle competenze abilitanti i processi di transizione delle amministrazioni (digitale, ecologica e amministrativa), in quanto ne costituiscono il principale fattore di attivazione e guida».

Sinteticamente, tenendo a mente che per ciascun tipo di processo di transizione vi sono competenze di base e competenze specialistiche, si evidenzia che per:

1. **transizione amministrativa**, si intende il processo di smantellamento degli appesantimenti burocratici già iniziato con i processi di semplificazione amministrativa e normativa, ma non solo. Si tratta di una nuova relazione dell'amministrazione con il futuro, che conta sullo sviluppo di un atteggiamento proattivo, anticipante, resiliente, teso a innescare un cambio culturale del personale, per gestire e accompagnare le trasformazioni in atto, riconducibili a norme, strategie e indirizzi sovranazionali (PNRR, fondi di coesione) e nazionali (riforme istituzionali e amministrative), shock esogeni, spesso determinati da crisi sistemiche (ad esempio, economica, sanitaria, etc.). In sostanza, si vuole costruire una buona amministrazione in numerosi ambiti, tra cui la gestione di acquisti o la gestione delle risorse finanziarie (anche europee) che tenga conto di una pertinente valutazione *ex ante* e di una proficua misurazione *ex post*;

2. **transizione digitale:** comprende non solo la c.d. «*IA literacy*» ossia la «comprensione dell'esistenza di applicazioni di intelligenza artificiale», atteso il grande potenziale che potrebbero avere anche in ambito pubblico, ma anche la progressiva digitalizzazione dei processi (es. *e-procurement* in materia di appalti) che importano una solida formazione in tema competenze tecniche di dominio che riguardano metodi, regole e strumenti;

3. **transizione ecologica:** sulla scorta del quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità (GreenComp), si intende edificare a) una più spiccata sensibilità individuale e collettiva negli ambienti di lavoro, volta, ad esempio, al risparmio energetico negli edifici o all'applicazione di soluzioni di mobilità sostenibile; b) traducendo in seconda battuta simili valori in azioni concrete, come ad esempio, l'applicazione di procedure di autorizzazione per gli impianti che sfruttano fonti rinnovabili e promuovere le comunità dell'energia rinnovabile (CER); c) per poi costruire idonei sistemi di monitoraggio per la gestione e la rendicontazione della sostenibilità.

Ciascuna amministrazione ha l'onere di registrarsi alla piattaforma Syllabus, abilitando tutti i dipendenti alla fruizione dei corsi ivi previsti, con speciale attenzione ai temi della transizione amministrativa, digitale ed ecologica «in quanto necessari per l'attuazione dei processi di innovazione del PNRR, delle sue *milestones* e dei suoi *target*».

Oltre ai consueti obblighi formativi previsti dalle discipline di settore, le amministrazioni assegnano ai propri dipendenti percorsi formativi anche sull'etica e in tema di contrasto alla violenza contro le donne; con riguardo al lavoro agile, oltre che con riguardo alle competenze manageriali e la *leadership*, e sulle *soft skills*, come evidenziato in precedenza.

Qualora l'offerta formativa di Syllabus non sia sufficiente al raggiungimento degli obiettivi delle amministrazioni, soccorrono i programmi di formazione predisposti dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e dal Centro servizi, assistenza, e formazione per l'ammodernamento della PA (FORMEZ).

Ma dal testo della direttiva emerge anche la possibilità per le PP.AA. di accedere ai finanziamenti del PNRR messi a disposizione dal Dipartimento della funzione pubblica (ad esempio, progetto PerForma PA), oppure utilizzando le proprie risorse finanziarie optando per la formazione *in house*, o ancora, promuovendo «l'iscrizione a condizioni agevolate dei propri dipendenti ad una ricca offerta formativa, che comprende corsi di laurea triennali e specialistici, master di I e di II livello delle Università aderenti all'iniziativa «PA 110 e lode»».

Resta da segnalare la previsione, al punto 6 della direttiva ministeriale, circa il *set* di informazioni che le PP.AA. devono indicare per ciascun intervento formativo (es. aree di competenza, ore, modalità di fruizione, in presenza/webinar/apprendimento autonomo, tempi di erogazione) all'interno della Sezione 3 – Organizzazione e capitale umano. 3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale) del

Piano Integrato di Attività e Organizzazione della Pubblica Amministrazione (PIAO). Vi sono inoltre anche prescrizioni in tema di monitoraggio: le amministrazioni pubbliche verificano il contributo e l'impatto determinato dagli investimenti in formazione e sviluppo del capitale umano per la crescita delle persone, il miglioramento della *performance* e la produzione di valore pubblico. In estrema sintesi, gli obiettivi della direttiva possono essere così sintetizzati:

1. definire «soluzioni formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici del PNRR»;
2. individuare «i presupposti per un sistema di monitoraggio e valutazione della formazione e del suo impatto sulla creazione di valore pubblico, a supporto della pianificazione strategica delle singole amministrazioni e della definizione di *policy* a livello di sistema».

Anche questa Amministrazione è chiamata a monitorare l'efficacia degli interventi formativi e a verificare che questi contribuiscano realmente a migliorare la qualità del servizio pubblico.

Uno degli strumenti principali per raggiungere questi obiettivi di garantire che la formazione sia allineata con gli obiettivi strategici delle amministrazioni e di valutare l'efficacia della formazione e il suo impatto nel creare valore pubblico, com'è stato già indicato, è la piattaforma "Syllabus", un sistema che permette di creare percorsi formativi personalizzati per ciascun dipendente pubblico.

Ogni lavoratore, tramite piattaforma, verrà valutato inizialmente per capire le proprie competenze e lacune e, sulla base di questa analisi, verranno proposti corsi adeguati.

Syllabus offre una vasta gamma di corsi, che vanno da quelli più generali, come il miglioramento delle competenze di base, a quelli più specifici e specializzati.

Lo scopo è quello di creare un ecosistema formativo continuo, in grado di rispondere alle sfide tecnologiche e normative che riguardano la Pubblica Amministrazione.

I principali vantaggi di Syllabus includono:

- monitoraggio continuo delle competenze, con report dettagliati sul progresso individuale e collettivo;
- promozione di una cultura della formazione continua, che mira a migliorare l'efficacia del lavoro pubblico;
- supporto all'attuazione degli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), con particolare attenzione alla transizione digitale ed ecologica.

Come già detto le amministrazioni sono obbligate a registrarsi sulla piattaforma Syllabus e a garantire l'accesso a tutti i dipendenti, compresi i neoassunti.

Inoltre, vengono previsti percorsi formativi su temi come:

- leadership e gestione del personale;
- competenze digitali, cruciali per l'innovazione tecnologica;
- etica professionale e trasparenza;

- prevenzione della violenza di genere, un tema centrale nelle politiche pubbliche.

Sono necessarie le seguenti informazioni dettagliate sugli interventi formativi, tra cui:

l'area di competenza e la relativa descrizione;

se la formazione è obbligatoria, con il riferimento normativo;

i destinatari dei corsi;

le modalità di erogazione (formazione in aula, online, ecc.);

il numero di ore previste per ogni corso;

le risorse utilizzabili, come Syllabus o altre piattaforme formative;

i tempi di erogazione.

Alla luce di questi elementi, la proposta formativa rivolta al personale persegue i seguenti obiettivi:

a) prevedere percorsi di formazione iniziale a carattere teorico e pratico;

b) assicurare l'aggiornamento giuridico normativo;

c) assicurare la tempestiva formazione obbligatoria quando prevista;

d) offrire opportunità formative, anche a maggior strutturazione, che favoriscano i percorsi individuali di crescita professionale.

Nel monitoraggio, l'Amministrazione dovrà registrare quante persone hanno effettivamente completato i percorsi formativi.

Di seguito i criteri di massima su cui orientare le attività formative:

a) formazione in materia di anticorruzione e trasparenza, preferibilmente da realizzare tramite webinar, come peraltro, è stato fatto già lo scorso anno con un buon risultato rivolto a tutto il personale;

b) formazione professionalizzante sia di aggiornamento, con riguardo agli ambiti generali e trasversali, come a quelli specifici e tecnici, che a carattere costitutivo, in caso di nuove assunzioni o cambiamento di mansioni, modifiche normative, innovazioni organizzative, tecnologiche o procedurali;

c) formazione specifica rivolta ai nuovi assunti e formazione obbligatoria

Nell'allegato tabella è contenuto il programma formativo del 2025 con l'indicazione delle materie comuni a tutto il personale, di quelle rivolte ai diversi ambiti e profili professionali presenti nell'ente, tenendo conto dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori e dell'obiettivo delle ore di formazione da erogare nel corso dell'anno.

L'Ente tra le tematiche individuate provvederà all'organizzazione dell'evento formativo utilizzando di volta in volta modalità di erogazione anche diverse nel rispetto dell'erogazione di almeno 40 ore di formazione annue previsto dalla recente normativa.